



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas**

**Adquisición y gestión del
talento en el Siglo XXI: Nuevas
herramientas digitales**

Presentado por:

Diana López González

Tutelado por:

M^a Pilar Pérez Santana

Valladolid, 26 de Septiembre de 2023

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. BASES CONCEPTUALES.....	7
2.1. Adquisición y gestión del talento en organizaciones	7
2.1.1. Adquisición del talento para las organización	7
2.1.2. Gestión del talento en las organizaciones	9
2.2. Herramientas digitales y RRHH	10
2.2.1. Gamificación y RRHH.....	10
2.2.2. Inteligencia Artificial y RRHH.....	11
3. METODOLOGÍA.....	13
3.1. Metodología seleccionada	13
3.2. Fuentes de información y periodo de estudio	13
3.2.1. Fuentes de información	13
3.2.2. Periodo de estudio	14
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	15
4.1. Herramientas digitales para la adquisición del talento en las organizaciones	15
4.1.1. Gamificación y selección de talento	15
4.1.2. Inteligencia Artificial y selección de talento	18
4.1.3. Gamificación e IA y selección de talento.....	20
4.2. Herramientas digitales para la gestión del talento.....	20
4.2.1. Proceso de acogida de nuevos empleados	21
4.2.2. Desarrollo del talento en las organizaciones	21
4.2.3. Retención del talento en las organizaciones.....	24
4.2.4. Gestión de tareas administrativas relativas al personal	26
5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.....	29
6. BIBLIOGRAFÍA.....	32
6.1. Libros y artículos.....	32
6.2. Webgrafía	32
7. ANEXOS	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Resumen de las fuentes de información.

Tabla 3.2. Periodo de estudio y resultados obtenidos.

Tabla 4.1. Ejemplos de aplicaciones SaaS.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.

RESUMEN

Tras la pandemia el uso de herramientas digitales en las organizaciones ha aumentado considerablemente, especialmente, en el campo de los recursos humanos. Las empresas quieren encontrar y retener talento para que forme parte de su organización. Por eso el objetivo de este TFG se centra en analizar nuevas herramientas digitales que usan las empresas para esos procesos. Para ello, se ha realizado un trabajo de campo a través de un Análisis Documental de Contenidos, revisando dos revistas digitales de RRHH, una red social y dos páginas de empleo. Se consigue con ello exponer cuáles han sido las principales herramientas digitales que en los dos últimos años se han utilizado en la empresa para atraer, desarrollar, retener y gestionar su talento humano.

Palabras clave: Adquisición de talento; Gestión del talento; Gamificación; Inteligencia artificial; Herramientas digitales.

ABSTRACT

Following the pandemic, the use of digital tools in organisations has increased considerably, especially in the field of human resources. Companies want to secure talent to become part of their organisation. For this reason, the aim of this dissertation is to analysing new digital tools used by companies for these processes. To this end, fieldwork has been performed through a Documentary Content Analysis, reviewing two digital HR magazines, a social network and two employment websites. It has achieves to portray which digital tools have been used in companies over the last two years to attract, develop, secure and manage their human talent.

Keywords: Talent acquisition; Talent management; Gamification; Artificial intelligence; Digital tools.

Código de clasificación JEL: J24: Capital humano; Cualificación; Elección de ocupación; Productividad del trabajo, M12: Gestión de personal, M53: Formación, O15: Recursos humanos; Desarrollo humano; Distribución de la renta; Migraciones, O32: Gestión de la innovación tecnológica y de la I + D.

1. INTRODUCCIÓN

Hace unos años, no muy lejanos, hablar de gestión de talento en las empresas no era un tema que las preocupara. Los empleados eran meros trabajadores de la empresa y no tenían otra función que realizar su trabajo. No se pensaba en ellos como personas si no como intermediarios para lograr un objetivo, en este caso, empresarial.

Pero desde hace pocos años y sobre todo tras la crisis del COVID-19, el talento ha cobrado un especial protagonismo. Además, unido a la innovación de herramientas digitales y al crecimiento de su uso ha hecho que las empresas y, en concreto el departamento de RRHH, utilicen todos los recursos digitales posibles para atraer y gestionar a los empleados desde una perspectiva más global y estratégica de su talento.

No obstante, queda mucho por avanzar, ya que según un estudio de Infojobs (2023) solo el 16% de las empresas españolas utilizan herramientas de IA en sus procesos de selección de personal o tienen previsto usarlas en el próximo año.

Aunque en el ámbito de la gamificación podemos ser un poco más optimistas ya que según un informe de ReportLinker, el “mercado global de gamificación se valoró en 6,8 mil millones de dólares en 2018 y se prevé que crezca a una impresionante tasa anual del 32% para alcanzar los 40 mil millones de dólares en 2024”.

Las razones para realizar este TFG sobre esta temática han sido, por un lado, el especial interés por el ámbito de los recursos humanos y, por otro, la curiosidad que tengo con las nuevas herramientas digitales, creo que las empresas deberían modernizarse en este sentido para mejorar todas las áreas de la empresa y en especial la de recursos humanos.

Con todo lo anterior, el objetivo de este TFG es analizar y describir las principales herramientas digitales que se están utilizando en los departamentos de RRHH para adquirir y gestionar el talento de sus empleados.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera. Primero, se ha desarrollado una parte teórica para explicar las bases conceptuales del trabajo; posteriormente se he explicado la metodología que se va a utilizar para realizar el trabajo de campo; a continuación, se describen los principales resultados

obtenidos y, por último, se cierra el trabajo con las principales conclusiones e implicaciones.

2. BASES CONCEPTUALES

Este apartado consta de dos apartados que constituyen las bases conceptuales de este TFG. El primero referido a los procesos de adquisición y gestión del talento y el segundo, dedicado a las principales herramientas digitales utilizadas en las empresas en el campo de los RRHH.

2.1. Adquisición y gestión del talento en organizaciones

Antes de definir la adquisición y gestión del talento, vamos a explicar primero que es el talento, aunque son muchas las definiciones al respecto destacamos la de Saracho (2011 pp.11) que define el talento como “aquellos empleados que, en cualquier posición de la estructura, agregan valor crítico a la organización y/o lo harán en un período predecible y planificado de tiempo”.

2.1.1. Adquisición del talento para las organización

Una posible de lo que es adquirir talento es la de Chiavenato (2009 pp. 137) que lo define como: “la selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”

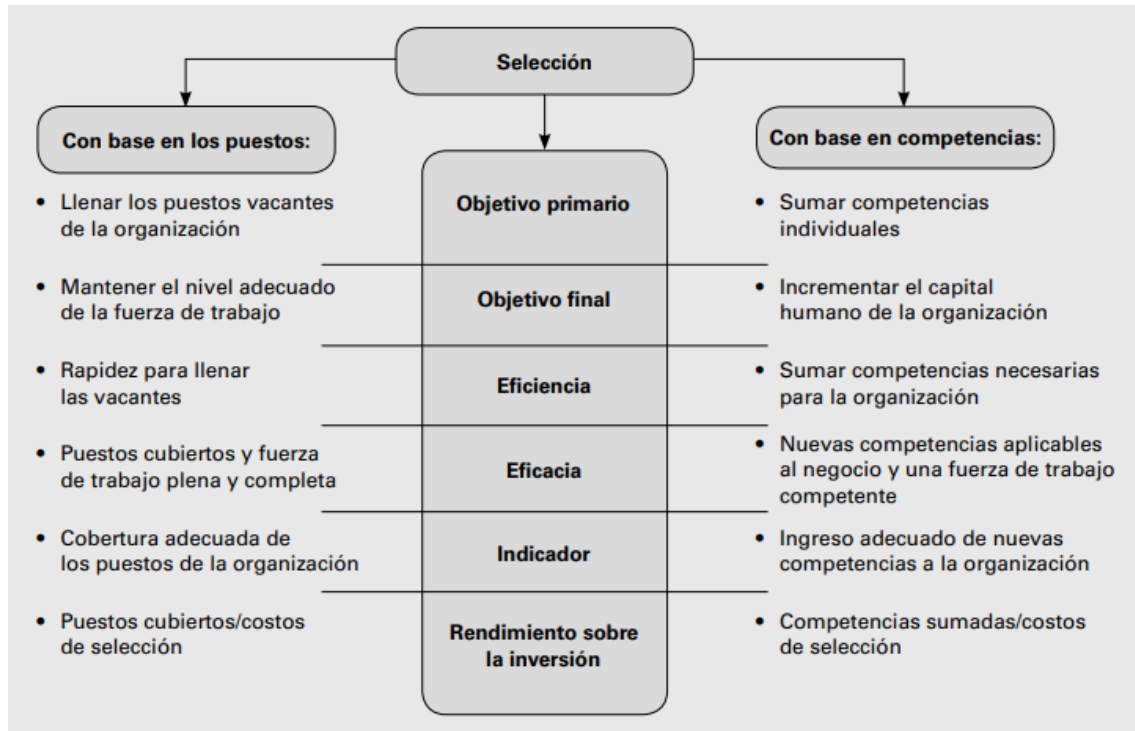
Para fundamentar el proceso de selección nos podemos basar en dos opciones: una se basa en el puesto que será cubierto y, la otra, en las competencias que serán captadas. Como podemos ver en la figura 2.1 por una parte, el proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y, por otra parte, se presenta en función de las competencias que la organización desea.

Las exigencias dependen de esos datos e información, de modo que la selección tenga la mayor objetividad y precisión para llenar el puesto o sumar las competencias.

Si de un lado tenemos el puesto que será cubierto o las competencias deseadas, del otro están los candidatos radicalmente diferentes unos de otros, quienes disputan el mismo puesto y compiten entre sí. En estos términos, la selección se configura como un proceso de comparación. Esto ocurre en ambos lados: la

organización compara y elige lo que quiere de los candidatos y, los candidatos, comparan y eligen lo que tienen para ofrecer las organizaciones a las que se postulan como candidatos.

Figura 2.1 Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias



Fuente: Gestión del talento humano (2009) pp.138.

No obstante, lo anterior, existen multitud de modelos a seguir a la hora de seleccionar entre el conjunto de candidatos. Algunos de ellos son:

a) *Modelo de colocación.* Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará este. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.

b) *Modelo de selección.* Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es rechazado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante.

c) *Modelo de clasificación*. Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes.

d) *Modelo de valor agregado*. Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza.

2.1.2. Gestión del talento en las organizaciones

Según Björkwman y Smale (2010, pp. 30) “la gestión del talento se centra en el conjunto empleados que están situados a la cabeza en términos de rendimiento y de competencias y que se considera que son líderes o profesionales clave ya sea en el momento presente o en algún momento futuro.”

Los intereses actuales de la gestión del talento se pueden clasificar, en términos generales, en factores de oferta y demanda.

- En términos de demanda, es posible observar la transición general de una economía manufacturera a una economía basada en el conocimiento. La gestión eficaz del capital humano y los recursos intangibles ha ganado importancia a medida que los servicios y productos se vuelven más intensivos en conocimientos.

Más concretamente, la globalización ha aumentado la conciencia sobre el papel clave que desempeña el talento directivo en la implantación de estrategias globales.

- En términos de oferta, ahora hay más movilidad global debido a la integración de los mercados laborales profesionales y la reducción de las

restricciones a la inmigración. Mientras que para algunas empresas esta es una oportunidad de llegar a una mayor cantidad de talentos a un coste menor, para otras, la movilidad representa un escenario potencial de "fuga de cerebros".

Los empleados pueden clasificarse como trabajadores de "talento" o de "alto potencial" en corporaciones multinacionales, independientemente de si son ciudadanos del país de origen de la empresa, personal de la empresa que trabaja en el extranjero o ya sean locales o expatriados.

Las empresas suelen integrar las "evaluaciones del talento" en su proceso de gestión del rendimiento. La puntuación con la que se evalúa el rendimiento de una persona en las valoraciones anuales (o bianuales) del rendimiento sirven para saber si esa persona se la considera o no un talento.

Normalmente, el superior directo de la persona evaluada es el responsable del proceso de valoración y, por tanto, toda la experiencia del superior con respecto al rendimiento del empleado influye en la puntuación de valoración. Los subordinados de la persona evaluada también pueden aportare información.

2.2. Herramientas digitales y RRHH

Entre las múltiples opciones tecnológicas aplicar en el campo de los RRHH, destacan dos que han cobrado protagonismo en los últimos años: la gamificación y la IA.

2.2.1. Gamificación y RRHH

Según Ibrahim Jabary CEO de Gamelearn (2018, pp.3) "La gamificación consiste en utilizar dinámicas de juego (puntos, rankings, badges, recompensas, storytelling, aventura, suspense...) en entornos serios o que no están pensados para el propio juego". Se trata de enseñar a las personas que juegan algún tema o competencia concreta que, de otro modo, sería más aburrido conseguir e incluso menos efectivo.

La gamificación se ha consolidado como uno de los fenómenos más importantes del mundo educativo y empresarial.

La palabra gamificación se incluyó en la lista de palabras del diccionario Oxford en 2011 y en 2012 Deloitte la consideraba como una de las tendencias del año.

Desde entonces, la gamificación no ha dejado de expandirse y, hoy en día, la mayoría de organizaciones y empresas se preguntan cómo utilizar las técnicas de gamificación en lugar de si vale la pena hacerlo.

Las mecánicas de juego pueden convertir cualquier tarea aburrida en una aventura. Incrementando la motivación y la implicación de las personas se pueden conseguir resultados más efectivos. Bien utilizada, la gamificación puede incluso cambiar el comportamiento y los hábitos de las personas, precisamente una de las misiones clave de los departamentos de recursos humanos de todo el mundo.

El uso de la gamificación tiene cinco ventajas a la hora de utilizarlo para desarrollar a los empleados:

a) *Engagement y motivación*: puede implicar y motivar a los empleados, mejorando su productividad y compromiso con la organización.

b) *Hacer divertido lo aburrido*

c) *Feedback*: todos los empleados necesitan recibir feedback para saber qué es lo que están haciendo bien y qué deben mejorar

d) *Más productividad*: gracias a la diversión que genera, los empleados se enganchan a trabajos que antes ni siquiera deseaban hacer. El resultado es que los empleados trabajan más y mejor.

e) *Transformación digital*: la inmensa mayoría de iniciativas gamificadas son digitales, lo que contribuye a la transformación global de la compañía.

2.2.2. Inteligencia Artificial y RRHH

La IA es actualmente el ámbito más novedoso y prometedor para la gestión de los entornos laborales y de los trabajadores. Según Phoebe V. Moore (2019 pp.4) el 40% de los departamentos de Recursos Humanos de las empresas grandes y pequeñas utilizan aplicaciones mejoradas mediante IA. La mayoría de estas

compañías son estadounidenses, pero, algunas organizaciones europeas y asiáticas también se han unido a utilizar este avance tecnológico.

Un estudio de PricewaterhouseCoopers revela que, cada vez, son más las empresas globales conscientes del valor de la IA en la gestión de la fuerza laboral (PwC, 2018).

Afirma, además, que el 32% de los departamentos de personal de las compañías tecnológicas y de otra índole está rediseñando sus organizaciones con ayuda de la IA para optimizar «la adaptabilidad y el aprendizaje con miras a integrar mejor las conclusiones extraídas de la información que aportan los empleados y de la tecnología» (Kar, 2018)

Gracias a la IA se puede hacer una mejor gestión de capital humano y del rendimiento de los empleados.

Por un lado, se puede utilizar al IA para gestionar el capital humano, puede ayudar a los empleadores a conocer datos objetivos sobre empleados potenciales incluso antes de contratarlos. Esto tiene implicaciones importantes para la creación de sistemas de protección de los empleados y la prevención de riesgos laborales, de seguridad y de salud a nivel individual.

Al combinar datos sobre el desempeño de los empleados, la compensación y los costes de la fuerza laboral con una estrategia comercial particular y, con el apoyo a trabajadores específicos, la toma de decisiones algorítmica de los análisis de recursos humanos se puede utilizar para respaldar a la fuerza laboral.

Por otro, también puede utilizarse para gestionar el rendimiento de los empleados. A lo largo de los años se han probado cientos de técnicas, a pesar de que la gestión del desempeño ya es una realidad en la mayoría de los lugares de trabajo. En el mundo industrializado del siglo XIX, el taylorismo fue el enfoque de trabajo que puso el foco de atención en la tecnología y las decisiones relativas al desempeño de los trabajadores.

3. METODOLOGÍA

El trabajo de campo para desarrollar la parte práctica de este TFG se ha realizado del siguiente modo. En primer lugar, se ha buscado información en distintas fuentes de información relacionadas con la temática. En segundo lugar, se ha elegido la metodología *Análisis Documental de Contenidos (ADC)* para el tratamiento de la información que se obtenga de la revisión de documentación para describir un estudio de naturaleza cualitativa.

3.1. Metodología seleccionada

Hemos elegido como metodología de estudio el Análisis Documental de Contenidos (ADC), una técnica cualitativa apropiada para este tipo de estudio y su objetivo. Los autores pioneros son Berelson y Lazarsfeld (1948). En concreto, Berelson (1952, p.18) lo define como “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación”.

3.2. Fuentes de información y periodo de estudio

En este apartado se describe de donde se ha obtenido la información y cuál ha sido el periodo en el cual se ha desarrollado el trabajo de campo.

3.2.1. Fuentes de información

Para la búsqueda de información sobre esta temática que nos ocupa hemos utilizado cinco fuentes de información y, además, de diversa naturaleza, con el objeto de obtener un estudio más rico y completo.

- Dos revistas digitales: RRHH Digital y Equipos y talento.
- Una red social profesional: LinkedIn.
- Dos páginas de empleo: Infojobs, Infoempleo.

Tabla 3.1 Resumen de las fuentes de información

FUENTES	DESCRIPCIÓN
RRHH Digital	Diario especializado en noticias de recursos humanos, empleo, trabajo, formación, coaching laboral, consultoría, selección y management.
Equipos y Talento	Revista digital de RRHH actualizada diariamente, sobre noticias, nombramientos, entrevistas, estudios y agenda.
Linkedin	Red social orientada al uso empresarial, a los negocios y al empleo.
Infojobs	Es una bolsa de empleo orientada a la búsqueda de trabajo.
Infoempleo	Portal de empleo para la búsqueda de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Periodo de estudio

El periodo de estudio para la búsqueda de información sobre los RRHH y las herramientas digitales ha sido de los años 2021 y 2022 y una parte del 2023. Véase tabla 3.2. a continuación.

Tabla 3.2 Periodo de estudio y resultados obtenidos

FUENTES	AÑOS DE BÚSQUEDA			TOTAL ARTÍCULOS ANALIZADOS
	2021	2022	2023	
RRHH DIGITAL	19	10	6	35
EQUIPOS Y TALENTO	4	2	1	7
LINKEDIN	2	4	2	8
INFOJOBS	1	-	-	1
INFOEMPLEO	5	3	2	10
				61

Fuente: Elaboración propia.

Comencé el trabajo de campo el 5 de marzo de 2023 y lo finalicé el 15 de mayo de 2023. Durante el mes de marzo y hasta mediados de abril se ha buscado en 3 fuentes: **RRHH Digital, Equipos y Talento y LinkedIn**. Véase Anexo 1 para conocer el detalle de los 61 artículos obtenidos para este TFG.

(Insertar Anexo 1)

En **RRHH Digital** he podido buscar por meses y por años los distintos artículos que se han publicado, además, de escoger la sección de búsqueda en concreto y establecer palabras claves. Utilicé dos días de búsqueda en marzo ya que es

una fuente que me ofrecía mucha información de fácil búsqueda; en abril utilicé otros dos días y, finalmente, en mayo cinco días.

En **Equipos y Talento** se pueden ver las distintas revistas publicadas en los distintos meses, aunque no se pueden utilizar palabras claves para la búsqueda. Durante el mes de marzo, busqué dos veces por semana durante tres semanas, en abril dos veces en una semana y en mayo una vez.

En **LinkedIn** utilicé palabras claves y junto a estas escribí el año en el que quería buscar información. En marzo busqué durante una semana dos veces; en abril otras dos veces y en mayo una vez.

En **InfoJobs** utilicé el mismo procedimiento que en LinkedIn; en esta fuente solo utilicé un día de búsqueda ya que no encontraba información útil.

En **Infoempleo** se procedió de la misma forma que en LinkedIn, utilicé en mayo tres días para la búsqueda.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez obtenidos los 61 artículos objeto de estudio de este trabajo se procede, en este apartado, a analizarlos y destacar los principales resultados de cada consulta.

4.1. Herramientas digitales para la adquisición del talento en las organizaciones

Para incorporar a la empresa nuevos empleados es muy importante hacer una buena selección de los candidatos. Con los nuevos avances existentes, sobre todo desde la pandemia, se logra adquirir empleados que se ajusten lo más posible al puesto vacante y a la empresa empleadora. Para la selección se están utilizando, sobre todo, dos tipos de herramientas digitales: la Gamificación y la Inteligencia Artificial.

4.1.1. Gamificación y selección de talento

La utilización de la gamificación es, cada vez, más frecuente en las grandes empresas, facilita la selección del personal y hace más ameno estos procesos a los candidatos que participan en ello.

Gracias a la gamificación se pueden detectar una serie de habilidades en los candidatos. Según **Outfinders**,¹ una empresa española especializada en técnicas de gamificación, estas son algunas de las habilidades que se pueden detectar:

- La *Creatividad* es una habilidad que cada vez toma más protagonismo ya que es muy importante tener en el equipo profesionales creativos que piensen más allá y que puedan buscar soluciones imaginativas a los problemas.
- La *adaptación al cambio*, es decir, hacer que los candidatos se enfrenten a situaciones para las cuales no están preparados y así hacer saber a los reclutadores cuál es la capacidad de adaptación.
- El *trabajo en equipo* es fundamental para el trabajo diario, por eso se incluyen dinámicas de grupo para observar cómo se comportan los candidatos entre sí, si trabajan de forma aislada o en grupo.
- La *tolerancia a la presión* en los juegos se mide a través del tiempo que se dispone, los candidatos deberán tomar decisiones con un tiempo predeterminado y bajo presión.
- La *organización* en el juego es fundamental, ya que es necesario que el candidato tenga una visión global del juego y así pueda detectar las diferentes partes del mismo, organizando las tareas a realizar.
- El *liderazgo* aparece durante el juego, se descubren las personas que lideran más, además de descubrir que tipos de liderazgo presentan.

A continuación, se van a explicar, dos de los videojuegos más utilizados en los procesos actuales de selección de personal:

¹ <https://www.rrhddigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/145747/Seis-habilidades-que-se-pueden-detectar-gracias-a-la-gamificacion>

a) **NAWAIAM:**² es la herramienta digital que más aparece en este trabajo de campo. Este videojuego se especializa en la selección del mejor talento de manera eficaz e innovadora, con tan solo 15 minutos de juego los cazatalentos pueden conocer las “soft skills” del candidato y, después, procesar toda la información obtenida de forma automática.

El videojuego consiste en la simulación de un mundo apocalíptico donde los polos y glaciares se derriten sin parar provocando un caos mundial. En las últimas 48 horas el nivel del mar ha incrementado drásticamente causando inundaciones y evacuaciones.

El candidato se pone en la piel del protagonista del videojuego, el cual lleva años navegando con una embarcación advirtiéndole sobre las terribles consecuencias del cambio climático, sus pronósticos se han cumplido y ahora tiene la tarea de ayudar a coordinar una misión de rescate global.

Según avanza el juego se deberán de tomar unas decisiones, hacer tareas, además, se tendrá en cuenta el tiempo y los recursos, para evaluar al jugador, con unos algoritmos inteligentes.

Con este juego se ahorra tiempo en seleccionar perfiles y consigue ahorrar en costes, además, de ser muy competitivos en la industria.

Javier Krawicki cofundador de Nawaiam explicó *"la gamificación permite que puedas jugar de manera más lúdica, siendo tú mismo"*.

² <https://www.infobae.com/tecnologia/2020/02/21/como-es-nawaiam-el-videojuego-que-evalua-tu-perfil-profesional/>

<https://www.rhhdigital.com/entrevista/149555/Entrevista-Javier-Krawicki-cofundador-de-Nawaiam-Gaming-Con-las-herramientas-de-gamificacion-como-Nawaiam-las-personas-son-evaluadas-de-manera-mas-autentica>

b) ENROLLER:³ Es una plataforma digital, desarrollada por Quodem, basada en la elaboración de un entorno virtual que tiene apariencia de juego y pone a los candidatos en diversas situaciones para medir sus habilidades: Originalidad, autoeficiencia, adaptabilidad, habilidades de comunicación, capacidad para tolerar la frustración, autoestima, conciencia interpersonal, optimismo o tenacidad.

La recopilación y el análisis de datos en tiempo real se pueden realizar mediante Business Analytics.

Según la prueba piloto que realizó Quodem, más del 90% de los participantes encontraron agradable la experiencia, y más del 80%, la recomendarían y la encontrarían sencilla de realizar, con un total de 882 usuarios, que demostró la fiabilidad y validez de este proyecto.

4.1.2. Inteligencia Artificial y selección de talento

La IA es un campo científico de la informática, se encarga del desarrollo de sistemas informáticos y software que sean capaces de llevar a cabo operaciones que normalmente necesitan de la inteligencia humana.

Muchas son las características⁴ que tiene la IA para ser utilizada en la empresa como herramienta de selección de candidatos.

a) Optimiza los tiempos y tareas

Gracias a la IA es más fácil el tratamiento de solicitudes, el análisis de candidatos, la programación de entrevistas, la aplicación de exámenes y la comparación de resultados. Además, se van a poder agilizar los procesos de incorporación de los nuevos empleados y toda esta información se podrá registrar en una Bolsa de Trabajo.

³ <https://www.rrhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/146074/Lanzan-una-herramienta-que-evalua-las-competencias-clave-de-la-era-digital>

<https://quodem.com/blog/metodologias-de-gamificacion-enroller/>

⁴ <https://www.rrhdigital.com/secciones/seleccion/148009/Tres-beneficios-esenciales-que-ofrece-la-IA-en-el-proceso-de-seleccion-de-personal>

b) Menores tiempos y mejores resultados

A través de un software se logra encontrar al aspirante ideal en un tiempo récord y de una manera eficiente. Se hace una selección de palabras claves que están relacionadas con el perfil del puesto vacante, las plataformas con IA realizan una recopilación entre grandes cantidades de datos, analizan los CV's de los aspirantes, para destacar a los que mejor califiquen de acuerdo a sus cualidades y competencias. Gracias a este avance los tiempos de revisión de cada CV disminuyen considerablemente.

c) Candidatos mejor calificados

Los reclutadores pueden enfocarse exclusivamente en los candidatos más aptos. Abre la posibilidad de realizar búsquedas mucho más detalladas, haciendo un filtrado inteligente para obtener unos mejores resultados. Algunos datos a seleccionar son: título de trabajo, industria, sitio, ingresos, escolaridad, edad, experiencia laboral y más.

Por último, cabe destacar una herramienta de moda dentro del ámbito de la IA que está permitiendo avances importantes en estos procesos; dentro del sector tecnológico y la informática: **JOBING**⁵.

Esta herramienta ha sido creada por una startup que ha lanzado su versión comercial que tiene como objetivo convertirse en la principal plataforma digital de IA de reclutamiento para perfiles tecnológicos en todo el territorio nacional.

Con el objetivo de brindar a cada usuario una lista personalizada basada en el porcentaje de coincidencia al extraer las variables y palabras clave, la plataforma monitorea, continuamente, más de 2.500 vacantes tecnológicas.

Para ser usuario, se tiene que rellenar un formulario con las habilidades técnicas del propio candidato, los objetivos profesionales y la situación laboral. Según el candidato avanza en la entrevista digital, el proceso de registro personalizado cambia para adaptarse a las nuevas variables técnicas.

⁵ <https://www.rrhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/152386/Las-plataformas-de-reclutamiento-predictivo-mediante-Inteligencia-Artificial-siguen-mejorando-y-avanzando>

La plataforma se dirige a todos los perfiles técnicos y de ingeniería, con un aumento de la demanda de software y perfiles de datos. Esta herramienta es sumamente útil para las primeras fases de los procesos de selección donde se evalúan una gran cantidad de candidatos. Se eliminan las fases que requieren más tiempo, esfuerzo y dinero, beneficiando tanto al candidato como a la empresa que la utiliza.

4.1.3. Gamificación e IA y selección de talento

Por último, existen empresas que están utilizando ambas herramientas digitales en los procesos de selección de personal y, con ello, beneficiarse de las ventajas de ambas.

KONEXIA⁶ esta herramienta utiliza la IA y el reconocimiento facial, ya que facilita la evaluación con parámetros relacionados con la inteligencia emocional. En los procesos de selección, aparte de utilizar la IA, también se utiliza la gamificación y se llevan a cabo pruebas conductuales digitales para generar experiencias positivas. La plataforma emplea redes neuronales para reconocer las emociones que se producen en los candidatos mientras juegan. Este tipo de tecnología crea espacios amigables entre la empresa y los candidatos.

Esta herramienta comprara el diagnostico de competencias, con el perfil específico realizado por la empresa y con las emociones mostradas por los candidatos.

4.2. Herramientas digitales para la gestión del talento

Una vez que las empresas han seleccionado al personal adecuado es necesario saber retenerlo, gestionarlo y desarrollarlo. Se van a explicar varias herramientas digitales que se están usando en ellas para tal fin, y donde siguen siendo protagonistas la gamificación y la IA.

⁶ <https://www.rrhddigital.com/secciones/talento/157843/Sabias-que-Una-solucion-innovadora-para-la-identificacion-de-talento-mide-la-gestion-emocional-de-las-personas-en-procesos-de-seleccion>

4.2.1. Proceso de acogida de nuevos empleados

Una vez seleccionado el candidato y contratado es muy importante que los trabajadores de la empresa inicien, sin ningún problema, su carrera profesional en la misma.

Para los procesos de acogida, las empresas utilizan el **Onboarding**⁷, un sistema de gestión de nuevas las incorporaciones, implica multitud de actividades para asegurar que el nuevo perfil encaje con la empresa y un seguimiento de, al menos, 2 meses, según el tipo de perfil. El sistema busca que las expectativas de la empresa y de la persona hagan “match” para que la incorporación sea un éxito.

Se enfoca, específicamente, en ese periodo de adaptación, durante los primeros 45 a 65 días, ofreciendo apoyo y dirección a la nueva incorporación. Además, es perfectamente posible realizarlo a distancia utilizando el teletrabajo que ya utilizan muchas empresas. La utilización de estas nuevas tecnologías garantiza el éxito del servicio Onboarding aunque se realice de manera 100% online. Los procesos digitales pueden llegar a tener una mayor flexibilidad que los procesos más tradicionales.

4.2.2. Desarrollo del talento en las organizaciones

El desarrollo del talento de los empleados se ha ido modificando durante los últimos años. Los cambios desde el 2020 tanto sociales como tecnológicos, han hecho que aumente la formación online en el mundo empresarial, exactamente, el 90% de las empresas del mundo utilizan hoy en día el e-learning, un modelo de formación que ha ido tomando cada vez más impulso hasta convertirse en un elemento innovador y fundamental para el desarrollo del talento interno de las organizaciones, capaz de adaptarse a los continuos cambios de la era digital.

⁷ <https://www.rrhddigital.com/editorial/148815/Como-la-Seleccion-Onboarding-encuentra-y-fideliza-el-talento>

Para ayudar a las empresas en este tipo de formación, existe OKN Learning, líder en implantación de LMS (Learning Management System) en España, es decir, sistema de gestión de aprendizaje. Esta plataforma explica tres tendencias e-learning⁸ imprescindibles para conseguir un plan de formación online mucho más efectivo: la experiencia, Business Intelligence y gamificación.

a) La experiencia

La tecnología actual ha hecho posible una nueva experiencia de usuario significativamente más intuitiva y dinámica, similar a la de las plataformas de streaming más populares que permite que el e-learning se adapte a las necesidades a las necesidades de las nuevas generaciones de profesionales. Las nuevas plataformas LXP (Learning Experience Platform) son aprovechadas por esta tendencia actual, conocida como X-learning, para dar acceso a los usuarios a una formación mucho más individualizada y disponible cuando y donde quieran.

b) Business Intelligence

El Business Intelligence⁹ es el proceso por el cual los datos generados por la Big Data¹⁰ tienen sentido. Mediante el uso de ciertas técnicas y herramientas, la información se puede filtrar para garantizar que sea valiosa, de calidad y ayude a tomar las decisiones correctas.

Se ha vuelto crucial poder monitorear, medir y optimizar los procesos de aprendizaje para asegurar su efectividad debido al teletrabajo y la necesidad de implementar la capacitación 100% en línea.

⁸ <https://www.rrhdigital.com/secciones/formacion/145871/Cuatro-tendencias-e-learning-para-planos-de-formacion-empresariales-efectivos>

⁹ <https://www.rrhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/145811/People-Analytics-que-es-y-por-donde-empezar>

¹⁰ Es el concepto que se utiliza para describir grandes cantidades de datos complejos y variados y cuya tasa de crecimiento es muy rápida.

Por lo tanto, el Business Intelligence es una parte muy importante dentro del ciclo de vida útil del dato, ya que es donde se puede extraer información útil y funcional para las empresas.

c) Gamificación

Como ya hemos visto anteriormente esta herramienta es un potente aliado, en este caso para potenciar la retención de conocimientos en la formación e-learning dado que la atención media del usuario en la era digital es de 20 minutos. Potencia los niveles de motivación y participación, lo que favorece la realización de los programas formativos. Cada vez más plataformas de formación online utilizan dinámicas como juegos, rankings, niveles, etc, para producir una experiencia de aprendizaje exitosa e interesante.

Dentro de la gamificación se puede encontrar la **Webserie**¹¹, una forma de estructurar el contenido en torno a una historia que presenta personajes, conflictos y suspenso. A medida que elige la progresión de la historia capítulo por capítulo, el trabajador experimenta las ventajas o desventajas de sus elecciones.

Se van a explicar cinco plataformas LMS, tanto Open Source (OS)¹² como SaaS (Software As A Service)¹³.

Véase Tabla 4.1 a continuación para obtener algunos ejemplos de SaaS¹⁴

Tabla 4.1 Ejemplos de aplicaciones SaaS

MOODLE (OS):	Una plataforma muy conocida por nuestra universidad
CHAMILLO (OS):	Una aplicación de mensajería que tiene buenas funciones sociales.

¹¹ https://www.equiposytalento.com/publicaciones/corporate_learning_2021/32/index.html

¹² <https://www.epitech-it.es/que-es-open-source/>

¹³ <https://www.salesforce.com/es/learning-centre/tech/saas/>

¹⁴ <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/lms-para-empresas-que-quieren-gestionar-su-formacion-online/>

LMS en WordPress (OS):	Un sistema de gestión de aprendizaje online. Especialmente indicada para aprendizajes self-guide (aprendizaje autoguiado).
EVOLCAMPUS (SaaS):	Una aplicación que tiene la posibilidad de integrar Zoom y GoToMeeting para clases en directo, con la facilidad para generar informes básicos.

Fuente: Elaboración propia.

Además de lo anterior, el sistema de aprendizaje que está evolucionando continuamente por lo que cada día salen nuevas aplicaciones o sistemas que nos ayudan a integrar de forma eficiente a los nuevos empleados, dos de los sistemas más inmediatos:

- d) *Microlearning*:¹⁵ Basado en el e-learning, algunos de sus componentes son un vídeo, una infografía o una actividad interactiva, con una duración de entre 10 y 20 minutos. Cada microaprendizaje se puede usar solo o en conjunto con otros para terminar el aprendizaje.
- e) *El metaverso*¹⁶ este concepto une las tendencias antes mencionadas en un universo paralelo y digital previamente no descubierto, al mismo tiempo enseña los muchos cambios potenciales en el lugar de trabajo y los métodos de trabajo que esta nueva realidad puede traer. Esta nueva tendencia une gamificación, comunicación, habilidades y productividad.

4.2.3. Retención del talento en las organizaciones

Uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan RRHH en la actualidad es la retención del talento.

El índice de rotación de personal (IRP) es un sistema que nos permite hacer una relación entre la incorporación de los empleados y aquellos que se marchan,

¹⁵ https://www.equiposytalento.com/publicaciones/corporate_learning_2021/32/index.html

¹⁶ <https://www.rrhhdigital.com/secciones/eventos-rrhhdigital/152052/Mindset-digital-e-learning-skills-tecnologicas-Cinco-tendencias-de-la-formacion-digital-que-han-llegado-para-quequedarse>

proporcionando un porcentaje de altas y bajas en función del número de trabajadores en plantilla en un determinado periodo de tiempo.¹⁷

En promedio la tasa de rotación voluntaria en España, según el último informe publicado por la consultora Adecco, ronda el 23.6%.¹⁸

Los programas y estrategias de RRHH para abordar este problema deben estar respaldados por la flexibilidad, sus esquemas híbridos, la atención de la salud mental y el compromiso con una cultura inclusiva. Existen dos herramientas efectivas que se suelen utilizar¹⁹: encuestas de clima y mapeos emocionales.

Por un lado, implementar encuestas de clima online para conocer más a los empleados, escuchar su opinión, comprender la experiencia que tienen, además de captar sus gustos e intereses. Por otro lado, desarrollar mapeos de la situación emocional y de salud de los trabajadores, para conocer cómo gestionan sus emociones, prevenir posibles síntomas y tomar las medidas adecuadas para mejorar el rendimiento. Estas dos herramientas son muy efectivas, ya que vienen mostrando grandes resultados en materia de engagement y retención del talento.

Enfocándonos más en las herramientas digitales para retener el talento, existen algunos ejemplos²⁰ que se comentan a continuación:

a) *Sistemas de gestión del desempeño*: la implementación de gestión y control de turnos de trabajo, ofrecen una mayor flexibilidad. Este tipo de trabajo es muy valorado por las generaciones más jóvenes.

¹⁷ <https://www.papershift.com/es/blog/irp#:~:text=El%20IRP%20es%20un%20sistema,un%20determinado%20periodo%20de%20tiempo>

¹⁸ <https://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/152414/Descubre-las-cinco-claves-que-marcaran-el-exito-en-la-retencion-del-talento-en-Espana-este-2022#:~:text=Mayo%20del%202022-,Seq%C3%BAn%20el%20%C3%BAltimo%20informe%20publicado%20por%20Adecco%2C%20en%20promedio%2C%20la,prioridades%20de%20los%20empleados%20espa%C3%B1oles>

¹⁹ <https://www.linkedin.com/pulse/2-herramientas-efectivas-para-retener-el-talento-en-tu-paula-gallo/?originalSubdomain=es>

²⁰ <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/herramientas-digitales-para-retener-talento-en-tu-empresa/>

b) Herramientas de comunicación interna: en los últimos años, han surgido una variedad de proveedores más pequeños, como StaffBase, Beekeeper, Yoobic y WorkJam para satisfacer las necesidades de comunicación de los trabajadores sin escritorio. Estas herramientas promueven un entorno de trabajo colaborativo.²¹

4.2.4. Gestión de tareas administrativas relativas al personal

El último punto que se va a tratar es la gestión de personal, otro aspecto también muy importante, para agilizar estos procesos. En concreto, se van a explicar tres herramientas digitales que facilitan esta labor tan tediosa y burocrática: Personio, trabajos en línea y HR scorecard.

a) Personio²²

La startup española HRider, ha sido seleccionada por Personio para complementar su software de gestión de personal de las pymes europeas.

HRider y Personio proporcionan una solución tecnológica en la nube que abarcará la digitalización de procesos como son la contratación, registro de jornada, ausencias y vacaciones y gestión documental. Este software está a disposición para empresas de entre 10 y 2.000 empleados.

Ambas soluciones se ofrecen como SaaS (Software as a service) en forma de pago para cada empleado de manera integrada para sus clientes. Los usuarios pueden trabajar con ambas herramientas con un solo clic, eliminando la necesidad de duplicar esfuerzos y cargas de trabajo innecesarias gracias a la comunicación entre plataformas.

Las funcionalidades se implementan de forma automática, por lo que los departamentos de recursos humanos de las empresas no necesitan realizar un esfuerzo extra. En cambio, los datos de las plataformas se sincronizan de

²¹Todos aquellos trabajadores que no necesitan sentarse detrás de un escritorio para realizar sus funciones.

²² <https://www.rrhddigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/146958/Personio-se-alia-con-la-startup-espanola-HRider-para-ofrecer-una-nueva-solucion-de-gestion-de-RRHH>

manera ágil, sencilla y segura. Esto implica que un cliente de Personio verá todos los datos de sus empleados al iniciar sesión en HRider sin tener que importarlos.

b) *Trabajos en línea*, a través de varias herramientas que permiten el teletrabajo.²³

- *Dropbox*

Todos los documentos necesarios se almacenan y sincronizan instantáneamente, lo que lo convierte en un servicio esencial para el trabajo remoto. Incluso aquellos que no tienen cuentas de Dropbox pueden recibir archivos de otras personas. Tiene 2 GB de almacenamiento gratuito.

- *Evernote*

Funciona como un único programa que combina un bloc de notas, un organizador y un diario. Además, se puede usar Evernote si se necesita un área especial solo para la lista de tareas. Todo lo que está escrito se puede organizar y se pueden marcar las tareas a medida que se completan. Puede incluir audio, video, páginas web y otros medios, todos los cuales son muy fáciles de encontrar cuando sea necesario. La aplicación también permite escanear notas escritas a mano, todo lo que se haya escrito durante una llamada con asociados o socios comerciales se transferirá al teléfono y, si es necesario, se sincronizará con otros dispositivos.

- *Viber*

Esta aplicación se utiliza para la mensajería rápida, proporciona una amplia gama de opciones adicionales para una comunicación empresarial eficiente. Los chats compartidos, por ejemplo, permiten enviar información a todo el equipo a la vez, y la función de videollamadas grupales permite configurar una reunión en línea real. Hasta veinte personas pueden unirse a conferencias de audio, que también están disponibles.

Para los trabajadores que realizan trabajo remoto desde diferentes países, Viber también tiene una solución. Incluso si un número de teléfono

²³ <https://www.rrhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/147463/Lista-de-herramientas-utiles-para-el-trabajo-remoto->

no está registrado en Viber, el servicio de telefonía IP de Viber Out le permite llamar a números fijos y móviles en cualquier parte del mundo.

- *Trello*

Es uno de los servicios más populares para la gestión de proyectos en línea que permite realizar un seguimiento de cada paso de la tarea. El sistema divide las tareas en categorías programadas, actuales y completadas utilizando la metodología Kanban de pizarra japonesa.

Se pueden agregar subpárrafos con comentarios, enlaces y archivos para cada elemento individual. Trello tiene una interfaz de usuario sencilla, acceso gratuito prácticamente ilimitado a todas las funciones y la capacidad de integrarse con otras aplicaciones. Por ejemplo, los plazos establecidos en Trello también serán visibles en Google Calendar.

- *Movavi Screen Recorder*

Con excelentes opciones para grabar, editar y enviar pantallas grabadas, Movavi Screen Recorder simplifica la supervisión o aclaración de procesos de trabajo para gerentes o compañeros de trabajo, lo que aumenta la productividad.

Puede registrar todo lo que sucede en la pantalla y guardar el progreso de varios casos. Además, Movavi tiene un programa de edición y la capacidad de cambiar el formato de los videos.

c) *HR Scorecard*²⁴

Este concepto de cuadro de mandos (Scorecard) está relacionado con la metodología BSC (Balance Score Card) que considera varios aspectos de los recursos intangibles de una empresa, incluyendo la formación o el aprendizaje, el personal como equipo, las necesidades de cada empleado individualmente,

²⁴ <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/hr-scorecard-tu-cuadro-de-mandos-para-coordinar-los-rrhh/>

las finanzas y los procesos internos. Con estas pautas, es sencillo implementar el HR Scorecard, una herramienta útil para administrar los recursos humanos.

El HR Scorecard es la implementación en el mundo real de la gestión del capital humano. El objetivo es delinear, evaluar, maximizar y mejorar la posición de la división de recursos humanos dentro de la estrategia comercial general.

Los KPI (Key Performance Indicator) son las métricas en las intersecciones de las distintas hojas de ruta de la empresa. Para aumentar la eficacia de la organización, se deben plantear e implementar nuevos planes como parte de la gestión estratégica de los recursos humanos. Se debe realizar un seguimiento de las tareas para lograr esto.

Ventajas de usar este cuadro de mandos

- Los planes de formación y su aprendizaje propuesto por el departamento de recursos humanos, ayuda a mejorar los procesos.
- Tiene un impacto positivo en las finanzas reduciendo los gastos de reclutamiento y nuevas contrataciones.
- Agiliza y vuelve más eficientes los procesos.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El objetivo de este trabajo era analizar cuáles son las principales herramientas digitales que se están utilizando para adquirir y gestionar el talento dentro de las organizaciones.

Para ello, primero se han descrito los principales conceptos seleccionados con la temática de adquisición y gestión del talento en las organizaciones y herramientas digitales.

Una vez realizado el marco conceptual de este trabajo se ha desarrollado la parte práctica del TFG. Por un lado, se realizó un trabajo de campo, donde se ha buscado información sobre la temática en 5 fuentes: dos revistas digitales de RRHH (RRHH digital y Equipos y Talento), una red social (Linkedin) y dos páginas de empleo (Infojobs e Infoempleo).

Por otro, a través de un ADC, se extraen unos resultados desarrollando un estudio de corte cualitativo a partir de 61 artículos consultados.

Con lo anterior, apuntamos las siguientes conclusiones.

Lo que me ha llamado la atención por parte de la adquisición de talento, es que he encontrado mucha información tanto de gamificación como de IA, a día de hoy hay muchos juegos serios que utilizan las organizaciones. Además, se pueden combinar ambas tecnologías para favorecer una selección más interactiva y que sea mucho más eficaz.

En cuanto a la gestión del talento, tanto para el proceso de acogida como para la retención del talento las herramientas digitales que se utilizan son muy escasas, en cambio para el desarrollo del talento existen multitud de herramientas que muchas de ellas ya se usan en las empresas. Me sorprendió el uso del metaverso para formar a empleados. Por otro lado, encontré mucha información sobre la gestión de las tareas administrativas, lo más común en las grandes empresas esté todo automatizado, sobre todo, después de la pandemia.

A partir de estos resultados, se proponen una serie de implicaciones que se derivan de la realización de este trabajo, además de mi propia reflexión personal.

- *Desde el punto de vista de la organización*, invertir y utilizar herramientas digitales tanto para adquirir como gestionar el talento, favorece a la empresa ya que agiliza mucho estos procesos y se centra en mayor medida en la selección de candidatos o en el recorrido del empleado dentro de la empresa. Además, el uso de gamificación e IA hace que las empresas que lo utilizan sean mucho más conocidas y tengan mucho más prestigio.
- *Desde el punto de vista del candidato*, que los candidatos participen en estas dinámicas es bueno para que puedan enseñar todas sus actitudes y aptitudes, así se van acostumbrando a hacer otros procesos de selección que serán muy similares en otras empresas y se pueden expresar tal y como son, gracias a que estas herramientas lo que promueven es amenizar los procesos de selección, que antiguamente eran muy monótonos.
- *Desde el punto de vista del trabajador*, una vez que el candidato ha sido seleccionado es importante que su estancia en la empresa sea lo más enriquecedora posible, por eso el proceso de acogida, la formación, la

retención y la gestión administrativa son muy importantes digitalizarlos para que su implementación en la empresa sea lo más fácil posible y en consecuencia que el trabajador se quiera quedar en la empresa.

En mi opinión, el uso de estas nuevas herramientas digitales beneficia tanto a la empresa como al conjunto de nuevos candidatos y trabajadores. Las empresas no se pueden estancar en seguir haciendo los mismos procesos ya que los tiempos van cambiando y estas tienen que adecuarse a los cambios. Aunque es verdad que solo las grandes empresas utilizan estos recursos digitales ya que se lo pueden permitir, creo que se deberían de dar ayudas a las pymes para que pueden implementar estas innovaciones.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. Libros y artículos

- Berelson, B. y Lazarsfeld P.F (1948). *The analysis in Communications Content*. University of Chicago and Columbia University.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*, Free Press, Glencoe.
- Saracho, J. (2011). *Talento organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento*. RIL editores. Primera edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* McGraw-Hill/interamericana editores s.a. Tercera edición.
- Björkman, I y Smale, A. (2010). “La gestión global del talento: Retos y Soluciones”. *Universia Business Review*, núm. 27, pp. 28-41.
- Moore, P. V. (2019). “Inteligencia artificial en el entorno laboral. Desafíos para los trabajadores”, en *El Trabajo en la Era de los Datos*, BBVA, Madrid.

6.2. Webgrafía

Ebook Cómo utilizar la gamificación en recursos humanos y capacitación corporativa (2018) Disponible en:

https://www.academia.edu/36979694/Ebook_C%C3%B3mo_utilizar_la_gamificaci%C3%B3n_en_recursos_humanos_y_capacitaci%C3%B3n_corporativa

Solo el 16% de las empresas españolas utilizan herramientas de IA en sus procesos de selección o tienen previsto usarlas en el próximo año (16 de Mayo de 2023) Disponible en: <https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/solo-el-16-de-las-empresas-espanolas-utilizan-herramientas-de-ia-en-sus-procesos-de-seleccion-o-tienen-previsto-usarlas-en-el-proximo-ano>

Gamificación en Recursos Humanos (2 de Febrero de 2023) Disponible en: <https://www.adeccoinstitute.es/talento-y-formacion/gamificacion-en-recursos-humanos/>

Seis habilidades que se pueden detectar gracias a la gamificación (21 de Febrero de 2021). Disponible en: <https://www.rrhddigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/145747/Seis-habilidades-que-se-pueden-detectar-gracias-a-la-gamificacion>

Cómo es Nawaiam, el videojuego que evalúa tu perfil profesional (10 de Septiembre de 2023) Disponible en: <https://www.infobae.com/tecnologia/2020/02/21/como-es-nawaiam-el-videojuego-que-evalua-tu-perfil-profesional/>

Entrevista. Javier Krawicki, cofundador de Nawaiam Gaming: "Con las herramientas de gamificación como Nawaiam las personas son evaluadas de manera más auténtica" (11 de Noviembre de 2021) Disponible en: <https://www.rrhddigital.com/entrevista/149555/Entrevista-Javier-Krawicki-cofundador-de-Nawaiam-Gaming-Con-las-herramientas-de-gamificacion-como-Nawaiam-las-personas-son-evaluadas-de-manera-mas-autentica>

Lanzan una herramienta que evalúa las competencias clave de la era digital (13 de Marzo de 2021) Disponible en: <https://www.rrhddigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/146074/Lanzan-una-herramienta-que-evalua-las-competencias-clave-de-la-era-digital>

Metodologías de gamificación con la herramienta Enroller (28 de Julio de 2021) Disponible en: <https://quodem.com/blog/metodologias-de-gamificacion-enroller/>

Tres beneficios esenciales que ofrece la IA en el proceso de selección de personal (21 de Julio de 2021) Disponible en: <https://www.rrhddigital.com/secciones/seleccion/148009/Tres-beneficios-esenciales-que-ofrece-la-IA-en-el-proceso-de-seleccion-de-personal>

Las plataformas de reclutamiento predictivo mediante Inteligencia Artificial siguen mejorando y avanzando (10 de Mayo de 2022). Disponible en: <https://www.rrhddigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/152386/Las->

[plataformas-de-reclutamiento-predictivo-mediante-Inteligencia-Artificial-siguen-mejorando-y-avanzando](#)

¿Sabías qué? Una solución innovadora para la identificación de talento mide la gestión emocional de las personas en procesos de selección (3 de Mayo de 2023). Disponible en: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/157843/Sabias-que-Una-solucion-innovadora-para-la-identificacion-de-talento-mide-la-gestion-emocional-de-las-personas-en-procesos-de-seleccion>

Cómo la Selección Onboarding encuentra y fideliza el talento (22 de Septiembre de 2021) Disponible en: <https://www.rrhhdigital.com/editorial/148815/Como-la-Seleccion-Onboarding-encuentra-y-fideliza-el-talento>

Cuatro tendencias e-learning para planes de formación empresariales efectivos (1 de Marzo de 2021) Disponible en: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/formacion/145871/Cuatro-tendencias-e-learning-para-planes-de-formacion-empresariales-efectivos>

People Analytics: qué es y por dónde empezar (25 de Febrero de 2021) Disponible en: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/145811/People-Analytics-que-es-y-por-donde-empezar>

Mayo, Corporate Learning. Disponible en: https://www.equiposytalento.com/publicaciones/corporate_learning_2021/32/index.html

¿Qué es open source? Te contamos lo indispensable sobre el software de código abierto (2 de Mayo de 2022) Disponible en: <https://www.epitech-it.es/que-es-open-source/>

¿Qué es SaaS? (2022) Disponible en: <https://www.salesforce.com/es/learning-centre/tech/saas/>

LMS para empresas que quieren gestionar su formación online (4 de Mayo de 2021) Disponible en: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/lms-para-empresas-que-quieren-gestionar-su-formacion-online/>

Mayo, Corporate Learning. Disponible en: https://www.equiposytalento.com/publicaciones/corporate_learning_2021/32/index.html

Mindset digital, e-learning, skills tecnológicas... Cinco tendencias de la formación digital que han llegado para quedarse (21 de Abril de 2022). Disponible en: <https://www.rhhdigital.com/secciones/eventos-rhhdigital/152052/Mindset-digital-e-learning-skills-tecnologicas-Cinco-tendencias-de-la-formacion-digital-que-han-llegado-para-quedarse>

Sistema para calcular la tasa de rotación (1 de Diciembre de 2022) Disponible en: <https://www.papershift.com/es/blog/irp#:~:text=El%20IRP%20es%20un%20sistema,un%20determinado%20periodo%20de%20tiempo>

Descubre las cinco claves que marcarán el éxito en la retención del talento en España este 2022 (11 de Mayo de 2022) Disponible en: <https://www.rhhdigital.com/secciones/talento/152414/Descubre-las-cinco-claves-que-marcaran-el-exito-en-la-retencion-del-talento-en-Espana-este-2022#:~:text=Mayo%20del%202022-.Seg%C3%BAn%20el%20%C3%BAltimo%20informe%20publicado%20por%20Adecco%2C%20en%20promedio%2C%20la,prioridades%20de%20los%20empleados%20espa%C3%B1oles>

2 Herramientas efectivas para retener el Talento en tu Organización (25 de Marzo de 2022) Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/2-herramientas-efectivas-para-retener-el-talento-en-tu-paula-gallo/?originalSubdomain=es>

Herramientas digitales que pueden ayudarte a retener el talento en tu empresa (19 de Abril de 2023) Disponible en: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/herramientas-digitales-para-retener-talento-en-tu-empresa/>

Personio se alía con la startup española HRider para ofrecer una nueva solución de gestión de RRHH (14 de Mayo de 2021) Disponible en: <https://www.rhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/146958/Personio-se-alia-con-la-startup-espanola-HRider-para-ofrecer-una-nueva-solucion-de-gestion-de-RRHH>

Lista de herramientas útiles para el trabajo remoto (15 de Junio de 2021) Disponible en: <https://www.rhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/147463/Lista-de-herramientas-utiles-para-el-trabajo-remoto->

HR Scorecard: tu cuadro de mandos para coordinar los RRHH (11 de Enero de 2022) Disponible en: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/hr-scorecard-tu-cuadro-de-mandos-para-coordinar-los-rrhh/>

7. ANEXOS

ANEXO I: Trabajo de campo: Fuentes y artículos seleccionados

(Fuente: Elaboración propia).

REVISTA RRHH DIGITAL

2021

La gamificación, clave en los procesos empresariales: descubre como el juego puede ayudar a la gestión corporativa
[:https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/145312/La-gamificacion-clave-en-los-procesos-empresariales-descubre-como-el-juego-puede-ayudar-a-la-gestion-corporativa](https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/145312/La-gamificacion-clave-en-los-procesos-empresariales-descubre-como-el-juego-puede-ayudar-a-la-gestion-corporativa)

Inteligencia Artificial, gaming, innovación... Descubre las tendencias tecnológicas en RRHH para 2021:
<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/145391/Inteligencia-Artificial-gaming-innovacion-Descubre-las-tendencias-tecnologicas-en-RRHH-para-2021>

People Analytics: qué es y por dónde empezar:
<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/145811/People-Analytics-que-es-y-por-donde-empezar>

Seis habilidades que se pueden detectar gracias a la gamificación:
<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/145747/Seis-habilidades-que-se-pueden-detectar-gracias-a-la-gamificacion>

Inclusiva, tecnológica, contactless... así es Nawaiam, la herramienta perfecta para la gamificación en el entorno laboral:
<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/145469/Inclusiva-tecnologica-contactless-asi-es-Nawaiam-la-herramienta-perfecta-para-la-gamificacion-en-el-entorno-laboral>

Lanzan una herramienta que evalúa las competencias clave de la era digital:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/146074/Lanzan-una-herramienta-que-evalua-las-competencias-clave-de-la-era-digital>

Cuatro tendencias e-learning para planes de formación empresariales efectivos (1 de Marzo de 2021) Disponible en:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/formacion/145871/Cuatro-tendencias-e-learning-para-planes-de-formacion-empresariales-efectivos>

Cloud Computing: cambiando la forma de gestionar el talento:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/146613/Cloud-Computing-cambiando-la-forma-de-gestionar-el-talento>

Oracle ayuda a las organizaciones a mejorar la experiencia de los empleados con Oracle Journeys :

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/146494/Oracle-ayuda-a-las-organizaciones-a-mejorar-la-experiencia-de-los-empleados-con-Oracle-Journeys>

Ciberseguridad, servicios Cloud y Big Data, entre los cambios más destacados en los nuevos modelos de negocio post-COVID:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/146606/Ciberseguridad-servicios-Cloud-y-Big-Data-entre-los-cambios-mas-destacados-en-los-nuevos-modelos-de-negocio-post-COVID>

Sage Marketplace: al servicio de la digitivación de las empresas:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/147045/Sage-Marketplace-al-servicio-de-la-digitivacion-de-las-empresas>

Personio se alía con la startup española HRider para ofrecer una nueva solución de gestión de RRHH:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/146958/Personio-se-alia-con-la-startup-espanola-HRider-para-ofrecer-una-nueva-solucion-de-gestion-de-RRHH>

Lista de herramientas útiles para el trabajo remoto:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/147463/Lista-de-herramientas-utiles-para-el-trabajo-remoto->

Tres beneficios esenciales que ofrece la IA en el proceso de selección de personal:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/148009/Tres-beneficios-esenciales-que-ofrece-la-IA-en-el-proceso-de-seleccion-de-personal>

Así impacta el blockchain en la gestión de RRHH:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/147878/Asi-impacta-el-blockchain-en-la-gestion-de-RRHH>

Cómo la Selección Onboarding encuentra y fideliza el talento:

<https://www.rrhhdigital.com/editorial/148815/Como-la-Seleccion-Onboarding-encuentra-y-fideliza-el-talento>

Cinco formas de utilizar la gamificación en el mundo empresarial:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/149383/Cinco-formas-de-utilizar-la-gamificacion-en-el-mundo-empresarial>

Entrevista. Javier Krawicki, cofundador de Nawaiam Gaming: "Con las herramientas de gamificación como Nawaiam las personas son evaluadas de manera más auténtica":

<https://www.rrhhdigital.com/entrevista/149555/Entrevista-Javier-Krawicki-cofundador-de-Nawaiam-Gaming-Con-las-herramientas-de-gamificacion-como-Nawaiam-las-personas-son-evaluadas-de-manera-mas-autentica>

Cinco ventajas de implementar el 'Internet of Things' en el entorno laboral:

<https://www.rrhhdigital.com/editorial/150039/Cinco-ventajas-de-implementar-el-%60Internet-of-Things%C2%B4-en-el-entorno-laboral>

2022

Así ayuda la IA a los RRHH: seis problemas que evita la Inteligencia Artificial:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/150723/Asi-ayuda-la-IA-a-los-RRHH-seis-problemas-que-evita-la-Inteligencia-Artificial>

Cuatro tendencias tecnológicas corporativas imprescindibles para no quedarse atrás en el proceso de digitalización:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/150911/Cuatro-tendencias-tecnologicas-corporativas-imprescindibles-para-no-quequedarse-atras-en-el-proceso-de-digitalizacion>

Mindset digital, e-learning, skills tecnológicas... Cinco tendencias de la formación digital que han llegado para quedarse:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/eventos-rrhhdigital/152052/Mindset-digital-e-learning-skills-tecnologicas-Cinco-tendencias-de-la-formacion-digital-que-han-llegado-para-quedarse>

Las plataformas de reclutamiento predictivo mediante Inteligencia Artificial siguen mejorando y avanzando: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/152386/Las-plataformas-de-reclutamiento-predictivo-mediante-Inteligencia-Artificial-siguen-mejorando-y-avanzando>

People Analytics: la nueva herramienta de Sesame HR que permite mejorar la gestión de los equipos a través de gráficos y datos: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/153299/People-Analytics-la-nueva-herramienta-de-Sesame-HR-que-permite-mejorar-la-gestion-de-los-equipos-a-traves-de-graficos-y-datos>

Descubre todas las ventajas que ofrece el metaverso en la gestión del talento: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/154111/Descubre-todas-las-ventajas-que-ofrece-el-metaverso-en-la-gestion-del-talento>

Nace la primera Bootcamp online para formar profesionales en sectores con 100% de empleabilidad: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/formacion/154284/Nace-la-primer-Bootcamp-online-para-formar-profesionales-en-sectores-con-100-de-empleabilidad>

Herramientas digitales para la mejora del departamento de Recursos Humanos: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/155127/Herramientas-digitales-para-la-mejora-del-departamento-de-Recursos-Humanos>

Tres estrategias de gamificación en elearning para impulsar el compromiso de los empleados: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/formacion/155257/Tres-estrategias-de-gamificacion-en-elearning-para-impulsar-el-compromiso-de-los-empleados>

Las cinco tendencias clave que influirán y definirán el entorno de trabajo digital en 2023: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e>

[innovacion/155922/Las-cinco-tendencias-clave-que-influiran-y-definiran-el-entorno-de-trabajo-digital-en-2023](https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/155922/Las-cinco-tendencias-clave-que-influiran-y-definiran-el-entorno-de-trabajo-digital-en-2023)

2023

Éstas son las cinco tendencias del sector del Dato para 2023 que presenta Bluetab: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/156463/%C3%89stas-son-las-cinco-tendencias-del-sector-del-Dato-para-2023-que-presenta-Bluetab>

IA Generativa, Realidad Extensiva...Siete tendencias tecnológicas a las que tienen que estar muy atentos los gestores de personas: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/156166/IA-Generativa-Realidad-ExtensivaSiete-tendencias-tecnologicas-a-las-que-tienen-que-estar-muy-atentos-los-gestores-de-personas>

Soluciones digitales para empresas y negocios: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/156851/Soluciones-digitales-para-empresas-y-negocios>

"La inteligencia artificial dará superpoderes a los departamentos de RRHH" Entrevista | Albert Soriano, CEO de Sesame: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/157414/La-inteligencia-artificial-dara-superpoderes-a-los-departamentos-de-RRHH-Entrevista-%7C-Albert-Soriano-CEO-de-Sesame>

Psicosoft utiliza la Inteligencia Artificial en los procesos de selección: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/157786/>

¿Sabías qué? Una solución innovadora para la identificación de talento mide la gestión emocional de las personas en procesos de selección: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/157843/Sabias-que-Una-solucion-innovadora-para-la-identificacion-de-talento-mide-la-gestion-emocional-de-las-personas-en-procesos-de-seleccion>

REVISTA EQUIPOS Y TALENTO

2021

https://www.equiposytalento.com/publicaciones/equipos_167_diciembre_2020/index.html

https://www.equiposytalento.com/publicaciones/equipos_168_enero_2021/index.html

Mayo, Corporate Learning:

https://www.equiposytalento.com/publicaciones/corporate_learning_2021/32/index.html

Noviembre, Especial Software en RRHH.:

https://www.equiposytalento.com/publicaciones/Equipos_N_176_Separata_2021/6/index.html

2022

Junio, Corporate Learning:

https://www.equiposytalento.com/publicaciones/corporate_learning_2022/index.html

Noviembre, Especial Software en RRHH:

https://www.equiposytalento.com/publicaciones/equipos_n_186_noviembre_separata_2022/index.html

2023

Enero-Diciembre:

https://www.equiposytalento.com/publicaciones/equipos_188_diciembre_enero_2022/index.html

RED SOCIAL LINKEDIN

2021

Gestión del Talento Humano en la Transformación Digital y la Revolución Industrial 4.0: <https://www.linkedin.com/pulse/gesti%C3%B3n-del-talento-humano-en-la-transformaci%C3%B3n-y-40-alvarez-panta/?originalSubdomain=es>

LOS ATS (Applicant Tracking Systems) : <https://www.linkedin.com/pulse/los-ats-la-herramienta-digital-actualmente-utilizada-y-juliana/?originalSubdomain=es>

2022

2 Herramientas efectivas para retener el Talento en tu Organización:

<https://www.linkedin.com/pulse/2-herramientas-efectivas-para-retener-el-talento-en-tu-paula-gallo/?originalSubdomain=es>

La inteligencia artificial en el área de gestión de talento humano:

<https://www.linkedin.com/pulse/la-inteligencia-artificial-en-el-%C3%A1rea-de-gesti%C3%B3n-talento-/?originalSubdomain=es>

Reclutamiento 4.0: La innovadora técnica para atraer talento:

<https://www.linkedin.com/pulse/reclutamiento-40-la-innovadora-t%C3%A9cnica-para-atraer-talento-/?trk=pulse-article&originalSubdomain=es>

Herramientas digitales de reclutamiento para tu empresa:

https://www.linkedin.com/pulse/herramientas-digitales-de-reclutamiento-para-tu-empresa-listopro/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card&originalSubdomain=es

2023

Tendencias de atracción de talento y retención en 2023:

<https://www.linkedin.com/pulse/tendencias-de-atracci%C3%B3n-talento-y-retenci%C3%B3n-en-2023-p%C3%A9rez-pe%C3%B1aloza-5c/?originalSubdomain=es>

La transformación digital: el puente hacia la empresa del futuro:

<https://www.linkedin.com/pulse/la-transformaci%C3%B3n-digital-el-puente-hacia-empresa-del-futuro/?originalSubdomain=es>

PAGINA DE EMPLEO INFOJOBS

Gamificación: cómo el mundo virtual puede contribuir a atraer talento a tu

empresa: <https://recursos-humanos.infojobs.net/gamificacion-mundo-virtual-puede-contribuir-atraer-talento-empresa>

PAGINA DE EMPLEO INFOEMPLEO

2021

Tendencias 2021 en gestión del talento:

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/tendencias-2021-en-gestion-del-talento/>

Aumentar el *engagement* con medios digitales:

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/aumentar-el-engagement-con-medios-digitales/>

Plan de formación para mejorar las habilidades digitales del personal:

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/formacion-para-mejorar-las-habilidades-digitales/>

LMS para empresas que quieren gestionar su formación online:

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/lms-para-empresas-que-quieren-gestionar-su-formacion-online/>

ROI de las estrategias de atracción del talento, ¿han sido realmente efectivas?:

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/roi-de-las-estrategias-de-atraccion-del-talento-han-sido-realmente-efectivas/>

2022

HR Scorecard: tu cuadro de mandos para coordinar los RRHH:

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/hr-scorecard-tu-cuadro-de-mandos-para-coordinar-los-rrhh/>

HR Tech Stack: digitaliza el departamento de RRHH adaptado a tu empresa:

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/hr-tech-stack-digitaliza-el-departamento-de-rrhh/>

Cómo ayuda un mapa de talento a gestionar el potencial de la plantilla:

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/como-ayuda-un-mapa-de-talento-a-gestionar-el-potencial-de-la-plantilla/>

2023

Ideas para integrar la formación de los empleados en la cultura de la empresa: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/ideas-para-integrar-la-formacion-de-los-empleados-en-la-cultura-de-la-empresa/>

Herramientas digitales que pueden ayudarte a retener el talento en tu empresa: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/herramientas-digitales-para-retener-talento-en-tu-empresa/>