



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado
Grado en Administración y Dirección de
Empresas

**Importancia de la dirección de personas en
el siglo XXI:**

**Estudio de su divulgación en medios no
científicos.**

Presentado por:

María Vallejo Lobato

Tutelado por:

Isabel María Prieto Pastor

Valladolid, 14 de marzo de 2023

RESUMEN

Este trabajo de Fin de Grado analiza la importancia de los recursos humanos – es decir, de las personas que trabajan en la empresa- y de su gestión en la actualidad. El interés actual del tema queda reflejado, entre otras cosas, en el enorme desarrollo que ha alcanzado la divulgación de la dirección de personas en los medios no científicos. El objetivo del trabajo es, por tanto, analizar ese interés creciente de la dirección de personas mediante realizando un pequeño “retrato” de la divulgación en diferentes medios de los temas relacionados con la gestión de personas. Para ello, llevamos a cabo un análisis general no sistemático del ámbito de la divulgación de la dirección de personas en los medios no científicos a nivel nacional, para poder explicar por qué y cómo estos medios de difusión son tan populares en la actualidad y hasta dónde llega su capacidad de transmisión con respecto a la dirección de personas.

Para el desarrollo del trabajo se ha partido de una base teórica, en la que se explica la importancia ha ido adquiriendo la función de recursos humanos en la empresa, desde sus orígenes hasta la actualidad y sus grandes condicionantes y objetivos. A continuación, realizamos un análisis y descripción de algunos de los más importantes medios de divulgación no científica digitales que sirven a la difusión de los temas relacionados con la dirección de personas en España.

PALABRAS CLAVE

Dirección de personas, evolución, internet, divulgación.

ABSTRACT

This thesis analyses the importance of human resources -that is, the people who work in the company- and their management at present. The interest of the topic is based, among other things, in the enormous development that has reached the dissemination of people management in non-scientific media. The aim of this paper is, therefore, to analyze this growing interest in people management by making a small "portrait" of the dissemination in different media of topics related to people management. To this end, we carry out a general, non-systematic analysis of the scope of the dissemination of people management in the non-scientific media at the national level, in order to explain why and how these media are so popular today and how far their transmission capacity with respect to people management reaches.

For the development of this work we have started from a theoretical basis, in which we explain the importance that the human resources function has been acquiring in the company, from its origins to the present day, and its main determining factors and objectives. Next, an analysis and description of some of the most important non-scientific digital media that serve to disseminate issues related to the management of people in Spain is carried out.

KEY WORDS

People management, evolution, internet, disclosure.

IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN EL SIGLO XXI: UN ESTUDIO DE SU DIVULGACIÓN EN MEDIOS NO CIENTÍFICOS.

1	INTRODUCCIÓN.....	6
2	LA IMPORTANCIA EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS.....	7
2.1	Evolución histórica de la dirección de personas.....	7
2.2	Importancia estratégica de la dirección de personas.	12
2.3	Factores explicativos de la creciente importancia de la gestión de personas.....	15
2.4	Objetivos de la función.	18
3	METODOLOGÍA.....	20
4	PRINCIPALES MEDIOS DE DIFUSIÓN NO CIENTÍFICA DE RECURSOS HUMANOS.	21
4.1	Prensa y revistas online.	21
4.2	Redes sociales.....	34
4.3	YouTube.	39
4.4	Podcast y radio digital.....	42
4.5	Blogs o Foros.	46
4.6	Consultoras.	50
5	CONCLUSIONES.....	54
6	BIBLIOGRAFÍA.....	57

ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen 1: Periódico digital CincoDías. Página de inicio	21
Imagen 2: Sección de recursos humanos. Periódico digital CincoDías.....	22
Imagen 3: Periódico digital Expansión. Página de inicio	24
Imagen 4: Sección de expansión y empleo. Periódico digital Expansión	24
Imagen 5: Harvard Deusto Business Review. Página de inicio.....	25
Imagen 6: Harvard Deusto Business Review. Sección habilidades directivas.	27
Imagen 7: Harvard Deusto Business Review. Sección Recursos Humanos. ...	27
Imagen 8: Revista RRHHDigital. Página de inicio.....	28
Imagen 9: Directorio recursos humanos en revista RRHH Digital.....	30
Imagen 10: Revista Capital humano. Página de inicio.....	30
Imagen 11: Sección de nombramientos. Revista capital humano.....	32
Imagen 12: Sección de contenido multimedia. Revista capital humano.....	33
Imagen 13: El perfil en Instagram de Eva Porto	35
Imagen 14: Perfil en LinkedIn de Alfonso Alcántara Yoriento	36
Imagen 15: Perfil en LinkedIn de Eva Collado Duran.....	38
Imagen 16: Perfil de José Miguel García Muñiz en YouTube	39
Imagen 17: Perfil de Ana María Godínez en YouTube.....	41
Imagen 18: Sección Podcast en el Observatorio de RRHH	42
Imagen 19: Sección de Podcast en Factorial HR	44
Imagen 20: Blog de Juan Carlos Cubeiro.....	46
Imagen 21: Blog de Luis Huete.....	47
Imagen 22: Blog de Teresa Niubó.....	49
Imagen 23: Consultora Randstad España. Página web de inicio.....	50
Imagen 24: Consultora Randstad España. Página web ofertas de empleo.	51
Imagen 25: Consultora Michael Page España. Página web de inicio.....	52
Imagen 26: Consultora Michael Page España. Ofertas de empleo.....	53
imagen 27: Consultora Michael Page España. Ejemplo de búsqueda de empleo en su página web.....	54

1 INTRODUCCIÓN.

Las personas que trabajan en una empresa son la pieza clave para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Conforme a ello, la dirección de personas se centra, principalmente, en captar, desarrollar y fidelizar el talento humano que forma parte de la empresa, siendo el área responsable de representar y transmitir la cultura empresarial y sus valores a los empleados para conseguir, a través de una buena gestión, que los objetivos empresariales estén alineados con los objetivos de los trabajadores. En los últimos años, este ámbito de la gestión de empresas ha obtenido una importancia, una fuerza y un reconocimiento que no tuvo durante muchos años, fruto de lo cual su presencia y visibilidad en el mundo científico y no científico se ha incrementado notablemente.

El objetivo principal del trabajo es comprobar y poner de manifiesto el alcance de la importancia del campo de las personas, llamadas recursos humanos en la empresa, resaltando la comunicación, visibilidad y difusión de los temas relacionados con la dirección de personas a través de su divulgación en medios no científicos. Para ello, llevamos cabo un análisis general no sistemático de estos medios de comunicación, exponiendo varios ejemplos concretos de cada tipo de medio de divulgación no científico, digital, especializado en Recursos Humanos, siempre dentro del territorio nacional.

El estudio que hemos realizado se resume en la tabla 1, que contiene los diferentes medios de divulgación no científica escogidos con sus ejemplos correspondientes. A lo largo del trabajo describiremos cada uno de ellos, no sin antes justificar la importancia que, como se ha mencionado, ha adquirido el campo de la gestión de personas, sus objetivos y su razón de ser, pues ello ha sido el desencadenante de su cada vez mayor interés como campo de estudio.

Tabla 1: Resumen de los diferentes medios de divulgación no científica escogidos.

Prensa y revistas online	Redes sociales	YouTube	Podcast	Consultoras
<u>Prensa generalista:</u>	<u>Instagram</u>	José Miguel García Muñiz	ORH Observatorio de Recursos Humanos	Randstad
Expansión	Eva Porto Soto			
Harvard Deusto	<u>LinkedIn</u>			
CincoDias	Alfonso Alcántara Yoriento	Ana María Godínez	Factorial HR	Michael Page
<u>Prensa especializada:</u>				
RRHHDigital	Eva collado Duran			
Capital humano				

Fuente: elaboración propia

El presente trabajo se estructura del siguiente modo. En primer lugar, se trata de reflejar brevemente la importancia que ha adquirido, de forma evolutiva, la función de recursos humanos en la empresa, incidiendo en los factores que han condicionado su cada vez mayor relevancia y sus principales objetivos, explícitos e implícitos. seguidamente, se dedica un apartado breve a la metodología utilizada para desarrollar la parte práctica. En tercer lugar, se desarrolla la parte más práctica, de manera que se refleja y se describe cada medio de difusión no científica en la dirección de personas. Y, por último, se cierra con las principales conclusiones del mismo.

2 LA IMPORTANCIA EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS.

2.1 Evolución histórica de la dirección de personas.

La evolución sobre las cuestiones relacionadas con los recursos humanos dentro de las organizaciones es inseparable de la historia de la humanidad, pues algunos de los acontecimientos que conforman esta última han tenido consecuencias en la evolución de las relaciones y actuaciones para con los empleados. Por tanto, es muy importante aclarar que la evolución de la función de recursos humanos es histórica, ya que, está entrelazada y asociada con las épocas y acontecimientos y, a su vez, matizar que no es revolucionaria, pues los

cambios que han sucedido en este campo son resultado de mutaciones culturales y no de sucesos drásticos (Claver et al., 2001).

Si hablamos de evolución, tendremos que tomar un punto de partida. No obstante, ese instante es difícil de establecer, tal y como plantean Claver et al. (2001). Se puede afirmar que los primeros comienzos de la dirección de personas ocurrieron ya avanzada la revolución industrial, durante el siglo XIX, donde las mutaciones económicas y sociales asociadas a la revolución, y las condiciones laborales asociadas al nuevo sistema de producción, la factoría, generaron condiciones de profunda insatisfacción de los trabajadores. Ante la presión de los sindicatos, las grandes empresas fueron las primeras en reaccionar, creando así, el “departamento de bienestar”, este departamento contaba con las funciones de velar por determinadas necesidades de los trabajadores, y aunque no incluía entre sus funciones las que actualmente son propias de la función, señalando la aparición de la administración especializada en personal, de forma claramente diferenciada.

Hasta principios del siglo XX, no se popularizó el término de RRHH, las empresas comenzaron a ver a sus trabajadores como activos de capital dentro del negocio. Aparecieron los primeros departamentos orientados a la gestión de empleados, que al principio sólo se centraban en temas de acciones sociales y/o disciplinarios, pero con el paso del tiempo y progresivamente, estos departamentos empezaron a incorporar nuevas funciones, como son las contrataciones y los despidos, el análisis de la productividad y el rendimiento, que permanecen hoy en la cartera de responsabilidades de cualquier departamento de recursos humanos.

La evolución de la función ha ido reflejando las distintas concepciones del empleado que reflejan bien algunas de los enfoques más importantes del estudio de la empresa (escuela de la administración científica, humanismo, etc.), y ya a finales del siglo XX y principios del XXI se empieza a tener una mayor concienciación de la importancia del “talento” en la empresa y, en consecuencia, de la gestión del talento. Con ello, se genera un cambio realmente importante en el concepto de talento individual y organizativo, eliminando sistemas de poder jerárquicos que impidan la comunicación y el buen funcionamiento competitivo e

incorporando a la empresa nuevos sistemas de gestión (del talento) que siguen constituyendo un reto para la empresa de hoy. Según argumenta Luna (2017), la dirección de personas basada en el talento (DPT) se establece como un nuevo marco conceptual basado en los recursos y capacidades, así como las capacidades dinámicas, y que integra lo mejor de las relaciones humanas en la empresa. Según éste, la organización que no esté gestionada desde el talento tendrá menos oportunidades en los nuevos entornos y aprovechará menos las componentes competitivas que son claves en la organización.

Junto al planteamiento más histórico, la evolución de la dirección de personas en las empresas puede ser también estudiada desde otras perspectivas, pero nos resulta de especial interés la de Luna (2017). El académico resuelve el planteamiento dividiéndolo en cinco fases, que pueden servir en la práctica como modelo pedagógico de la evolución, de un lado de los departamentos, pero, además, de los directivos y profesionales dedicados a dirección de personas basada en el talento.

FASE 1. La persona como un numero: la función está fundamentalmente pendiente de las altas, bajas y las relaciones laborales.

Actualmente podríamos decir que tenemos todavía tenemos empresas en esta fase, mucho más centrada en la maquinaria o en los servicios, sin tener en cuenta el valor de lo humano en la empresa. Este tipo de empresas se caracterizan por una alta rotación de personal, pues no se da valor al empleado ni a su talento. Los estilos de dirección asumidos en esta fase suelen ser o bien autoritarios o bien de estilo familiar, teniendo claro que lo que les importa son los resultados obtenidos, siendo por tanto la inversión en personas nula o muy baja.

FASE 2. Las personas se desarrollan y son personas: seleccionar y formar.

En esta segunda fase se encuentran aquellas empresas que ya han superado la fase uno y contemplan al empleado como personal especializado que debe estar activo y creciendo fundamentalmente a través de la formación. De la mano de la formación viene la selección, ya que descubre la importancia de conseguir personal ya formado para tener que hacer menos inversión, si el personal se selecciona adecuadamente la inversión en formación y socialización es menor.

En esta fase el estilo de liderazgo sigue siendo autoritario o familiar, pero la preocupación por quién entra en la empresa de manera profesional o cómo se le forma, supone un cambio en el pensamiento. Podemos asumir que hay una inversión en el personal, aunque muy baja, pero al menos existe ya una preocupación en la dirección de personas por profesionalizar a los perfiles más básicos.

FASE 3. Las prácticas de alto rendimiento: muchas prácticas para maximizar el rendimiento.

En esta tercera fase la empresa ya ha superado las etapas anteriores, y por tanto crece en las posibilidades de la dirección de personas, más allá se la selección y formación. La empresa es consciente de que necesita evaluar al personal y poder alinear los objetivos individuales con los organizativos, y para ello se realizan mediciones anuales (con mayor o menor acierto) donde se consigue una valoración individual para poder vincularla con la retribución variable. Lo más característico en esta fase es la gran cantidad de prácticas que se desarrollan relacionadas con la dirección de personas, que incluso se parametrizan en un cronograma proponiendo unos objetivos que se tienen que ir cumpliendo a lo largo del tiempo. Las empresas de esta fase se preocupan más de la productividad, pero son conscientes de que la empresa está formada por personas y que, cuidando a esas personas, se obtienen mejores resultados. Por eso, esta fase se vincula también con el concepto de prácticas de alto rendimiento (PAR) porque se demuestra científicamente que las prácticas tienen más efecto en los resultados de la empresa, aunque también son limitadas, ya que suponen un presupuesto anual.

En esta fase, los departamentos de recursos humanos son ya más grandes en personal y presupuesto, especialmente en las empresas de mayor tamaño y, por ello puede haber incluso áreas especializadas dentro del departamento, por ejemplo, en formación, desarrollo, selección, etc. La dirección en esta fase está mucho más profesionalizada, los modelos de liderazgo ya incluyen de modo más claro el modelo participativo y por objetivos.

En esta fase la inversión en dirección de personas es media.

FASE 4. La estrategia en la dirección de personas: uniendo prácticas de modo coherente y sinérgico.

En esta fase la empresa se preocupa más por seleccionar nuevos perfiles de que sean mejores gestores de sus cuentas y, de esta manera, si esta selección se hace correctamente ayudará al cambio organizativo que la empresa quiere provocar. Las relaciones entre las practicas garantizan objetivos que van más allá de los beneficios de la practica en sí; el responsable del área de dirección de recursos humanos pertenece al comité de dirección, lo que significa un paso muy significativo para este departamento, ya que pasa de ser un departamento de apoyo a considerarse un departamento estratégico capaz de movilizar a un departamento distinto.

También podemos encontrar algunas empresas que incorporan ya el concepto de gestión del talento en la organización, pero, aunque tengan programas de altos potenciales o manejen, por ejemplo, el diagrama “9-grid box” o matriz de talento de las 9 cajas, se utiliza con el fin de evaluar el desarrollo de talento que ya se encuentra dentro de una empresa (Luna, 2017). Aún suelen encontrarse incoherencias en los valores de los empleados y la dirección principal, incluso llegando a situaciones de pérdida de talento.

El liderazgo es claramente participativo y, en estas organizaciones la profesionalización es la base del rendimiento, y, por lo tanto, el poder jerárquico sigue siendo importante.

En esta fase la inversión en dirección de personas es media, o media-alta.

FASE 5. La dirección de personas basada en el talento: la gestión del talento y la dirección de personas, donde el talento importa de verdad.

Llegar a esta fase supone haber superado muchas barreras y poseer valores más actuales, que se relacionan con el valor que cada persona aporta. Las empresas que pertenecen a esta fase tienen lo que se denomina employer branding o marca de empleador, se caracterizan por su verdadera mentalidad de talento, capaz de desarrollar a sus directivos y estar en continuo reto y crecimiento. El talento es la clave en estas empresas.

En esta fase el empleado no es evaluado, porque es visible y aporta su talento en todo momento. Y es que es tal la comunicación que existe entre los objetivos

individuales y organizativos, que la organización no necesita muchas de las prácticas existentes en fases anteriores.

En esta fase la inversión en dirección de personas es medio-alta o alta.

2.2 Importancia estratégica de la dirección de personas.

En este apartado, nos parece especialmente pertinente ahondar en una de las fases fundamentales asociadas a la dirección de personas, aún vigente en la actualidad y que supone un momento determinante para establecer el valor que la función aporta a las organizaciones: La gestión estratégica de la dirección de recursos humanos. La gestión estratégica de los recursos humanos se ha definido como “todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización” (Dolan, Valle Cabrera, López Cabrales, 2014, pp. 22).

La gestión estratégica de la dirección de recursos humanos supone un cambio de concepción en la función, que pasa de ser meramente administrativa a ser una función integrada en la planificación estratégica de la organización. Es más, el empleado es considerado un recurso estratégico potencial de cualquier organización. De ahí la consideración de “recursos humanos”, cuestionada hoy por la expresión “personas con recursos”.

Especialmente útil para entender el planteamiento estratégico de los recursos humanos y de la dirección de personas es la teoría basada en los recursos y capacidades (Wernerfel, 1984), relativa a los activos heterogéneos que se poseen o que se deben adquirir para poder competir. Dicha teoría plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado y, que no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Proporciona a las empresas una herramienta útil para evaluar estos recursos y capacidades que son la principal fortaleza de la organización y deben consecuentemente guiar la elección estratégica, ayudando a definir su identidad y dejar claro qué necesidades quieren satisfacer y que fortalezas y debilidades existen en la

misma. Concretamente, establece los requisitos que un recurso, en general, y un recurso humano, en particular, debe cumplir para poder ser considerado como fuente de ventaja competitiva sostenible, cumpliendo con una serie de condiciones establecidas:

Añadir valor a la empresa: Generar valor a la empresa significa mantener la diferencia con respecto a los competidores ofreciendo un producto o servicio exclusivo que trate de atraer al cliente satisfaciendo sus necesidades, una persona crea valor a la empresa cuando la utilidad o riqueza que genera es lo suficientemente grande para cubrir el coste total de las fuentes de financiamiento, pero como no todas las personas tienen las mismas capacidades y habilidades, difieren en el grado de contribuciones que pueden realizar a la organización.

Ser raro/escaso: La rareza del recurso se deriva de, la dificultad para poder encontrar personas con altos niveles de rendimiento a la empresa, ya que sus conocimientos y destrezas son difíciles de encontrar en el mercado de trabajo.

Ser inimitable: Que un recurso sea inimitable implica que debe ser difícil de imitar. Esta característica supone que los competidores tienen poca capacidad de copiar o replicar los recursos o capacidades de la empresa. Además, si un competidor quisiera imitar un recurso, pueden surgir de dos maneras, la primera, que los competidores identifiquen cuál es exactamente la fuente de ventaja competitiva, y de esta manera identificar que personas o grupos de personas son exactamente los que poseen competencias que necesita la empresa, y, de otra manera, que los competidores puedan duplicarlos o copiarlos exactamente.

No ser sustituible: implica que un recurso sea imposible o muy difícil de sustituir por otro con diferentes características tecnológicas, pero capaz de cumplir una misma función.

Apropiabilidad: La empresa tiene que establecer algún mecanismo (seguramente en el contrato de trabajo) para capturar, al menos parte de las rentas que genera el individuo con su actividad en la misma (definición de derechos de propiedad sobre rentas generadas, lo que se consigue, por ejemplo, mediante el contrato laboral).

Indudablemente, si hay un recurso en la empresa que reúne potencial para cumplir estas características, éste es empleado, es decir, los recursos humanos.

El éxito de las empresas depende de su capacidad para aprovechar sus recursos humanos estratégicos quienes, combinados adecuadamente y gestionados para generar capacidades estratégicas, pueden ser fuente de valor. Ahora bien, es evidente, pues, que no basta con tener los mejores recursos humanos, puesto que, si estos no son gestionados correctamente, su aportación puede ser no deseada en la organización (Dolan et al., 2014). Por ello, se considera que el recurso humano es potencialmente estratégico y, a su vez, la capacidad de gestionarlos, por medio de una adecuada gestión de recursos humanos, es una capacidad estratégica potencial. Por tanto, el conjunto de prácticas de recursos humanos o sistema de recursos humanos también puede generar valor por sí mismo, es decir, puede crear ventajas competitivas. Una política aislada, por ejemplo, de retribución, puede imitarse fácilmente por otras empresas; sin embargo, en un conjunto de políticas interrelacionadas entre sí resulta realmente complejo, incluso para la propia empresa, descubrir de donde emana el valor - ambigüedad causal-.

Por ello, las empresas deben aspirar a crear “estrategias de recursos humanos” como conjunto de procesos directivos y actividades compartidas por los recursos humanos que permiten resolver aspectos de negocio relativos a las personas, esto es, que se ocupan de desarrollar formas de dirigir a las personas que ayuden a conseguir los objetivos de la organización. Estas estrategias son, de nuevo, de difícil sustitución e imitación. Las políticas o herramientas de dirección de recursos humanos que integran las estrategias de recursos humanos deben de estar interconectadas entre sí para buscar conjuntamente las metas organizativas e individuales. Es decir, debe existir un ajuste o alineamiento interno (congruencia interna o ajuste horizontal) entre ellas las distintas políticas de personal, de tal forma que, en su conjunto, consigan que los recursos humanos aporten valor y, al mismo tiempo, ellas sean, en sí mismas, una fuente de competitividad. El ajuste interno de las políticas de recursos humanos implica que deben ser *coherentes* y *consistentes*. Además, hace falta un *ajuste externo* o *vertical* de *congruencia externa*. El ajuste externo conlleva alineación entre las políticas de recursos humanos y las estrategias generales de la empresa. Esta

integración entre estrategias generales y de recursos humanos supone una interacción mutua, de forma que la elección de una estrategia concreta dependerá de las capacidades humanas con las que cuente la empresa y, a su vez, la selección de una determinada política de personal estará condicionada por la política general que debe reforzar. Se produce, así, un proceso dinámico para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno del entorno, donde es tan imprescindible contar con unos empleados valiosos y con unas prácticas de recursos humanos que eviten su obsolescencia y que ambos elementos sirvan para reforzar las actuaciones generales de la empresa

2.3 Factores explicativos de la creciente importancia de la gestión de personas.

Como acabamos de ver en el epígrafe anterior, es preciso tomar en consideración que todas las funciones y actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo dentro de un contexto interno, la organización, y externo, el entorno, al que es necesario responder por medio de una estrategia. Por tanto, los procesos de gestión deben verse como una unidad y sujetos a múltiples fuerzas y acontecimientos que contribuyen a dar forma a las políticas de recursos humanos de la organización: “No sólo se requiere una relación interna en el sistema de recursos humanos, sino también de éste con su entorno, en cualquiera de sus dos niveles, el más inmediato, la organización o el ambiente de ésta” (Dolan et al., 2014, pp.3).

Conforme a ello, es posible identificar diferentes factores externos e internos a la empresa que actúan como condicionantes de su dirección de recursos humanos y que, de alguna manera, constituyen factores explicativos de la cada vez mayor importancia que las personas y la gestión de personas tienen en la organización. Concretamente, entre los **factores externos** de la organización que influyen sobre las actividades de recursos humanos, pueden destacarse los siguientes:

- **La competencia:** “La característica más importante del entorno empresarial y actual y, por tanto, el patrón por el que deben medirse las técnicas de gestión es la nueva competencia” (Dolan et al., 2014, pp.11).

De acuerdo con esta cita, podemos reflejar, que el mundo se está convirtiendo en un mercado único, y con el tiempo, la competencia cada vez se va haciendo más intensa. La capacidad para competir cada vez se centra menos en las herramientas tradicionales, ya que se demuestra que son ineficaces a lo largo del tiempo. La empresa exitosa del futuro será aquella que mejor pueda motivar a los empleados con talento, potenciando sobre todo su capacidades y habilidades.

- **Ritmo y complejidad del cambio:** Los cambios que se han producido y se están produciendo en el ámbito cultural, social y educativo, tienen también mucha repercusión en la gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, hemos presenciado un importante crecimiento de la población activa como consecuencia de la incorporación del papel de la mujer al mundo laboral. La fuerza laboral actual cada vez está mejor informada y posee más conocimientos, a medida que la sociedad está más informada, acepta menos ciertas pautas de comportamiento centradas en la autoridad.
- **La economía:** Una economía fuerte tiende a tener bajos índices de desempleo, niveles salariales relativamente altos, hacer que la búsqueda de personas cualificadas resulte importante, retener a los empleados clave, preparar a los agentes de contratación para negociar con empleados más reivindicativos, etc. En cambio, sucede lo contrario en una economía débil. La gestión de los recursos humanos desempeña un papel primordial en ambos tipos de economía, si bien, las prioridades y funciones respectivas cambiarán.
- **El mercado de trabajo:** Se refiere a las características en términos personales, por ejemplo; la edad, formación, movilidad geográfica...etc., de los posibles candidatos a incorporar en la organización.
- **Legislación:** La dirección de recursos humanos debe respetar la normativa que afecte a los términos del contrato, duración, garantías en la selección, formación, retribución o incluso aspectos vinculados a la seguridad en el trabajo. En ocasiones, estas normativas generales desembocan en acuerdos o convenios colectivos que pueden ser sectoriales, territoriales o de empresa. Con el paso del tiempo se ha evolucionado de unas legislaciones laborales muy protectoras del

empleado a otras con más discrecionalidad al empresario en su gestión de las condiciones de trabajo.

Asimismo, entre los principales **factores del entorno interno** que influyen sobre las actividades de recursos humanos, y que han acrecentado su importancia empresarial en los últimos años, podemos destacar los siguientes:

- **Coste de los recursos humanos:** Los departamentos de recursos humanos pueden actuar sobre los costes mediante la reducción de los accidentes laborales, por ejemplo, una correcta gestión de los recursos humanos en las organizaciones tiene efectos positivos sobre los costes de la empresa y por lo tanto en los resultados de la empresa.
- **Síntomas en el lugar de trabajo:** Algunos de los términos que se emplean para explicar lo que está sucediendo en los lugares de trabajo son estrés, alineación del trabajador, aburrimiento y descontento en el puesto de trabajo. Estos síntomas se pueden asociar con la falta de motivación, el aumento de comportamientos disfuncionales y con las mayores exigencias por parte de los trabajadores. Sin embargo, parece que pueden eliminarse o al menos “suavizarlos” a través de programas de recursos humanos diseñados para que los trabajadores aumenten su participación en las decisiones con respecto al trabajo.
- **La estrategia:** Las organizaciones en el paso del tiempo van vinculando cada vez más la gestión de recursos humanos a su estrategia institucional. La estrategia final determina las características generales que la organización precisa de sus empleados, por ejemplo, la estrategia informará a los empleados sobre cuestiones relativas a la organización, ya sean a corto o a largo plazo, en la calidad o cantidad, en el alto o bajo riesgo, en la flexibilidad o rigidez, entre otras.
- **La cultura empresarial:** Representa el sistema de valores de la organización, se refleja en las prácticas de recursos humanos de la empresa desempeñando un papel muy importante afectando directamente al comportamiento de las personas para incidir en su gestión. Además, condiciona los procesos de los recursos humanos y a su vez se puede ver reforzada en ellos. Toda organización debe evitar la

contradicción de los valores que se tratan de resaltar y lo que realmente se está logrando.

- **La tecnología y estructura:** Con el término de tecnología se suele hacer referencia a los equipos utilizados para producir bienes y prestar servicios, gracias a la evolución de la tecnología y a los sistemas informáticos, la supervisión estrecha se vuelve innecesaria y las responsabilidades de control tienden a recaer sobre el individuo que realiza la tarea, por lo que ciertos niveles de supervisión desaparecen y se produce el aplanamiento jerárquico, alcanzando la mejora en la calidad y una reducción de costes.
- **El tamaño de la organización:** Cuanto mayor es el tamaño de la organización, hay una creciente tendencia a la formalización en la definición de los procesos de gestión general y los recursos humanos en particular, y por tanto una pérdida de flexibilidad. Un rasgo importante en las pequeñas o medianas empresas es que en muchas de ellas no existen departamentos de recursos humanos ni órganos especializados en su función.

2.4 Objetivos de la función.

Finalmente, es necesario destacar cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión de recursos humanos; concretamente, Dolan et al. (2014) establecen que la función tiene unos objetivos explícitos, implícitos y a largo plazo. Podemos definir los objetivos explícitos como aquellos que están bien especificados. Existen cuatro que son fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

1. Atraer candidatos que estén cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización.
2. Retener a los empleados deseables.
3. Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
4. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Los objetivos implícitos son aquellos que se encuentran dentro de la filosofía de cada empresa, ayudando a crear la cultura de esta. Podemos distinguir tres objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos:

1. Mejora de la productividad:

La productividad constituye un objetivo muy importante. Las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas por el tratamiento y orientación que dan a la gestión de los recursos humanos. Hay dos áreas básicas en las que los directores de recursos humanos pueden hacer contribuciones importantes respecto al aumento de la productividad: la organización del trabajo y su diseño. Actualmente se ha generado mucho interés por combinar la cantidad con la calidad, es una buena decisión, ya que impulsa la necesidad de una gestión más eficiente de los recursos humanos.

2. Calidad de vida en el trabajo.

Hoy en día, existe la tendencia de tener que buscar que los empleados incrementen su nivel de compromiso con su actividad. Son muchos los que quieren poder ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de realizar mayores contribuciones a la organización. Existen programas y enfoques donde su propósito principal se basa en mejorar la calidad de vida en el trabajo y el departamento de recursos humanos desempeña un papel importante a la hora de su desarrollo.

3. Cumplimiento de la normativa.

Las organizaciones deben cumplir con las leyes, normas y decisiones de los tribunales. Actualmente el director de recursos humanos debe disponer del personal especializado que le asesore en las leyes y normativas que afectan a las decisiones, el marco normativo debe ser perfectamente respetado y marcar los límites de actuación por parte de la organización.

Por último, los objetivos empresariales a largo plazo, que son aquellos que nos muestran el alcance estratégico del plan de recursos humanos. Estos objetivos hacen referencia a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y sobre todo a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización. La gestión de los recursos humanos tiene repercusiones importantes en los resultados de la organización, a través de sus contribuciones al logro tanto de los objetivos explícitos como implícitos. Centrarse en el balance final para así poder orientarse hacia los resultados, es el camino que se ha de seguir para que la gestión pueda ganarse el reconocimiento y respeto de las organizaciones.

3 METODOLOGÍA.

En este punto vamos a explicar cómo desarrollaremos el cuarto apartado del presente trabajo, donde se realiza una búsqueda de información que refleje la importancia de la dirección de personas en la actualidad. Para ello, llevamos a cabo un análisis general no sistemático del ámbito de la divulgación en los medios no científicos del universo de los recursos humanos, con objeto de comprobar el alcance de la visibilidad de temas relacionados con la gestión de personas, publicados en español.

Con este trabajo no pretendemos ser exhaustivos, sino mostrar a través de ejemplos en los diferentes medios de divulgación no científica, cuál es la importancia adquirida por el mundo de los recursos humanos, deteniéndonos en la descripción de aquellas prácticas o secciones más importantes, aclarando cómo o por qué incidir en ellas y, a qué público se están dirigiendo.

En particular, nos hemos centrado en aquellos medios de difusión nacionales que se basan en la red (medios en internet), haciendo un recorrido por: 1) la prensa y revistas online; 2) redes sociales sobre recursos humanos; 3) YouTube; 4) Podcast y radio digital; 5) Blogs o foros y 6) Consultoras especializadas en recursos humanos. Cualquiera de estos medios en internet tiene hoy en día un alcance sobresaliente, ofreciendo información en forma de vídeo, texto o audio. Es más, algunos de ellos, como las redes sociales, sobresalen por la posibilidad de crear comunidades y compartir canales de comunicación. Por ello, la mayoría de estos perfiles estudiados suelen tener presencia en redes sociales o sitios web, combinando canales de YouTube donde graban videos acerca de los diversos temas de interés, podcast expresando diversos puntos de vista y blogs/foros propios donde manifiestan también su opinión. En este ámbito, también hemos abarcado la parte de las consultoras, pues cada vez tienen más visibilidad y son más las organizaciones que deciden optar por una consultora de recursos humanos al momento de gestionar su equipo de trabajo.

En definitiva, queremos representar el por qué y el cómo estos medios de comunicación tan influyentes en la actualidad y hasta dónde llega su captación con respecto a la dirección de personas, puesto que hoy en día internet y las

redes sociales son un escaparate al mundo y se han convertido en el medio en el que nos relacionamos e interactuamos con la sociedad. Es una realidad que ha venido para quedarse y no apostar por ello es un error.

4 PRINCIPALES MEDIOS DE DIFUSIÓN NO CIENTÍFICA DE RECURSOS HUMANOS.

4.1 Prensa y revistas online.

En este apartado debemos distinguir que no todas las revistas y periódicos están destinadas al mismo público, por ello vamos a diferenciar entre prensa generalista y prensa especializada. En prensa generalista pertenecen los periódicos de información no especializada, en general, son publicaciones diarias que ofrecen informaciones y opiniones vinculadas a la actualidad, en nuestro caso, CincoDías, Expansión y Harvard Deusto pertenecen a este grupo de prensa. Ya que no son periódicos destinados a redactar noticias sólo sobre los recursos humanos, sino también se centran en la economía, los mercados, la tecnología, temas fiscales, jurídicos, etc. La prensa especializada se refiere a aquellas revistas que se centran en un tema en concreto, en nuestro caso, en la gestión de los recursos humanos. Un ejemplo claro de este tipo pueden ser las revistas digitales RRHHDigital y Capital Humano.

A continuación, procedemos a exponer varios ejemplos influyentes de revistas y periódicos online en la actualidad. En primer, comenzamos a explicar los ejemplos de prensa generalista y continuaremos con los ejemplos de prensa especializada.

1. Cinco Días.

Imagen 1: Periódico digital CincoDías. Página de inicio



Fuente: elaboración propia.

<https://cincodias.elpais.com/>

En primer lugar, vamos a hablar sobre un periódico llamado Cinco Días, es el primer periódico de información económica de España, contiene variedad de noticias y muchas de ellas, en relación con los recursos humanos y sobre cómo este departamento está cada vez más desarrollado en la actualidad. Este periódico no solo aborda artículos en relación con los recursos humanos, sino también tiene capítulos dedicados a la economía y mercados, la informática, turismo, infraestructuras, etc. Es decir, está dedicado a un público generalizado.

En este periódico, la sección de recursos humanos tiene mucha incidencia en las noticias actuales con respecto al mercado laboral. Podemos observar que en sus artículos publicados muestra gran interés al hablar sobre la seguridad psicológica y su importancia en la sociedad. Puesto que, tras la situación que hemos vivido estos últimos años debido a la pandemia por COVID-19, cada vez se está haciendo más hincapié en las empresas para dar visibilidad a la salud mental y el bienestar laboral. Hay que cuidar a los trabajadores y asegurar que sientan un bienestar con las personas que están alrededor, para lo que es fundamental tener el apoyo de los líderes y de los compañeros.

Imagen 2: Sección de recursos humanos. Periódico digital CincoDías



Fuente: elaboración propia

https://cincodias.elpais.com/tag/recursos_humanos/a

También en las noticias en relación con los recursos humanos, se puede ver que la mayoría de sus artículos publicados pertenecen a las condiciones fundamentales que hoy en día busca un trabajador en un puesto de trabajo. Podemos destacar, por ejemplo, el modelo asíncrono de trabajo, que abarca una flexibilización horaria completa, con el fin de conciliar el puesto de trabajo y la vida personal, como consecuencia, se aumenta la posibilidad de retener talento o atraer nuevo, además de mantener o mejorar la productividad. Hoy en día, si una empresa no es capaz de ofrecer este tipo de condiciones, estará perdiendo talento y componentes competitivas claves, ya que las demás organizaciones evolucionarán y ésta quedará obsoleta.

En resumen, la sección de recursos humanos del presente periódico, se muestran gran variedad de noticias, artículos, enfoques y puntos de vista reales basados en temas de la actualidad.

Este periódico digital tiene página en diferentes redes sociales. Su web en Twitter: <https://twitter.com/cincodiascom> , en LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/cincodias> y en Facebook <https://www.facebook.com/Cincodias>

2. Expansión

Imagen 3: Periódico digital Expansión. Página de inicio



Fuente: elaboración propia.

<https://www.expansion.com/>

Expansión es el diario líder en España de la prensa económica, financiera y de empresas. La base de su éxito se encuentra en los reportajes en profundidad y el seguimiento informativo de la actualidad económica. La sección diaria de expansión y empleo en este periódico digital aborda numerosas noticias sobre tendencias de empleo, profesionales del futuro, nuevos modelos de trabajo, recursos humanos, retribución, diversidad y emprendedores.

Imagen 4: Sección expansión y empleo (RRHH). Periódico digital Expansión



Fuente: elaboración propia.

[https://www.expansion.com/expansion-
empleo.html?intcmp=MENUHOM24101&s_kw=exp-empleo](https://www.expansion.com/expansion-empleo.html?intcmp=MENUHOM24101&s_kw=exp-empleo)

Esta sección aborda diversos departamentos, en primer lugar, encontramos el departamento de “emprendedores”, dedicados a aquellos lectores con más ideas innovadoras en el negocio, que estén en un proceso de crear, desarrollar o consolidar una empresa a partir de una idea. Esta sección tiene abundantes reportajes y entrevistas donde se proporcionan opiniones y experiencias profesionales.

La sección de empleo puede servir de gran interés para aquellas personas que se encuentran en búsqueda de uno, ya que las noticias que se publican tienen que ver con respecto a los sectores que actualmente están generando más empleo, qué perfiles digitales y profesionales son en los que está centrado el mercado laboral, las direcciones que llevan a encontrar un empleo, etc.

La sección del desarrollo de la carrera se centra más en la vida laboral y profesional del trabajador, la trayectoria que se ha recorrido a lo largo del tiempo, consejos para fomentar las habilidades profesionales, es decir se centra en aportar las herramientas necesarias a empleados que tengan unos objetivos definidos a largo plazo.

La sección “emplea TV” está dedicada a compartir unos videos explicativos sobre las secciones anteriores que más interesen al lector.

Este periódico digital tiene también un portal al que se puede suscribir las personas que estén interesadas (Expansión Premiun), y se publica a través de diversas redes sociales. En LinkedIn

<https://es.linkedin.com/company/expansioncom>, Twitter

<https://twitter.com/expansioncom>, Instagram

https://www.instagram.com/expansion_com y Facebook

<https://www.facebook.com/Expansion.com>.

3. Harvard Deusto

Imagen 5: Harvard Deusto Business Review. Página de inicio.

Artículo gratuito del mes

La experiencia de empleado: de evolución a revolución

Elena Méndez Díaz-Villabella
Juan Manuel Martínez Carmona Pilar Rojo
Business Review (Núm. 331) - Recursos humanos



Fuente: elaboración propia.

<https://www.harvard-deusto.com/>

Harvard Deusto Business Review es una de las revistas más influyentes en el mundo, la cual destaca en los siguientes campos: dirección de empresas, liderazgo, recursos humanos, innovación, tecnología, marketing, finanzas y comunicación. Además, en ella se publican los artículos de mayor relevancia de expertos sobre los temas que mejor se adaptan a los directivos españoles. Su objetivo principal es proporcionar a sus lectores de las claves, ideas y herramientas necesarias para desenvolverse en el entorno empresarial y demostrar la continua transformación que han adquirido los negocios hoy en día.

En su página web oficial, podemos apreciar las diferentes secciones que contiene. En primer lugar, la revista Harvard Deusto publica artículos de marketing y publicidad abordando casos prácticos y reales de estrategias de marketing, reflexiones y publicaciones para el desarrollo de la disciplina empresarial orientada a la comunicación y publicidad de productos.

La sección de “Estrategia” contiene cantidad de artículos sobre estrategia empresarial. Harvard Deusto publica artículos de los principales expertos en estrategia empresarial y de las mejores escuelas de negocio existentes a nivel mundial.

La sección correspondiente a “Habilidades Directivas” está especializada en publicaciones de artículos sobre *management*, haciendo hincapié al concepto del liderazgo y el éxito empresarial.

Imagen 6: Harvard Deusto Business Review. Sección habilidades directivas.



Fuente: Elaboración propia.

<https://www.harvard-deusto.com/management>

La Sección de Recursos Humanos en esta revista tiene mucha influencia, pues se publican muchos artículos de recursos humanos. La mayoría de estos artículos reflejan casos reales de grandes profesionales, algunos son reflexiones y teorías sobre la gestión e innovación en recursos humanos.

Imagen 7: Harvard Deusto Business Review. Sección Recursos Humanos.



Fuente: elaboración propia.

<https://www.harvard-deusto.com/recursos-humanos>

La sección de “Finanzas” se basa en la estrategia financiera, mensualmente esta revista publica artículos sobre el mercado de las finanzas, de la economía en su concepto más global hasta abordar casos prácticos reales en la contabilidad y finanzas.

La sección en esta revista dedicada a las “TIC” (tecnologías de la información y comunicación) publica artículos sobre el impacto en la gestión empresarial de las nuevas tecnologías, pues estas intervienen en todas las áreas de la gestión de una empresa y esta información sobre las nuevas tecnologías ayuda a mantener una óptima gestión de la organización logrando el éxito empresarial.

Esta revista también tiene un apartado dedicado a su público donde se pueden suscribir para acceder a ciertos contenidos exclusivos e invitaciones de los eventos y experiencias que organiza la revista.

4. RRHH Digital.

Imagen 8: Revista RRHHDigital. Página de inicio.



Fuente: elaboración propia.

<https://www.rrhhdigital.com>

A continuación, mostramos RRHHDigital, la primera revista especializada, digital, líder en recursos humanos. Toda la información del ámbito laboral, última hora, artículos de opinión, entrevistas con directores de recursos humanos, personal, compensación y beneficios. En definitiva, RRHH Digital ofrece el minuto a minuto del mundo laboral.

En el primer apartado de esta revista, encontramos la portada, esta incluye las noticias más recientes de la actualidad con respecto a las diversas secciones que comprende la revista. Un ejemplo de ello son las noticias cada vez con más frecuencia sobre el nuevo modelo híbrido de teletrabajo, puesto que aborda gran cantidad de artículos.

RRHHDigital tiene integrada variedad de secciones que abordar, podemos destacar entre ellas el liderazgo, coaching, bienestar o actualidad; cada una de ellas con noticias relacionadas con las actividades de una empresa que colaboran con la integración de personas y departamentos. La temática que sobresale es la sección del mercado laboral por su abundante número de artículos, reflejando cuestiones de la actualidad y no sólo centrándose en el mercado de trabajo, sino haciendo énfasis en la importancia de la dirección de personas. En esta sección la información más importante con respecto a la dirección de recursos humanos aborda varios sucesos basándose en las posibles oportunidades de trabajo. Indicando a los lectores interesados en qué sectores se genera más empleo, cómo se encuentra actualmente la situación laboral, ya que cada vez son más las organizaciones que buscan perfiles cualificados y luchan por la capacitación del talento.

En la editorial se facilitan los diversos puntos de vista de profesionales que se dedican al ámbito de los recursos humanos en la actualidad. La editorial va cambiando cada día, y siempre, en la página web de inicio en la parte superior izquierda, presentan un nuevo artículo mostrando que es la editorial de ese día, con el autor correspondiente y su noticia redactada.

Respeto a la parte de entrevistas, se refiere a las conferencias realizadas a los profesionales que se dedican a trabajar en el sector de los recursos humanos, donde expresan su opinión sobre diferentes temas relacionados con el mundo laboral.

En el capítulo denominado “se rumorea” destacan noticias sobre diversas empresas, y aprovechan este espacio para otorgar o reconocer a ciertos profesionales su labor en ellas.

Es muy importante señalar el directorio dedicado a los recursos humanos, incluye diferentes tipos de consultoras profesionales en este ámbito. Además, de entre las muchas que se mencionan, están especializadas en diversas ramas; coaching, selección de personal, formación, software, servicios, salud y bienestar, compensación y beneficios.

Imagen 9: Directorio recursos humanos en revista RRHH Digital.



Fuente: elaboración propia.

<https://www.rrhhdigital.com/directorio>

RRHHDigital también tiene unas secciones dedicadas a la formación y empleo en recursos humanos, pero actualmente no se hayan disponibles para este medio.

Esta revista se publica por un boletín, mediante el cual se puede suscribir quién esté interesado. A su vez, este medio también dispone de página de LinkedIn

[https://es.linkedin.com/company/rrhh-](https://es.linkedin.com/company/rrhh-digital?original_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

[digital?original_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://es-la.facebook.com/recursos.humanos.digital/) ,Facebook

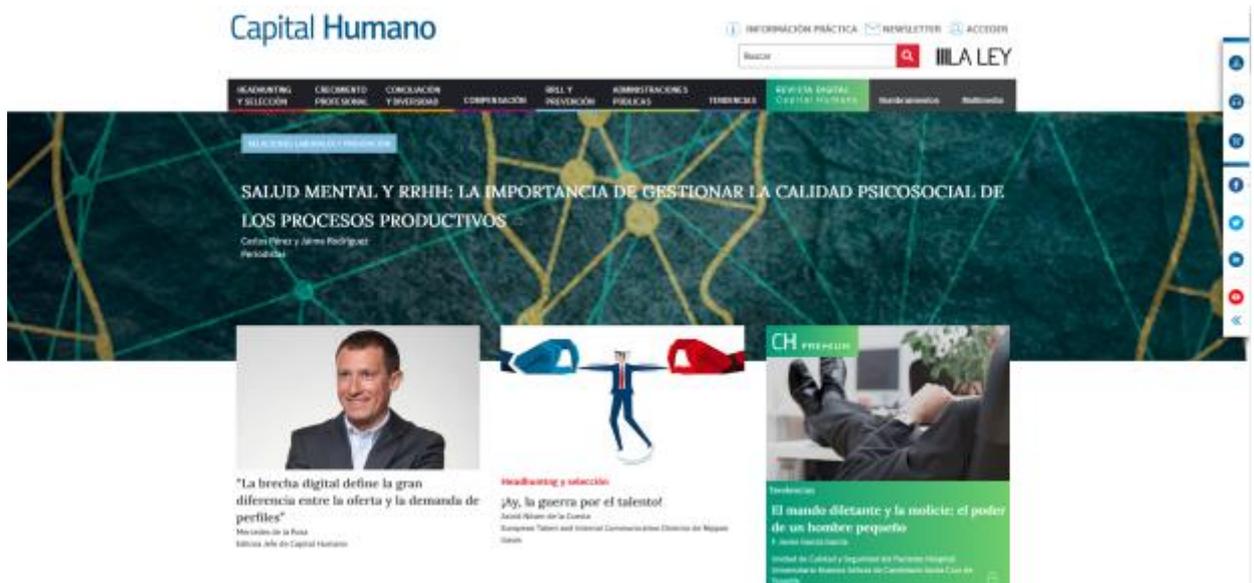
<https://es-la.facebook.com/recursos.humanos.digital/> , Instagram

<https://www.instagram.com/rrhhdigital.official/> y Twitter

<https://twitter.com/rrhhdigital?lang=en>

5. Capital Humano

Imagen 10: Revista Capital humano. Página de inicio.



Fuente: elaboración propia.

<https://capitalhumano.laleynext.es/content/Inicio.aspx>

La revista digital Capital Humano, está dedicada a la integración y desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones, este medio se ha convertido en un vehículo de ideas, tendencias, herramientas, y experiencias dirigidas a los profesionales de la gestión y dirección de empresas, desde una clara vocación de servicio al público.

En la página de inicio de la revista, se suelen destacar las noticias de última hora relacionadas con los recursos humanos, como por ejemplo la oferta y demanda de diversos perfiles, la relevancia por la atracción y gestión del talento o cómo podemos observar en la ilustración anterior, la importancia de la salud mental en el trabajo.

La primera sección que encontramos en esta revista es *“Headhunting y selección”*, esta sección está enfocada en los métodos de selección de personal en el que el *“headhunter”* (persona que tiene como objetivo buscar y encontrar personas con ventajas de algún oficio o actividad, con el fin de reclutarlo profesionalmente en su respectiva área), se encarga de realizar una búsqueda directa del perfil que le ha solicitado la empresa, sin necesidad de que el candidato se encuentre en búsqueda activa de empleo. En ella se publican noticias de gran importancia en los métodos de selección de personal.

Con respecto a la sección de crecimiento personal, se publican cantidad de noticias incidiendo en la formación del personal y cómo este proceso de mejora lleva a tener éxito en uno o más de los objetivos propuestos en la empresa.

La sección de compensación está dedicada a la publicación de artículos con respecto al campo de los incentivos y la forma sobre cómo poder mejorar la motivación del personal. Esta sección se genera con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización para encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad de la empresa.

El departamento dedicado a las relaciones laborales y prevención está enfocada a las publicaciones de noticias y artículos con relación a la parte jurídica y legal, de gestionar la relación entre la empresa y los empleados. Digamos que se centra en la parte de recursos humanos después de seleccionar y contratar al candidato adecuado, de esta manera, las relaciones laborales encargadas de evitar conflictos y mediar en lo que pueda surgir en la relación con la empresa.

En la sección de administraciones públicas se publican artículos incidiendo en la importancia que se debe dar de los recursos humanos en el ámbito de las entidades del tercer sector y en la administración pública (local, autonómica y estatal), que necesita de urgente adaptación a los nuevos cambios, también de carácter organizacional y gestión del empleo público.

Esta revista dispone también de una sección dedicada a los nombramientos de puestos de trabajo en relación con la dirección de personas, donde se anuncia que estos puestos ya han sido asignados a diversos profesionales.

Imagen 11: Sección de nombramientos. Revista capital humano.

Handovers de Talento - GHI

Javier Mendizabal, nuevo Director de Marketing y Ventas en el Grupo Larrumba Holding
29/01/2023
Mendizabal, con más de 20 años de experiencia en el sector del Marketing, se incorpora para reforzar el crecimiento de Larrumba Holding como líder del mercado de restauración y hospitality.

Cristina Robledano, nueva Directora de Comunicación de Telecoming
28/01/2023

Anna Segarra, nueva directora en Consultoría del Liderazgo de Talento Barcelona
28/01/2023
Su incorporación responde al importante crecimiento, superior al 20% anual, experimentado por la firma en el mercado catalán.

Beka Finance incorpora a Carlota Ruiz-Zorrilla como Directora de Capital Humano
28/01/2023
La entidad ha experimentado un ambicioso crecimiento en capital humano durante los últimos años.

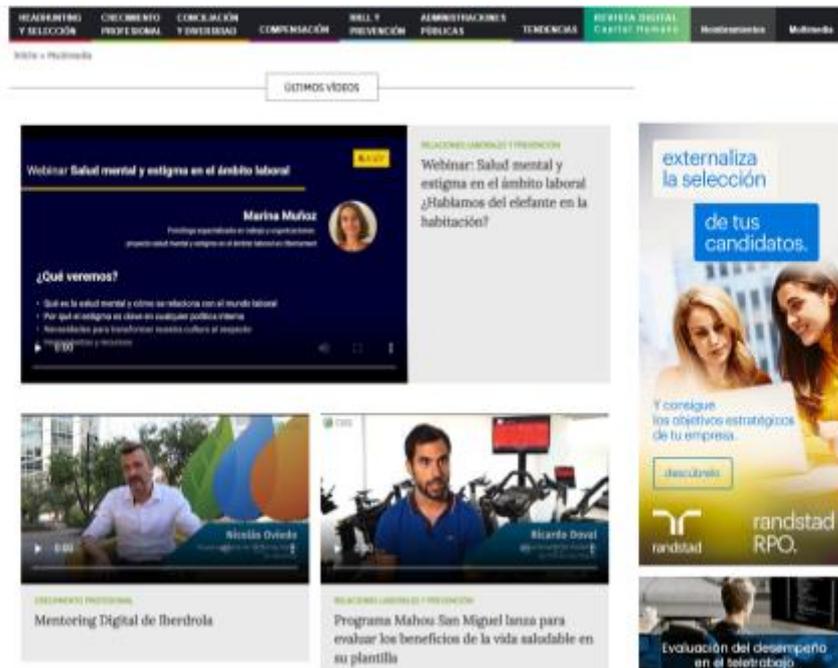


Fuente: elaboración propia.

https://capitalhumano.laleynext.es/Content/LRNombramiento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAFWNwQrCMBAFv8YcRcWLhxxa6yGobZXcZZsudqFJJtW8_cqFdTbY3jDcHLeJSt1GFBEaFhuBJg4QF94I5fvTSNqaF7chxZDnuRCcOfvJYx0hUje5RAmH5iJC4ggtagrS1lptVXZbLUuvW0CWEIXPQtGCKar4YpSOTLk58C3h7AQIwb5-_2wPSZ5zPTurDJBfIDBme40YEhTtv8C1f75Ty8UpjLeAAAWKE

En el contenido multimedia se pueden encontrar diferentes “webinar” (contenido formativo en formato video) con respecto a las diferentes secciones que hemos comentado anteriormente.

Imagen 12: Sección de contenido multimedia. Revista capital humano.



Fuente: elaboración propia.

<https://capitalhumano.laleynext.es/Content/Multimedia.aspx?params=H4sIAAA AAAEAMtNLCIJLbL1Lc0pycxNTclMVMsFi3inVtr6Ooa4Bnk6qiUXZNR6puaVBh RI5iVnFiTmGBqqGieiiQBvpWBThTA4ORebMSGuvo7B7q7BIZ7-fiGOTmrFqbmEVQEAFAnHUbYAAAA=WKE>

Esta revista también se publica a través de diferentes redes sociales. Facebook

<https://www.facebook.com/Laleynext>, YouTube

<https://www.youtube.com/@LALeYnext>, Twitter

https://twitter.com/capital_humano y LinkedIn

<https://es.linkedin.com/company/laleynext>

4.2 Redes sociales.

4.2.1. Instagram:

Instagram es actualmente una de las redes sociales más influyentes e importantes del mundo, al mismo tiempo, es una aplicación móvil que permite a los usuarios subir imágenes y videos para posteriormente compartirlo en la plataforma o en otras redes sociales. Con respecto al ámbito de los recursos humanos, han sido muchas las personas que se han creado un usuario en esta plataforma para poder expresarse libremente, compartir sus puntos de vista,

experiencias personales. etc., ya que, al tener tanta influencia y un público mundial, puede atraer a gente de una manera más “cercana”.

1. Eva Porto Soto

Imagen 13: El perfil en Instagram de Eva Porto



Fuente: elaboración propia.

<https://www.instagram.com/evaportorrhh/?hl=es>

Eva Porto es una chica de 24 años graduada en psicología y especializada en Recursos Humanos. Sin embargo, acumula casi un millón de seguidores en Instagram. Todos ellos adquiridos gracias a sus videos, publicaciones, reels, etc., sobre temas como qué responder a una pregunta concreta durante una entrevista de trabajo o cómo convencer de que eres el candidato ideal para el posible puesto vacante.

Actualmente encontrar trabajo es un reto para muchas personas cada día. Requiere horas y horas de echar currículums, buscar ofertas, esperar la llamada o respuesta de las empresas. Eva Porto lo sabe, y por eso desde hace casi dos años ofrece consejo a través de las redes sociales. En sus videos cortos de Instagram (reels) nos proporciona las claves para tener una búsqueda de empleo exitosa, que no hay que hacer en una entrevista de trabajo y multitud de trucos para que nuestro Currículum Vitae destaque entre los cientos que llegan a las empresas cuando publican una oferta de trabajo.

Como el conocimiento es poder, Eva Porto a través de Instagram y de sus muchas otras redes sociales, intenta transmitir un mensaje claro. Empoderar a los trabajadores y darles una mayor motivación, “el estar en busca de trabajo es

un drama del que no se habla, puesto que la sociedad te ve como un parado. Y hay personas que están trabajando más que nunca para encontrar ese puesto y desmotiva mucho”, declara.

Con el paso del tiempo se ha evolucionado de buscar ofertas en los periódicos, a tener varias cuentas en distintos portales de empleo y a buscar directamente en las páginas web de las compañías. Por ello, aunque la mayoría de sus seguidores son jóvenes de entre 18 y 32 años, también tiene de mayor edad, los cuales se enfrentan a un mercado laboral muy distinto al que conocieron en sus primeros trabajos.

En su Instagram lo que muestra son las claves, que, según ella, son las más importantes para enfrentarse con éxito a la búsqueda de empleo.

4.2.2. LinkedIn:

Otra red social de la que vamos a hablar es LinkedIn. Esta red reúne a profesionales y empresas en un mismo canal. Por medio de esta plataforma se puede interactuar con usuarios expertos en diferentes rubros y seguir a los perfiles de empresas que sean de interés. La principal diferencia de esta red con respecto a otras redes sociales es que permite divulgar, postear y encontrar un empleo. Las personas lo utilizan con frecuencia para buscar oportunidades de trabajo y, los reclutadores, lo aprovechan para conectar con posibles candidatos. Además, para las personas que estén interesadas en este sector de los recursos humanos pueden seguir a los perfiles más interesantes que consideren donde puedan encontrar artículos, buenas prácticas, contactos, eventos y demás. A través de esta red también se puede encontrar o mejorar nuevas oportunidades.

2. Alfonso Alcantara Yoriento

Imagen 14: Perfil en LinkedIn de Alfonso Alcántara Yoriento



Fuente: elaboración propia.

<https://es.linkedin.com/in/alfonsoalcantara>

Alfonso Alcántara es un motivador de profesionales y equipos desde hace más de treinta años. Coaching de profesionales y directivos. Es especialista en orientación- coaching para el desarrollo de la carrera, búsqueda de oportunidades y la reinención profesional. Director de recursos humanos de *Singular* (empresa tecnológica).

En su perfil de LinkedIn, comparte con sus seguidores las publicaciones que interesan en este sector, por ejemplo, difundiendo las conferencias que va a realizar durante el año para desarrollar la motivación y el trabajo en equipo, enfocadas en temáticas relacionadas con liderazgo, productividad, marca profesional, talento, RRHH y ventas para las empresas, organizaciones y directivos que estén interesadas en ellas. Podemos destacar algunos de sus artículos más relevantes donde incide en la importancia del talento en las redes sociales, cómo hacer que una empresa tenga mejores resultados y la importancia de las personas, puesto que están por delante de la empresa. También dedica a los profesionales varios posts donde se encarga de prestar asesoramiento y apoyo para tomar decisiones, mejorar competencias e impulsar su carrera profesional.

Lo que realmente quiere transmitir Alfonso Alcántara en esta red es exponer ciertos puntos de su experiencia profesional, ya sea para poder ayudar a las empresas o a los profesionales, incluyendo casos prácticos, humor y dinámicas

participativas. Además, cuenta también con un blog personal dedicado a la motivación y psicología profesional (blog de Yoriento: <https://yoriento.com/blog/>)

3. Eva Collado Duran

Imagen 15: Perfil en LinkedIn de Eva Collado Duran



Fuente: elaboración propia.

<https://es.linkedin.com/in/evacolladoduran>

Eva Collado Durán es diplomada en relaciones laborales y máster en dirección de recursos humanos, con más de veinte años de experiencia dedicados a la gestión del capital humano y su desarrollo (formación, selección, comunicación interna...) en diferentes organizaciones nacionales e internacionales. Actualmente es consultora independiente de Gestión del Capital Humano, especializada en procesos de transformación, diseño de estrategia organizativa y acompañamiento en la sensibilización al cambio a través de la innovación y las nuevas tecnologías.

En su perfil de LinkedIn tiene destacadas varias publicaciones sobre artículos escritos por ella, sus temas de interés donde genera mayor contenido son los recursos humanos, transformación digital, redes sociales y marca personal profesional. En estos artículos aporta mucha importancia sobre la marca personal, puesto que, tiene un libro dedicado a ello, llamado: *“Marca eres tú”*.

Narra desde su punto de vista personal, las claves y vías certeras para poder crear una marca personal sólida, humana, auténtica y creíble. La marca personal es una estrategia, es importante reflexionar sobre ello para enseñar al mercado quién se puede llegar a ser y a partir de ahí, trabajar en ello para poder presentarla. Ella considera que las empresas cada vez se preocupan más por fomentar la marca de sus trabajadores, pero no todo lo necesario. El desarrollo de una marca personal profesional es una competencia básica de este siglo, “Solo las empresas que apuesten por ello alcanzaran la ventaja competitiva necesaria” explica.

Eva incide mucho en la importancia de los modelos de negocios digitales, puesto que, intenta explicar a través de sus publicaciones las ventajas de este nuevo mundo y la importancia de hacerlo llegar a las líneas de negocio y de los trabajadores. Afirma que hoy en día es indispensable para sobrevivir en el mundo y en el mercado actual.

4.3 YouTube.

YouTube es un portal de internet que permite a sus usuarios a subir, visualizar y compartir videos. La idea original consistía en compartir videos personales (vacaciones, fiestas, etc.) con amigos. Sin embargo, creció de manera muy rápida y pronto comenzaron a publicarse fragmentos de películas, programas de televisión y vídeos musicales. De hecho, muchas empresas incluso decidieron subir videos comerciales y difundirlos a través del portal.

En este apartado, vamos a destacar diversos perfiles influyentes con respecto a la dirección de recursos humanos en la web de YouTube.

1. José Miguel García Muñiz:

Imagen 16: Perfil de José Miguel García Muñiz en YouTube



Fuente: Elaboración propia.

<https://www.youtube.com/@Humanoscomorecurso>

José Miguel, o como muchos seguidores le llaman en YouTube: Josemi, tiene un canal de YouTube que cuenta con 30.000 suscriptores, este canal está dedicado exclusivamente a asesorar y formar a las personas que se encuentren en búsqueda de empleo y diferentes temas de recursos humanos para resolver problemas laborales.

En su canal incide en muchos de sus videos en la importancia de la entrevista de trabajo, y el Curriculum Vitae. Aporta consejos para las posibles preguntas que puedan hacer los entrevistadores, cómo responder ante ellas, qué vestimenta llevar o qué lenguaje no verbal utilizar. Acerca del Curriculum Vitae también realiza varios videos explicando cómo hacer un buen CV, cual es la mejor plantilla para ello o cómo y dónde se puede hacer el mejor diseño para presentarlo.

También podemos resaltar diversos videos de gran relevancia o videos que le han pedido realizar sus suscriptores, ya sea por su interés en la materia o por propia experiencia personal. Por ejemplo, podemos destacar un video donde se muestra realmente la importancia del proceso del periodo de prueba. El periodo de prueba es un tiempo durante el contrato el cual ni el empresario ni el trabajador están obligado a preavisar a la otra parte de que finaliza el contrato, dar una indemnización, ni a justificar por qué se finaliza. Básicamente sirve para saber si una de las partes le encaja para seguir con la relación laboral. Él afirma

que mucha gente está empezando a trabajar y no sabe realmente lo que significa cuando están en esta fase.

Este canal muestra gran variedad de videos, donde su finalidad principal se basa en compartir los consejos que él ha adquirido a lo largo de su trayectoria profesional para hacer que el proceso de búsqueda de trabajo sea exitoso. Pero no sólo realiza videos centrándose en la búsqueda de empleo, tiene también varios videos populares relatando la experiencia profesional que él ha tenido trabajando en el departamento de recursos humanos, es decir también quiere dar a conocer las diferentes situaciones que pueden existir en este departamento.

2. Ana María Godínez

Imagen 17: Perfil de Ana María Godínez en YouTube



Fuente: elaboración propia.

<https://www.youtube.com/@anamariagodinezgonzalez/videos>

Ana, además de ser una conocida “youtuber” con más de 100.000 suscriptores, es psicóloga, empresaria, escritora y tiene un máster en dirección estratégica y gestión de la innovación. Se especializa en proceso industriales y métodos de negociación y solución de conflictos, cuenta con más de veinte años de experiencia profesional.

Sus habilidades de comunicación la han llevado a ser ampliamente reconocida por sus videos, que mes a mes, llegan a miles de personas a través de los canales de YouTube.

Ana, en su canal, presenta gran cantidad de videos proporcionando “tips” o consejos sobre la búsqueda de empleo, recomendaciones para enfrentarse a las entrevistas personales, qué no deber hacer, qué incluir en nuestro Curriculum Vítae, etc., pero nos parece de gran interés mencionar un video en su canal donde ella misma explica la importancia que hoy en día están adquiriendo las redes sociales en este sector, puesto que es una forma de reclutar y seleccionar a los candidatos. En este video, Ana proporciona los consejos necesarios para entender la parte del reclutador, dado que esta figura tiene a su disposición todas las redes que puedan estar en la organización. Aunque todavía hay muchas personas que aún no están acostumbrados a la tecnología, hay que admitir que las redes sociales ya son una realidad, y las nuevas generaciones ya están buscando su empleo a través de este medio. Ella incide en la importancia de una imagen atractiva en redes sociales, tener una descripción detallada de quién eres como organización, compartir contenido de calidad de manera periódica e, interactuar para ser un usuario activo y de esta manera poder mantener relaciones sólidas con toda la red.

4.4 Podcast y radio digital.

Para este apartado vamos a exponer varios podcasts influyentes en la dirección de personas. Los podcasts son una serie de contenidos grabados en audio y transmitidos en línea. Estos pueden ser grabados en diferentes formatos, como, por ejemplo, entrevistas o conservatorios sobre un tema específico. En nuestro caso, nos vamos a centrar en los recursos humanos.

1. ORH Observatorio de Recursos Humanos

Imagen 18: Sección Podcast en el Observatorio de RRHH



Fuente: elaboración propia.

<https://www.observatoriorh.com/podcast-orh>

ORH es un proyecto especializado en la edición de revistas dirigidas a directivos y profesionales de empresas, con responsabilidades en el ámbito de la dirección de personas.

Dispone de una sección de podcast en la que se explora el futuro de la gestión de los recursos humanos para construirlo desde la perspectiva del aprendizaje compartido. En esta sección actualmente hay 120 episodios de *podcasts* disponibles y el formato que se adquiere es un monólogo. Un monólogo en el que interviene un profesional dando su opinión sobre el tema el cual está enfocado el *podcast*. La mayoría de los profesionales que intervienen en esta sección son trabajadores de ORH, y la persona que más influencia tiene en este ámbito es Maite Saénz, directora de ORH. Que suele ser la persona protagonista en la mayoría de los *podcasts*.

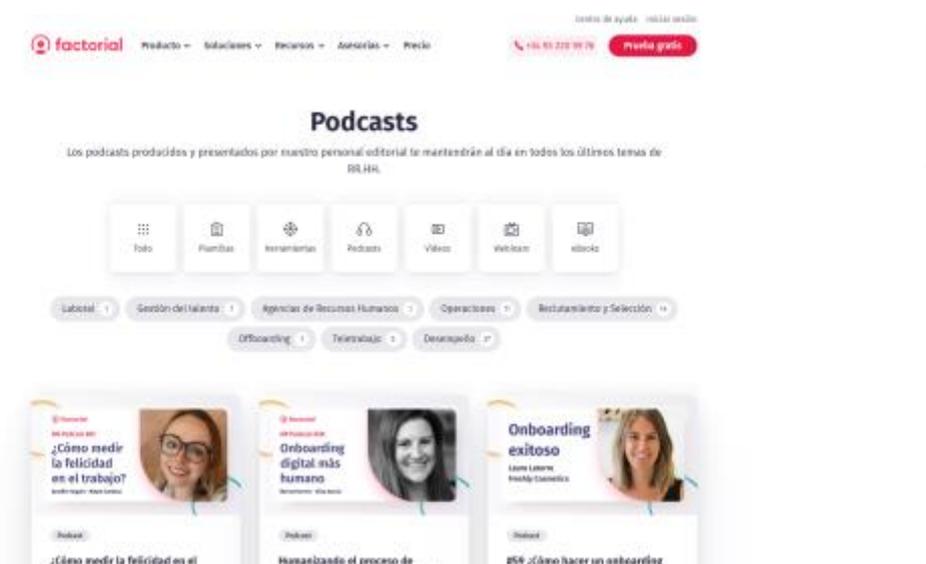
Los diferentes *podcasts* que nos presenta este observatorio hacen referencia a varios temas de la actualidad. En general, la sección de *podcast* está muy focalizada en la innovación de las nuevas generaciones. Concretamente, en esta web se han publicado varios *podcasts* relevantes centrados en la necesidad del “talento junior” y explicar por qué cada vez más el “talento senior” se va quedando fuera de la gestión del talento. Ambos nos indican que, actualmente, las empresas necesitan con urgencia nuevas armas para conseguir captar y

retener a las generaciones más jóvenes, pero, no sin antes identificar las necesidades de estos empleados y descubrir ese elemento capaz de diferenciarlas y hacerse lo suficientemente atractivas para esta clase trabajadora.

En el talento senior, la experiencia y el conocimiento de la dinámica de la empresa, aporta perspectiva fundamental para adelantarse a los problemas. La formación y el talento de los más jóvenes será el factor fundamental para la innovación. Quienes ya estaban desde el principio en las organizaciones tienden a subestimar la formación de los más jóvenes por debajo de su experiencia, y debido a ello el talento senior, en algunos casos, se queda fuera de la gestión del talento, aunque cuentan con habilidades que no se encuentran en el mercado laboral, pero, al mismo tiempo, deben “aprender a desaprender”. Muchos de sus conocimientos necesitan actualización o definitivamente, ya no sirven para los nuevos tiempos, por tanto, esto es algo que conlleva mayores costes laborales en su formación. “El coste explica su expulsión y los prejuicios su exclusión”, según declara Tomas Pereda, subdirector General en Fundación Máshumano, en el presente *podcast* protagonizado por Maite Sáenz.

2. Factorial HR

Imagen 19: Sección de Podcast en Factorial HR



Fuente: elaboración propia.

<https://factorialhr.es/podcasts>

Los diferentes *podcasts* de Factorial HR son un espacio para los profesionales de recursos humanos con ganas de compartir y aprender. Están disponibles las últimas tendencias, herramientas y logros de los profesionales de recursos humanos. Desde ellos se abordan gran cantidad de *podcast* desde diferentes perspectivas; de la visión del mundo laboral, de la gestión del talento, de agencias de recursos humanos, operaciones, reclutamiento y selección, offboarding, el teletrabajo y desempeño en el trabajo.

El formato que adquiere esta sección de Factorial HR en *podcast* es de entrevista, puesto que una persona mantiene con otra una conversación basada en preguntas, afirmaciones o experiencias personales y sobre las que la persona entrevistada proporciona su respuesta u opinión. Al ser gran cantidad de secciones en el *podcast*, el entrevistador siempre suele formar parte del grupo factorial. En muchos de los *podcasts* aparece la figura de Jennifer Seguel, o Mariana Bradach siendo ambas “Talent Acquisition Manager” de Factorial (responsables de captación de talento).

Destacamos las secciones de desempeño, reclutamiento y selección, puesto que son las más influyentes en este espacio y las que más *podcasts* abordan con respecto a las demás. En la sección de desempeño la mayoría de estos están focalizados en la calidad del servicio o del trabajo que realiza un empleado, enfocándose en sus competencias profesionales, habilidades interpersonales y capacidades.

Con respecto a la sección de reclutamiento y selección se centran más en exponer los procesos que han realizado varios profesionales en sus empresas para identificar a los mejores candidatos que puedan encajar con la oferta de trabajo y, en definitiva, con la empresa. Además, muchos de estos profesionales explican las nuevas metodologías que se implantan actualmente en estos procesos. Podemos destacar el *podcast* de Juan Antonio Gómez, consultor y formador en ORIGINN, explicando una de las nuevas tendencias del reclutamiento: “*Agile Recruiting*”, que según nos argumenta, es una metodología de trabajo durante todo el proceso de reclutamiento, consiste en trabajar colaborativamente con el objetivo de implementar mejoras que ayuden a ser más productivos y eficientes. Otra nueva tendencia que podemos destacar es el

“*Inbound Recruiting*”, esta vez en el *podcast* con Toni Gimeno, consultor, formador y creador de esta nueva metodología de selección de personal que, prioriza la búsqueda de talento a través de los medios especializados en donde este se encuentra.

Además, en este espacio de *podcasts*, se proporcionan las claves para que las personas interesadas lo puedan implementar en las organizaciones de una manera eficiente.

4.5 Blogs o Foros.

Este capítulo está dedicado a los blogs o foros. Donde ciertos autores expresan sus informaciones u opiniones libremente con respecto a un tema cualquiera, en nuestro caso, refiriéndose siempre a la dirección de personas. Además, los lectores de este campo pueden añadir sus propias opiniones o comentarios.

1. Blog de Juan Carlos Cubeiro

Imagen 20: Blog de Juan Carlos Cubeiro



Fuente: elaboración propia.

<https://juancarloscubeiro.com/>

Juan Carlos Cubeiro es un economista experto en talento, coaching y liderazgo, a menudo se le define como el “economista del talento”. En su blog personal “*hablemos de talento*” recoge las claves para que cualquier persona pueda

desplegar al máximo su potencial como líder, la importancia de la atracción del talento y la necesidad de formar a las personas. Además, ha recibido el premio nacional de Management 2022, un reconocimiento del campo empresarial a los profesionales más influyentes por su visión sobre la calidad directiva, la empleabilidad o la estrategia transformadora de las compañías, siempre con una perspectiva humanística.

También en su blog personal se puede observar la gran variedad de artículos y noticias que, con actualizaciones prácticamente diarias, nos permite conocer cada uno de sus pasos y de sus opiniones acerca de temas de la actualidad variados, además de los relacionados con el mundo de los recursos humanos.

Juan Carlos a la hora de relatar sus artículos se centra en escribir desde la perspectiva del talento, también hace referencia al cine y en muchos de sus artículos suele empezar a narrar aludiendo a películas. A la hora de escribir se centra en mezclar temas de recursos humanos con sus propias experiencias personales asociadas a canciones y relata así la noticia desde una perspectiva humorística. Además, siempre cierra sus publicaciones asociadas al contenido de la entrada.

Destacamos una de sus poblaciones más populares en su blog, la noticia denominada: “Los Reyes Magos me han traído un logo nuevo”, donde comienza haciendo referencia a dos películas en Netflix “Puñales por la espalda” (2019) y “Glass Onion” (2022), primeramente, se centra en identificar los valores que le aporta estas películas, en este caso, valentía y talento. Y a continuación, comienza a asociar estos valores con sus experiencias personales. Al haberlo publicado el día 6 de enero de 2023 también menciona a los reyes magos. Lo que hace en esta publicación es relatar sucesos de la actualidad desde la perspectiva del talento reflejándolo a sus experiencias personales compartiendo su reflexión más íntima a los lectores.

2. Blog de Luis Huete

Imagen 21: Blog de Luis Huete.



Fuente: elaboración propia.

<https://luishuete.com/>

Luis Huete es uno de los profesionales de referencia del management internacional, especialista en administración y dirección de empresas. Profesor y asesor de equipos de alta dirección en empresas.

En su blog publica gran variedad de artículos donde sus especialidades son: el liderazgo, la estrategia, las empresas familiares, las personas, los clientes y la transformación. Se dedica a plasmar reflexiones personales que atañen de una manera a la empresa, a la sociedad o a la economía. Centrándonos en la sección de las personas, es donde Huete incide mucho en dejar claro que las empresas han de estar al servicio de las personas y de su mejora. Se centra en difundir herramientas y conceptos que ayudan a conocerlas, motivarlas, tener más foco y energía para ganar su futuro, es decir que ayuden a gestionar la enorme riqueza de las personas.

Huete, tiene un artículo muy popular donde incide de manera notable en el cambio del sector de los recursos humanos conforme pasa el tiempo y se centra en que se tiene que estudiar y entender la generación en la que nos encontramos, puesto que es la más interconectada de la historia. La generación de los "Millenials" (generación que engloba a las personas nacidas entre 1980 y 2003). Para entender esta generación, Huete destaca en su blog los riesgos que describen a esta y lo que la sociedad debe saber para poder comprenderla.

3. Blog de Teresa Niubó:

Imagen 22: Blog de Teresa Niubó



Fuente: elaboración propia.

<https://teresaniubo.com/>

Teresa Niubó es una profesional con más de veinte años de experiencia en el sector de recursos humanos. Actualmente es directora de recursos humanos en Affinity Petcare, está en segundo lugar del ranking de HR *influencers*, el primer ranking de recursos humanos y comunicación interna en España. En todos estos años Teresa, ha trabajado para diferentes multinacionales como directora de recursos humanos. En su blog personal denominado “*innovación y talento*” podemos encontrar interesantes artículos sobre employer branding, liderazgo, gestión del cambio, digitalización y gestión del talento.

Teresa, en su blog, redacta sus publicaciones desde una perspectiva personal, basándose en la visión que a lo largo de su experiencia profesional ha adquirido.

Podemos destacar algunos de sus artículos, resaltando la importancia del proceso de “*employer branding*”, acentúa las claves correctas para conseguir una marca de talento de referencia y llevar a término un proyecto de transformación digital. Es un proceso de gestión del cambio y, en recursos humanos, el cambio es un factor fundamental. También tiene varios artículos publicados hablando la importancia de las técnicas de “*Design Thinking*”, una

metodología que ayuda a solucionar problemas y a entender las necesidades de los clientes, estas técnicas ayudan a aportar valor al negocio.

Fundamentalmente, en este blog expresa el interés y la importancia de saber crear un equipo de alto rendimiento, puesto que es uno de los retos más difíciles para cualquier líder. Nos parece de especial interés hacer hincapié en este artículo y mostrar las claves fundamentales que Teresa explica en su blog tras su trayectoria recorrida en su vida profesional. Estas claves las podemos sintetizar en: la confianza, reconocer el conflicto, compromiso, responsabilidad y objetivos colectivos. Es decir, para tener un equipo de alto rendimiento se deben encontrar perfiles que promuevan un clima de confianza, saber afrontar el conflicto de una manera constructiva, que se comprometan las decisiones tomadas por el equipo, que sepan exigir a otro miembro del equipo un alto nivel de exigencia y finalmente, que se focalice en los resultados colectivos y no en sus intereses personales.

4.6 Consultoras.

Para este apartado vamos a analizar varios ejemplos de consultoras importantes en nuestro país que estén especializadas en recursos humanos.

1. Randstad

Imagen 23: Consultora Randstad España. Página web de inicio.



Fuente: elaboración propia.

<https://www.randstad.es/>

Randstad está considerada como la empresa número uno en España y en el mundo en soluciones de recursos humanos. No solo se centra en un Curriculum, sino en mirar “más allá” y poder encontrar a los profesionales el puesto de trabajo que desean. Contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas y está comprometida con la sociedad para crear empleo.

Esta consultora confía en los procesos de atracción de talento, por ello invierte tiempo y dinero en esta función. Pues es uno de los aspectos más estratégicos que puede condicionar el crecimiento de organización. Es por ello por lo que profesionalizarlo, hacerlo más eficiente y monitorizarlo es fundamental, de esta manera se podrá garantizar una mayor eficiencia y éxito.

Randstad es actualmente la mayor compañía de recursos humanos de carácter temporal, y, por tanto, una de las opciones más solicitadas a la hora de buscar un trabajo, tanto en España como en otros destinos del mundo. Cuenta con oficinas repartidas por decenas de países, se puede buscar empleo a través de su web, donde también se puede consultar y descargar online toda la documentación firmada digitalmente, proporciona el justificante de búsqueda de empleo, y también permite crear alertas de empleo en el correo personal, para así estar al día de las últimas ofertas de empleo. Es muy importante usar las alertas de empleo, pues hay muchos reclutadores que tienen activas las ofertas de empleo solo por un tiempo determinado.

Para buscar trabajo con Randstad, existen diferentes opciones, ya sea, acudiendo a la oficina o a través su página web de ofertas de empleo.

Imagen 24: Consultora Randstad España. Página web ofertas de empleo.



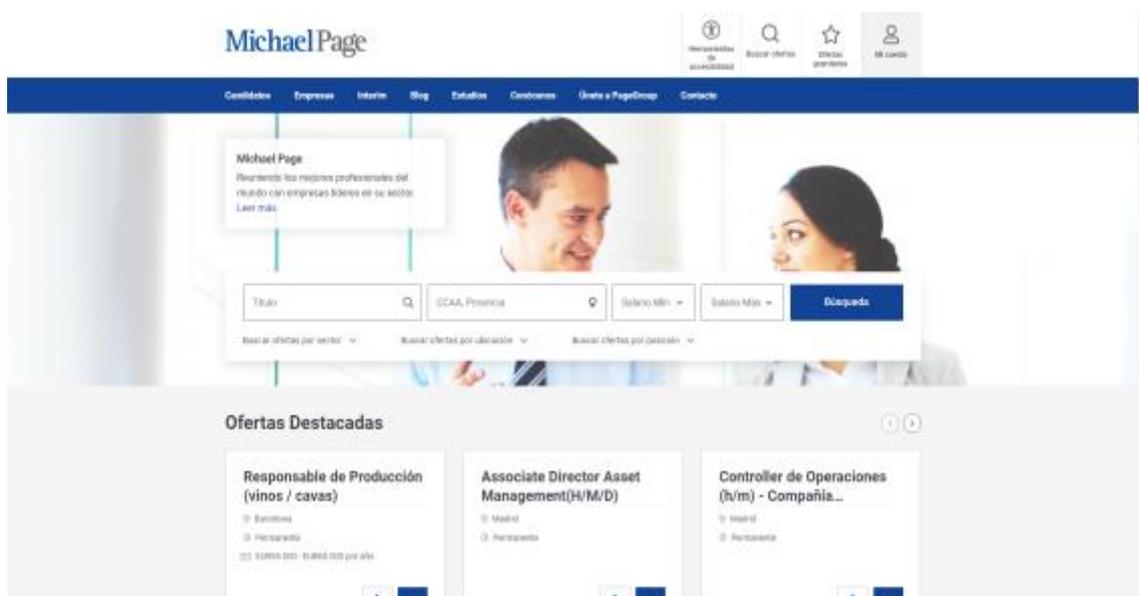
Fuente: elaboración propia.

<https://www.randstad.es/candidatos/ofertas-empleo/>

Una vez el usuario haya podido acceder a esta página web de ofertas de empleo en Randstad, solo hay que localizar las ofertas que mejor se ajusten al perfil buscado y solicitarlo.

2. Michael Page

Imagen 25: Consultora Michael Page España. Página web de inicio.



Fuente: elaboración propia.

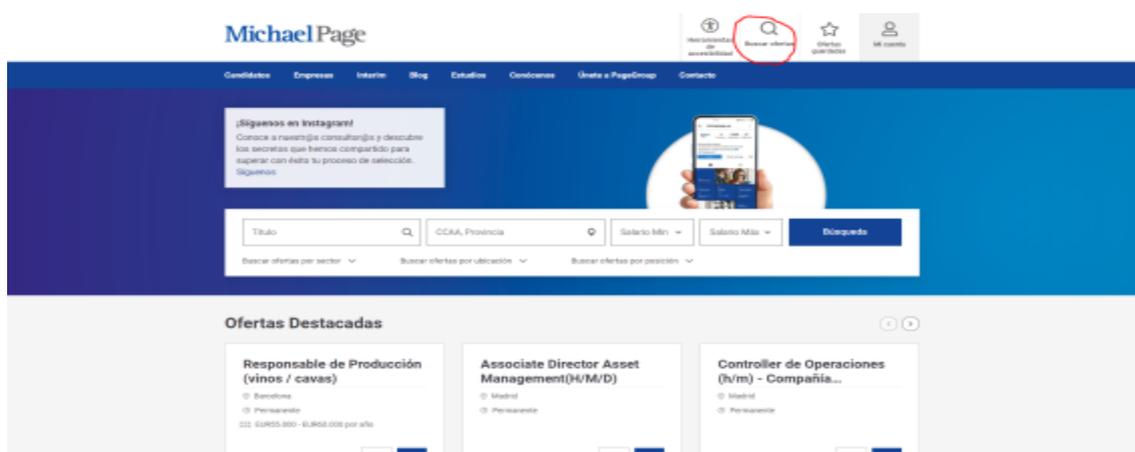
<https://www.michaelpage.es/>

Michael Page es una de las empresas más relevantes en el mercado de reclutamiento de profesionales. Se especializa en reclutar candidatos para Middle y Top Management, con clientes en todo el mundo. Michael page es una empresa perteneciente a PageGroup, consultora líder a nivel internacional en selección de mandos cualificados, intermedios y directivos con carácter temporal e indefinido. En España ofrece cobertura a nivel nacional con oficinas físicas en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Bilbao y Zaragoza.

Ya sea en el área de finanzas y contabilidad, ventas, marketing o ingeniería, los consultores de Michael Page conocen detalladamente el sector en el que trabajan. Muchos de ellos han trabajado en estas áreas antes de reclutar a los mejores candidatos, además no solamente se encargan de ayudar a encontrar el profesional adecuado para el equipo, también ofrecen apoyo en caso de que se necesite asesoramiento sobre la organización de equipos y personal de la empresa.

Dentro de su página web de inicio, tienen una sección dedicada a la búsqueda de ofertas, donde el futuro candidato puede filtrar sus necesidades y aplicar a las ofertas que más se ajusten a estas. Además, en esta web, los usuarios pueden registrarse creándose una cuenta que les permita guardar las ofertas que más interés han causado o también pueden crear una alerta.

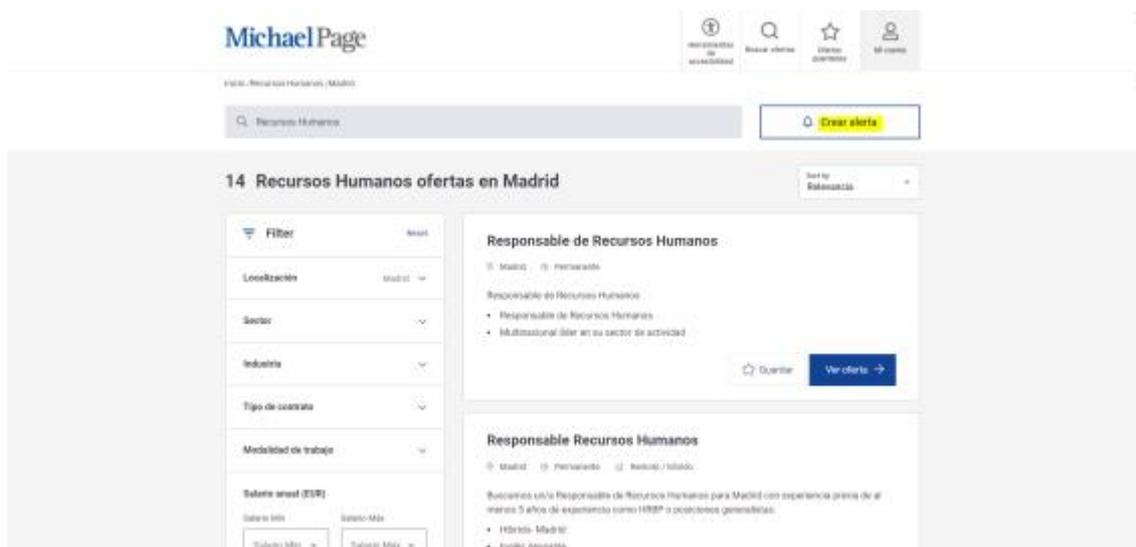
Imagen 26: Consultora Michael Page España. Ofertas de empleo.



Fuente: elaboración propia.

<https://www.michaelpage.es/>

Imagen 27: Consultora Michael Page España. Ejemplo de búsqueda de empleo en su página web.



Fuente: elaboración propia.

<https://www.michaelpage.es/jobs/recursos-humanos/madrid>

En esta ilustración (ilustración 24), se muestra un ejemplo realizado para comprender mejor este proceso.

Primero debemos indicar las necesidades correspondientes para el posible puesto. Por ejemplo, en los filtros, hemos señalado la ubicación de preferencia, en este caso, la comunidad de Madrid y posteriormente hemos aplicado a un puesto en el sector de recursos humanos. Como se puede observar en la ilustración, hay 14 ofertas disponibles compatibles con las condiciones indicadas, de esta manera, el candidato puede ver las diferentes características y aplicar a las ofertas que más interés le genere o se adapte mejor a sus necesidades.

5 CONCLUSIONES.

La finalidad de este trabajo ha sido realizar un estudio general acerca del mundo de los recursos humanos y su presencia en los medios de difusión no científicos españoles en el siglo XXI; de esta manera hemos analizado distintos ejemplos en diversos medios de divulgación no científica. Por lo tanto, el objetivo del trabajo es comprobar el alcance de la visibilidad de temas relacionados con la gestión de personas, publicadas en español, en medios de difusión no científicos.

Para abordar el objetivo principal, nos hemos focalizado en la parte correspondiente a los medios de difusión online, puesto que en el siglo en el que vivimos, el impacto de internet ha cambiado la educación, el comercio, el gobierno, la salud e incluso la forma de relacionarnos afectivamente

Elaborando una reflexión personal a través del análisis realizado en el presente trabajo, se pueden señalar las siguientes conclusiones:

Una primera conclusión, es que, a raíz del estudio realizado, cada vez más son las empresas que optan por realizar los procesos de reclutamiento y selección a través internet, en vez de realizarlo únicamente de manera presencial.

Una segunda reflexión es apreciar la importancia que actualmente comprende el área de recursos humanos en las organizaciones, pues podemos comprender la evolución que ha tenido esta función comprobar como a lo largo de los años se ha logrado conseguir una mayor comunicación entre los empleados permitiendo, hoy en día, una comunidad entre los miembros de una compañía que ayude a una mejor unión y eficacia en la organización. Sin los recursos humanos, las empresas estarían “atascadas” y no podrían lograr el éxito, que es el fruto del esfuerzo de los seres humanos que componen la organización.

Por último, una tercera conclusión, hay que destacar el avance de la sociedad en la transformación digital de la dirección de personas en las empresas. Son muchas las personas que han tenido que adaptar su manera de trabajar a esta nueva realidad para poder crecer y avanzar, ya que surgen nuevas tendencias más ágiles, más flexibles e innovadoras.

A día de hoy, gracias a la visibilidad y la influencia que aportan estos medios de divulgación enfocados en la red a la dirección de personas, podemos tener más información sobre esta área de responsabilidad de la empresa, conocer las diferentes reflexiones de grandes profesionales en este ámbito, cuáles son los temas que actualmente están generando mayor interés a través de sus publicaciones y artículos en prensa digital; podemos conocer, también, la organización de las empresas al momento de gestionar su equipo de trabajo.

En concreto nos gustaría destacar la red social LinkedIn, que bajo mi punto de vista y basándome en las búsquedas realizadas durante todo el proceso, desde noticias, artículos, reportajes y reflexiones de varios autores, podemos llegar a la conclusión de que es la red social que más influencia tiene en la dirección de personas, y, a nivel laboral, es la red social que más oportunidades de empleo oferta. Como experiencia personal puedo añadir, también, que es la red que más he utilizado a la hora de buscar mis propias prácticas extracurriculares, y gracias a esta plataforma, lo he conseguido, porque me pudieron contactar a través de mi perfil. También, es muy importante la creación de los portales de empleo en las organizaciones, pues esta empresa en concreto sólo realiza el proceso de reclutamiento y selección de manera digital, y las dos opciones contempladas en su programa para este proceso son; las búsquedas por las plataformas especializadas en redes de profesionales y a través del portal de empleo en su página web, donde se publican y actualizan las ofertas disponibles para los posibles candidatos.

6 BIBLIOGRAFÍA.

Claver, E. Gascó, J. y Llopis, J. (2000) *“Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo.”* Editorial Civitas, Madrid.

Dolan, S. Valle, R. Jackson, S. Schuler R. (1990). *“La gestión de los recursos humanos como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”.* Editorial McGraw-Hill, USA.

Dolan, S. Valle, R. López, A. (2014). *“La gestión de personas y del talento: la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI”.* Editorial McGraw-Hill, USA.

Luna, R. (2017). *“Gestión del talento de los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT).”* Editorial Pirámide, Madrid.

Webgrafía:

Capital Humano (2023). *“Administraciones Públicas”.* Disponible: https://capitalhumano.laleynext.es/Content/LRAAPP.aspx?params=H4sIAAAAAA AAEAEWNywrCMBAAv8YcJdbHbQ-x9VB8VS1eZZsGu9Amkk3U_L2KgrdhYBhO1tk0QO2jEQEbhrIAHSL2hdMw-TDdTY3N2zvfGr9MIAV37rHDO10xkLNL9N8emYkLDAj5vricVnle7nejbCbYIOcR9NGymyyyAQb9Lqr8GqqtKTJjZfVtZfGCMaDUIX147VJsFX16lqqQbzBaHV3iMan76_i7IF1Q5kq9j0pJFfWebQONgAAAA=WKE Consulta 23/01/23.

Capital Humano (2023). *“Compensación”.* Disponible: https://capitalhumano.laleynext.es/Content/LRCompensacion.aspx?params=H4 sIAAAAAAAEAFWPUU_DIBRGf814NJQ2Jj7w0Nluwc51auPmk7IIZCVZYQE65 d87B9P4dnL4zk1wQRsdJtrbWSIPg6M5AuFnONZG0OyH1Vn2MFy8sXtpq0Axc qP5XMNZHcAroyuwsQfnIKvBA2Vd_fHaMMa79YIUGJOOtlt8wLjltqsrZM2uTLCt r0Ae2rghXc4TkGWsMH-L4-U7S0-c3MZVhM19kSB_vOW_ByvkJFgxbuAgKddKKHMH7vSFJvBeWsrMdJLawcXr5FoZ6FPZNY-8RMqtYNZifJ6IDfGzxx_B9_6bwnRLchUAQAAWKE. Consulta 15/01/2023.

Capital Humano (2023). *“Contenido Multimedia”.* Disponible: <https://capitalhumano.laleynext.es/Content/Multimedia.aspx?params=H4sIAAA AAAAAEAMtNLCIJLbL1Lc0pycxNTclMVMsFi3inVtr6Ooa4Bnk6qiUXZNR6puaVBh>

[Rl5iVnFiTmGBqqGieiiQBVpWBThTA4ORebMSGuvo7B7q7BIZ7-fiGOTmrFqbmEVQEAFAnHUbYAAAA=WKE](https://capitalhumano.laleynext.es/Content/LRFormacion.aspx?params=H4sIAAAAEAGWRy26DMBREvyYsK16tysIL3rGgQFpUkIV1IVawFHBIQ1r-vinGRE13R2PPeO61mHrWTx0q-Ui0AWqBDA2aYYRzwBrJ9EJKqK_M-JFwb0K6Jlr2lcGFnmCgrPeASz8IQUUAAYa_Dz7eQt_HebYxbV03c8vYWPuvbM0FTDyD5dmWOoqU8jiDEe7dBapA3nGSZAabbqBKVs7rW5K1U_CxTsJPg4lja_dfwuk6ODv7jwak9VH1XMrBawHBVYSKV4sqUSHLK_c5I5nN4NmO3_I1dvrfuJ_HeWy79ayljeeg3VRmiDAm7aAE0G4pw1IDyA-v7UOhoFwFDHewVXsFyEhE3pxy_AVuxoVKYx90-5Gwif5g-ebgl838w-61Y_tJglAAA==WKE). Consulta 23/01/2023.

Capital Humano (2023). “*Crecimiento Profesional*”. Disponible: https://capitalhumano.laleynext.es/Content/LRFormacion.aspx?params=H4sIAAAAEAGWRy26DMBREvyYsK16tysIL3rGgQFpUkIV1IVawFHBIQ1r-vinGRE13R2PPeO61mHrWTx0q-Ui0AWqBDA2aYYRzwBrJ9EJKqK_M-JFwb0K6Jlr2lcGFnmCgrPeASz8IQUUAAYa_Dz7eQt_HebYxbV03c8vYWPuvbM0FTDyD5dmWOoqU8jiDEe7dBapA3nGSZAabbqBKVs7rW5K1U_CxTsJPg4lja_dfwuk6ODv7jwak9VH1XMrBawHBVYSKV4sqUSHLK_c5I5nN4NmO3_I1dvrfuJ_HeWy79ayljeeg3VRmiDAm7aAE0G4pw1IDyA-v7UOhoFwFDHewVXsFyEhE3pxy_AVuxoVKYx90-5Gwif5g-ebgl838w-61Y_tJglAAA==WKE. Consulta: 15/01/2023.

Capital Humano (2023). “*Headhunting y Selección*”. Disponible: https://capitalhumano.laleynext.es/Content/LRNombramiento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAFWNwQrCMBAFv8YcRcWLhxxa6yGobZXcZZsudqFJJtW8_cgFdTbY3jDcHLeJSt1GFBEaFhuBJg4QF94I5fvTSNqaF7chxZDnuRCcOfvJYx0hUje5RAmH5iJC4ggtagrS1lptVXZbLUuvW0CWEIXPQtGCKar4YpSOTLk58C3h7AQlwb5-2wPSZ5zPTurDJBfIDBme40YEhTtv8C1f75Ty8UpjLeAAAAWKE. Consulta 15/01/2023.

Capital Humano (2023). “*Revista online Capital Humano*”. Disponible: <https://capitalhumano.laleynext.es/Content/Inicio.aspx>. Consulta 15/01/23).

Capital Humano (2023). “*RRL y Prevención*”. Disponible: https://capitalhumano.laleynext.es/Content/LRCompensacion.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAFWPUU_DIBRGf814NJQ2Jj7w0Nluwc51auPmk7IIZCVZYQE65d87B9P4dnL4zk1wQRsdJtrbWSIPg6M5AuFnONZG0OyH1Vn2MFy8sXtpq0AxcqP5XMNZHcAroyuwsQfniKvBA2Vd_fHaMMa79YIUGJOOtl8wLjltqsrZM2uTLCtr0Ae2rqhXc4TkGWsMH-L4-U7S0-c3MZVhM19kSB_vOW_ByvkJFgxbuAgKddKKHMH7vSFJvBeWsrMdJLawcXr5FoZ6FPZny-8RMqtYNZifJ6IDfGzxx_B9_6bwnRLchUAQAAWKE. Consulta: 23/01/23.

Capital Humano (2023). “Nombramientos”. Disponible: https://capitalhumano.laleynext.es/Content/LRNombramiento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAFWNwQrCMBAFv8YcRcWLhxxa6yGobZXcZZsudqFJJJtW8_cgFdTbY3jDcHLeJSt1GFBEaFhuBJg4QF94I5fvTSNqaF7chxZDnuRCcOfvJYx0hUje5RAmH5iJC4ggtagrS1lptVXZbLUuvW0CWEIXPQtGCKar4YpSOTLk58C3h7AQlwb5-2wPSZ5zPTurDJBfIDBme40YEhTtv8C1f75Ty8UpjLeAAAaWKE. Consulta 23/01/2023.

CincoDías (2023): “CincoDías: economía y mercados”. Disponible: <https://cincodias.elpais.com/>. Consulta: 24/01/2023.

Cubeiro, J.C. (17/07/2020). *Hablemos de talento*. “Acerca de mí”. Disponible en: <https://juancarloscubeiro.com/acerca-de-mi/> Consulta: 10/02/2023.

Cubeiro, J.C. (2023). “Hablemos de talento”. Disponible en: <https://juancarloscubeiro.com/> Consulta: 4/02/2023.

Del real, C. Editorial Revista RRHHDigital (2023). “La importancia de la cultura de bienestar”. Disponible: <https://www.rrhhdigital.com/editorial/156117/> Consulta 15/01/2023.

Descuadrando (2012): “Teoría de recursos y capacidades, generación de ventaja competitiva”. Disponible: https://descuadrando.com/Teor%C3%ADa_de_recursos_y_capacidades#Generaci.C3.B3n_de_ventaja_competitiva. Consulta 16/12/2022.

Editorial. (2021). *Glocalthinking* “La tecnología como aliada de los recursos humanos”. Disponible en: <https://glocalthinking.com/la-tecnologia-como-aliada-de-los-recursos-humanos/> Consulta: 9/02/2023.

Endalia (2020): “La revolución y transformación de los recursos humanos”. Disponible: <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/> Consulta 10/11/2022.

Eumed.net (2010) “Enfoques de la teoría de recursos y capacidades”. Disponible: <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/teorias-recursos-capacidades.html> Consulta 11/12/2022.

Expansión (2023). “*Diario económico e información de mercados.*” Disponible en: <https://www.expansion.com/> consulta 22/12/2022.

Expansión (2023). “*Expansión y empleo.*” Disponible en: [https://www.expansion.com/expansion-
empleo.html?intcmp=MENUHOM24101&s_kw=exp-empleo](https://www.expansion.com/expansion-empleo.html?intcmp=MENUHOM24101&s_kw=exp-empleo) Consulta 22/12/2022.

García, J. L. (30/12/2022). *CincoDías*. “*¿Qué es el trabajo asíncrono y por qué atrae talento?*”. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/12/29/fortunas/1672340344_548386.html Consulta 23/01/2023.

García, J (25/01/2016). *Eva Collado* “*Las redes sociales no son para venderse, son para que te encuentren*”. Sintetia. <https://www.sintetia.com/eva-collado-las-redes-sociales-no-son-para-venderse-son-para-que-te-encuentren/>. Consulta: 4/02/2023

Gimeno, T. (2022). *PODCAST Factorial HR*: “*Qué es el Inbound Recruiting y Cómo implementarlo en tu empresa?*” Disponible en: <https://factorialhr.es/podcasts/inbound-recruiting-atraccion-talento>. Consulta 3/01/23.

Gómez, C. (23/06/2022). *El español*. “*Eva Porto, la experta que arrasa en las redes sociales con sus consejos para encontrar trabajo*”. Disponible en: https://www.elespanol.com/mujer/protagonistas/20220623/eva-porto-experta-sociales-consejos-encontrar-trabajo/682182073_0.html Consulta 19/01/23.

Gómez, J.A (2022). *PODCAST Factorial HR*: “*5 claves para reclutar Agile con Juan Antonio Gómez*”. Disponible en: <https://factorialhr.es/podcasts/podcast-reclutar-agile> Consulta: 3/01/2023.

Guerra, M. (7/12/2022). *CincoDías*. “*¿Qué es la seguridad psicológica y por qué es importante?*”. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/12/06/fortunas/1670352058_825183.html. Consulta 23/01/2023.

Harvard Deusto Business Review (2023). “*Estrategia Empresarial*”. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/estrategia-empresarial> Consulta 6/03/2023.

Harvard Deusto Business Review (2023). “*Finanzas*”. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/finanzas>. Consulta 6/03/2023.

Harvard Deusto Business Review (2023). “*Habilidades directivas*”. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/management>. Consulta 6/03/2023.

Harvard Deusto Business Review (2023). “*Marketing y publicidad*”. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/marketing-publicidad> Consulta 6/03/2023.

Harvard Deusto Business Review (2023). “*Recursos humanos*”. disponible en <https://www.harvard-deusto.com/recursos-humanos> Consulta 6/03/2023.

Harvard Deusto Business Review (2023). “*Revista online Harvard Business Review*”. Disponible: <https://www.harvard-deusto.com/> Consulta 6/03/2023.

Harvard Deusto Business Review (2023). “*TIC*”. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/tic> Consulta 6/03/2023.

Huete, L. (2018). “*Rasgos de una generación*”. Disponible en: <https://luishuete.com/rasgos-de-una-generacin/> Consulta:15/02/2023.

Lavagana, E (2022). “¿Qué es Instagram, para qué sirve y cuáles son las ventajas de esta red social?”. Disponible en: <https://webescuela.com/que-es-instagram-para-que-sirve/> Consulta 3/02/2023.

Luna, R (2020). “*Mi canal de YouTube*”. Roberto Luna. Disponible en: <https://www.robortoluna.es/mi-canal-de-youtube/> Consulta 3/11/2022.

Michael Page. (2023). “*Razones para confiar en Michael page*”. Disponible en: <https://www.michaelpage.es/quienes-somos/razones-para-confiar-en-michael-page> Consulta: 11/02/23.

Niubó, T. (2020). *Innovación y talento digital*. “¿Cómo abordar el Employer Branding? Disponible en: <https://teresaniubo.com/como-abordar-el-employerbranding/> Consulta: 15/02/2023.

Niubó, T. Innovación y talento digital. “*Transformación digital, ¡sí!... pero ¿Cómo?*” Disponible en: <https://teresaniubo.com/transformacion-digital-si-pero-como/> Consulta: 15/02/2023.

Orh, R (2022). *Observatorio de RRHH*. “*El economista Juan Carlos Cubeiro recibe el Premio Nacional de Management 2022*”. Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/al-dia/el-economista-juan-carlos-cubeiro-recibe-el-premio-nacional-de-management-2022.html#:~:text=El%20economista%20Juan%20Carlos%20Cubeiro%20ha%20recibido%20el%20Premio%20Nacional,siempre%20con%20una%20perspectiva%20humanista> Consulta: 10/02/2023.

Ortega. C (2015): “*Selección de personal: Qué es y cómo hacerla correctamente*”. Disponible: <https://www.questionpro.com/blog/es/seleccion-de-personal/>. Consulta 25/01/2023.

Perfil de Alfonso Alcántara Yoriento en la red de LinkedIn. Disponible en: <https://www.linkedin.com/in/alfonsoalcantara/> Consulta: 3/02/2023.

Perfil de Ana María Godínez en la red de YouTube. Disponible en: <https://www.youtube.com/@anamariagodinezgonzalez> consulta: 6/02/2023.

Perfil de Eva Collado Duran en la red de LinkedIn. Disponible en: <https://www.linkedin.com/in/evacolladoduran/> Consulta: 3/02/2023.

Perfil de Eva Porto en la red de Instagram. Disponible en <https://www.instagram.com/evaportorrrh/?hl=es> Consulta: 19/01/23.

Perfil de José Miguel García Muñiz en la red de YouTube. Disponible en <https://www.youtube.com/@Humanoscomorecurso> Consulta 7/02/2023.

Perfil de Juan Antonio Gómez García en la red de LinkedIn. Disponible en: <https://es.linkedin.com/in/juanantgomez> Consulta: 6/02/2023.

Ramírez, P. (2022). *PODCAST Observatorio de RRHH: “¡Talento junior! No me chilles que no te veo*”. Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/podcast-orh> Consulta 1/02/23.

Randstad. (2023). “Sobre nosotros”. Disponible en: <https://www.randstad.es/nosotros/>. Consulta:11/02/2023.

Randstad. (2020). “Cómo usar Randstad de forma efectiva para encontrar empleo”. Disponible en: <https://trabajarporelmundo.org/como-usar-randstad-para-encontrar-empleo/> Consulta: 11/02/2023.

RRHHDigital (2023). “Directorio de los RRHH”. Disponible: <https://www.rrhhdigital.com/directorio>. Consulta: 19/01/2023.

RRHHDigital (2023). “Empleo en RRHH”.
Disponible: <https://www.rrhhdigital.com/directorio>. Consulta: 15/01/2023.

RRHHDigital. (2023). “Entrevista, las personas más importantes de los RRHH”.
Disponible: <https://www.rrhhdigital.com/entrevista>. Consulta:03/01/2023.

R.H saludable (2018). Eva Collado Duran. “Las organizaciones no deben ver la gestión del cambio como un problema, sino como una oportunidad de crecer.”
<https://rhsaludable.com/eva-collado-duran-las-organizaciones-no-deben-ver-la-gestion-del-cambio-como-un-problema-sino-como-una-oportunidad-de-crecer/>
Consulta 4/02/2023.

RRHHpress.com (30/09/2018). Juan Carlos Cubeiro: “Los departamentos de recursos humanos que están preparados para gestionar el talento son minoría”.
Disponible en: <https://www.rrhhpress.com/tendencias/37448-juan-carlos-cubeiro-los-departamentos-de-recursos-humanos-que-estan-preparados-para-gestionar-el-talento-son-minoria> Consulta: 10/02/2023.

RRHHDigital (2023). “Revista online, noticias recursos humanos y empleo”.
Disponible: <https://www.rrhhdigital.com/> .Consulta 03/01/2023.

RRHHDigital (2023). “Secciones”. Disponible: <https://www.rrhhdigital.com/secciones>. Consulta: 03/01/2023.

RRHHDigital (2023). “Se rumorea”. Disponible: <https://www.rrhhdigital.com/se-rumorea>. Consulta 03/01/2023.

Sáenz, M. (2022). PODCAST *Observatorio de RRHH: “¿Por qué el talento senior se queda fuera de la gestión del talento?”*. Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/podcast-orh> Consulta en 1/02/23.

Soto, J.A. (16/08/2020). “¿Qué es Instagram y para qué sirve?”. Disponible en: <https://www.geeknetic.es/Instagram/que-es-y-para-que-sirve> Consulta 17/02/2023.