

COLEGIO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

Trabajo fin de GRADO



# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Análisis de un caso: La influencia de las nuevas  
tecnologías en el proceso de selección

Autor: Pisa Gómez-Jordana, Claudia

Tutor: Aguilar Pastor, Eva María

Madrid, mayo de 2020

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>3. CONCEPTO DE PROCESO DE SELECCIÓN Y SU EVOLUCIÓN TEMPORAL .....</b>	<b>6</b>
3.1. Fases del proceso de selección .....	11
3.2. Influencia de las nuevas tecnologías en el proceso de selección.....	12
3.3. Ventajas e inconvenientes de las nuevas tecnologías en el proceso de selección .....	17
<b>4. ANALÍISIS DEL CASO .....</b>	<b>18</b>
4.1. Descripción de la empresa Unilever.....	18
4.2. Proceso de selección de la empresa Unilever y sus beneficios .....	20
4.3. La entrada de las nuevas tecnologías en la empresa Unilever.....	24
<b>5. LA ENCUESTA.....</b>	<b>25</b>
5.1. Resultados de la encuesta .....	25
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>29</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>32</b>
<b>8. ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>38</b>
<b>9. INDICE DE TABLAS .....</b>	<b>39</b>
<b>10. ANEXOS .....</b>	<b>40</b>
Anexo 1: Encuesta repartida al departamento de recursos humanos de Unilever. .....	40

## 1. RESUMEN

El presente trabajo examina el impacto que tienen las nuevas tecnologías en el proceso de selección. Se centra en como las empresas y los candidatos están aprovechando las numerosas ventajas que traen consigo las nuevas tecnologías para promover su reputación y adelantarse en los procesos de selección. De una manera más profunda, se plantea una comparación con relación a como se realiza el proceso de selección tradicionalmente y la influencia que la transformación digital ha tenido en el departamento de recursos humanos. En general, la revolución digital ha mejorado las empresas y sus procesos de selección haciéndolos más eficientes y ágiles. Sin embargo, los últimos procesos no enseñan un trato personal que en muchas ocasiones estos procesos lo necesitan, tales como un primer contacto con el reclutador o incluso una conversación personal. Es por lo que los últimos procesos nunca serán sustitutivos a los tradicionales si no complementarios ya que el uso de las tecnologías debe de ser algo que perfeccione la empresa.

La incorporación de las tecnologías ha cambiado el estilo de vida de las personas y por ende de las empresas. Se pretende observar cómo incorporando estas tecnologías en los procesos, las empresas obtienen un mejor rendimiento. Se intenta investigar si lo teórico estudiado se asemeja con lo que sucede en la realidad con muchas de las empresas, o si el proceso utilizado tradicionalmente sigue siendo el proceso por excelencia. Es por lo que se ha realizado una encuesta al finalizar la investigación, con el fin de sacar alguna conclusión que tenga relación con lo estudiado en este trabajo.

**Palabras clave:** Nuevas tecnologías, proceso de selección, transformación digital.

## 2. INTRODUCCIÓN

La incorporación de las nuevas tecnologías está transformando el mundo y con ello cambia el comportamiento de las empresas por que las empresas ya no se diferencian por sus productos o su maquinaria si no que hoy en día difieren en la captación de los empleados, estos cambios traen consigo el éxito empresarial. Según Jorge Guelbenzu, director general de Infoempleo “La innovación y el cambio constante se convierten en peajes necesarios para el éxito de las organizaciones” (Guelbenzu y Sol, 2019:4), pues esto quiere decir que la empresa en la actualidad debe de innovar para seguir al cambio y lograr el éxito.

Los últimos años fueron importantes por una variedad de cambios sobre todo en el ámbito de las empresas, son cambios que nos conciernen en la disciplina que voy a exponer durante todo este trabajo, es decir, los recursos humanos haciendo sobre todo hincapié en el proceso de selección. La función de los recursos humanos es un tema cada vez más notable en el mundo empresarial, sobre todo porque esta disciplina causa cierto interés para muchos investigadores y cuenta con una constante evolución y transformación, “existen una amplia variedad de herramientas digitales que permiten mejorar significativamente los procesos de selección, impactando de forma muy positiva en las métricas de tiempo necesario para la contratación y calidad de esas nuevas incorporaciones” (Guelbenzu y Sol, 2018:89), esto es incorporar tecnologías es innovar y favorece a los resultados de las empresas. Además, la dirección de los recursos humanos es una materia necesaria para las distintas ramas de la administración lo cual es interesante hacer un estudio sobre esta. Más adelante, insistiremos en como la entrada de las tecnologías influyen en el valor empresarial, principalmente en la gestión de los recursos humanos.

Como estudiante de administración y dirección de empresas es importante conocer la evolución histórica de los recursos humanos centrado en una política muy significativa que determina el candidato idóneo para posteriormente ocupar el puesto de trabajo esto es, el proceso de selección.

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es manifestar los orígenes de las nuevas tendencias tecnológicas y su influencia en el área de recursos humanos y por último

describiré una empresa que ha mostrado una firme evolución de estos aspectos, centrándonos en una actividad en concreto: el proceso de selección. De esta manera se estudian los cambios que se han llevado a cabo y la conveniencia o no de su uso en la empresa.

El éxito de las tecnologías ha sido drástico y muy exitoso, ha sido una evolución tecnológica donde se crean y emplean formas novedosas de la gestión de una organización. Según Ibarra “la emergencia de nuevas tecnologías y la velocidad en que éstas aparecen y se transforman, se han vinculado también con las nuevas exigencias de formación y desarrollo de recursos humanos” (Ibarra, 2000:95), esto es interesante a la hora de la formación de los empleados, pues la tecnología requiere una formación más experta.

Las empresas españolas cada vez más se están adaptando a estas transformaciones tecnológicas y mejorar su grado de digitalización. Un informe realizado por PWC en 2017, revela que el 56% de los directivos en España consideran como alto o muy elevado el grado de digitalización de las empresas. El siguiente gráfico demuestra las sucesivas cifras que alcanzan los países, podemos ver que España en 2017 está por encima de la mundial. España cuenta con un 58% en comparación a nivel global con un 52%.

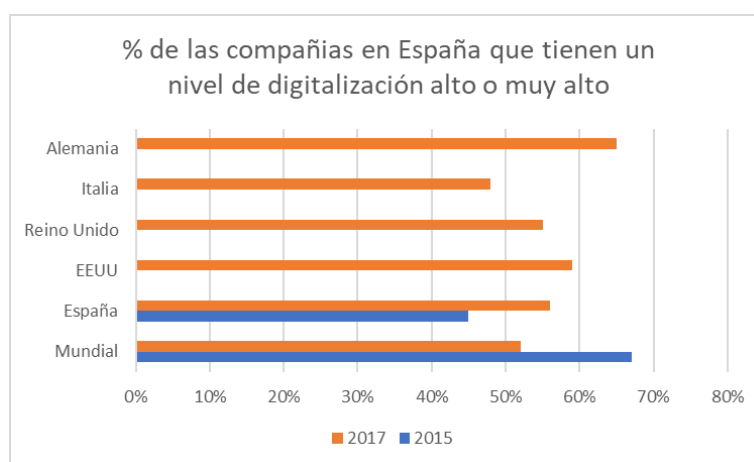


Figura nº 1- Grado de digitalización de las empresas en España, el mundo y principales países desarrollados.

Fuente: Elaboración propia a partir de PWC, 2017

Tal y como lo han hecho las innovaciones tecnológicas a lo largo de los años, la utilización de estas ha supuesto una etapa de transformaciones en las prácticas

empresariales, y en la creación de nuevas tendencias y vocabulario en el mercado. Todo este proceso de cambio se ha originado a un ritmo acelerado que, en ciertas ocasiones, genera confusión y desconocimiento hacia el uso de estas.

La estructura del proyecto se centra en poder atender los objetivos anteriormente fijados. Para poder cumplir con ello, la metodología del trabajo presentado puede descomponerse en tres partes fundamentales:

En primer lugar, explicaré brevemente el concepto de proceso de selección y su evolución temporal desde su origen hasta la actualidad, así como las fases del proceso de selección. Más tarde expondré las tecnologías aplicadas a este proceso. Por otro lado, presentaré las ventajas e inconvenientes de las nuevas tecnologías en la selección de personal.

En segundo lugar, realizaré el análisis del caso en particular la empresa Unilever, haré una descripción de esta y a continuación explicaré el proceso de selección de la empresa y la entrada de las nuevas tecnologías.

Por último, en el análisis del caso, se va a recurrir al análisis de una fuente de información primaria mediante la realización de una encuesta que se hará a la empresa con el objetivo de estudiar a fondo la transformación digital en el proceso de selección. La encuesta se puede ver en la parte de anexos (**ver anexo 1**) al final de la investigación. Esta encuesta, se ha realizado con la herramienta de formularios de Google, y enviada a la empresa Unilever, especialmente al departamento de recursos humanos. El estudio de la encuesta aportará información importante para apreciar la transformación digital en este departamento. Como he mencionado antes, los resultados son obtenidos por el personal de recursos humanos, se trata entonces de información real y concisa.

Este Trabajo de Fin de Grado pretende exponer los aspectos anteriormente citados a partir de fuentes primarias y fuentes secundarias. Para ello se utilizará artículos e informes de fuentes relevantes. Abordaremos estas y otras ideas recogidas a lo largo del trabajo a modo de conclusiones.

### **3. CONCEPTO DE PROCESO DE SELECCIÓN Y SU EVOLUCIÓN TEMPORAL**

Las empresas se enfocan cada vez más en el proceso de selección pues reconocen que es el inicio para crear calidad a nivel de los recursos humanos en las organizaciones. Este

proceso es muy importante no solo para el departamento de los recursos humanos si no que también para la empresa en general, ya que según sean las habilidades del personal seleccionado, será la eficiencia que desempeñará en su cargo.

El proceso de selección forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es posterior al reclutamiento, es importante mencionar que el reclutamiento y el proceso de selección son dos conceptos diferentes. Existen muchas definiciones para explicar el concepto de proceso de selección. Esto es el procedimiento por el cual la empresa escoge al candidato ideal para ocupar el puesto de trabajo y cumpla con las políticas establecidas por la empresa, “el proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa” (González y Montes, 2020:48). Por lo tanto, el objetivo básico es clasificar a los candidatos adecuados para desempeñar bien el puesto de trabajo con el propósito de conservar o aumentar la eficiencia, así como la eficacia de la empresa. La selección es la comparación de dos variables; La primera es la especificación de los requisitos del puesto vacante, mientras que la segunda es el perfil del candidato.” La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección”. (Chiavenato, 2020).

Este proceso, es el momento culminante donde se toman las decisiones a cerca del candidato, estas decisiones suelen llevar riesgos y expectativas tanto para la empresa como para el individuo, por el lado del riesgo seleccionar a un individuo para que desempeñe correctamente el puesto de trabajo conlleva una decisión muy importante por la cual las empresas sienten un cierto temor, “seleccionar a una persona que pueda desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo no deja de entrañar un riesgo” (Rodríguez-Serrano, 2004:83). Por otro lado, “está dirigida a cambiar de posición a las personas dentro de la propia empresa.” (Bretones y Rodríguez, 2008:2), esto tiene que ver con las expectativas para el empleado ya que si sabe que realiza bien su actividad en el puesto de trabajo puede llegar incluso a promocionarse dentro de la propia empresa.

También, el proceso de selección trata de buscar una solución a dos problemas; la adaptación y la eficiencia del individuo en el cargo. Hace unos años, el objetivo de este proceso era como anteriormente he explicado, encontrar el candidato ideal para cubrir ese

puesto de trabajo. Hoy en día, esto es más complejo, se busca el rendimiento, capacidades y expectativas, formación, adaptación a la empresa y al puesto, del candidato seleccionado.

En este proceso por lo general se suelen hacer una serie de pruebas para reducir así los candidatos que han optado por el puesto y encontrar al personal adecuado. En esta fase nos encontramos con dos tipos de pruebas objetivas: “Pruebas técnicas (pruebas específicas del puesto de trabajo) y pruebas psicotécnicas” (González y Montes, 2020:50). Estas pruebas psicotécnicas tienen como principal objetivo evaluar las capacidades intelectuales y además son más fiables que las entrevistas. La fiabilidad, trata de medir el error de los instrumentos de medida. Las pruebas de selección son útiles y validas en la evaluación de los candidatos, cierto es que si se emplean técnicas deficientes puede llevar a cabo la elección de un candidato erróneo, en el caso de incorporar un candidato inadecuado, los empleados pueden abandonar la empresa ya que estarían disgustados.

Los procesos de selección existen desde hace mucho tiempo, sin embargo, no estaban muy estructurados y con el tiempo se fueron adaptando a la evolución de cada época. En la Grecia antigua ya se empezaron a reconocer de manera individual las capacidades de las personas. En la edad media, el desarrollo de una profesión se heredaba de padres a hijos. En el pasado, no se daba importancia a este proceso y se seleccionaba a los candidatos “a ciegas” que generaban para la empresa “accidentes laborales, malas rotaciones y poca satisfacción laboral.” (Maldonado Terán y Samaniego Jiménez, 2013:17), pues esto fue evolucionando de manera positiva.

Podemos decir que fue a través de ciertos autores / economistas como Adam Smith, Taylor, Fayol o Ford que empezó a cobrar importancia el proceso de selección.

En 1911, Taylor publicó “The principles of scientific management”, con el que se inauguraba “la era de la gestión científica del trabajo.” (Delgado, 2016). En los escritos de Federick Taylor encontramos los siguientes principios: (Jumbo Quichimbo, 2019:18).

- “Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador)”
- “Seleccionar científicamente los trabajadores, prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor”.



Taylor basó estos principios en la selección del trabajador que está relacionado con las aptitudes.

En las décadas siguientes, las empresas ya necesitaban una mano de obra cualificada, Ford asignaba tareas muy específicas a sus operarios en las cadenas de montaje. Las dos guerras mundiales, marcaron en este siglo un punto de inflexión por consecuencia de la necesidad que tenía Estados-Unidos de incorporar nuevos trabajadores en su proceso productivo. Posteriormente, llegó una nueva corriente “Con la corriente llamada de las relaciones humanas se centra más la idea de los recursos humanos como función empresarial y, al menos en los países más desarrollados, se consolidan determinados métodos para seleccionar trabajadores” (Bozal, Díez y Noya, 2001:35). Esta corriente empezó a desarrollarse en Estados-Unidos y su precursor fue Elton Mayo se basó en” un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.” (Ramírez,2020). Las características que engloba esta teoría fueron las siguientes: (Ramírez,2020).

- Se empezó a estudiar la relación con las personas.
- Énfasis con las personas.
- Trabajador independiente.
- Confianza en los individuos.
- Dinámicas de grupo.

En la década de 1950, se evolucionó al concepto de administración de personal, en este momento se gestionaba el personal según la legislación laboral vigente. Los objetivos de las empresas cambiaron radicalmente; las personas ya no eran vistas como máquinas de producción si no como individuos “indispensables para la producción y cumplimiento de objetivos” (Flores Chávez y Torres Briones, 2015:11). Esto quiere decir que la mentalidad cambia y se ve que el ser humano tiene un papel fundamental en las organizaciones. Con este cambio de mentalidad, la administración de personal evolucionó a la administración de recursos humanos. “La administración de recursos humanos es la función administrativa encargada de tomar decisiones tanto de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal de una organización.” (Flores Chávez y Torres Briones, 2015:11).

Antes de los años 90, las empresas publicaban sus vacantes en periódicos, en determinados días y horarios y pasaba una semana en recoger el curriculum en papel. Es entonces a finales de los años 90 que empezaron a aparecer los primeros portales de empleo, esto agilizó el proceso.

En el año 2000, el “mundo” empezó a cambiar, las sociedades, los canales de comunicación y las estructuras laborales cambiaron y con esta transformación se adoptaron otros procesos de selección, en este momento ya se implementaron algunas tecnologías y una serie de pruebas para llevar a cabo correctamente el proceso. La empresa está sumergida a numerosos cambios tecnológicos, es esencial conocer previamente la capacidad para recibir una formación adecuada de los empleados para que rápidamente puedan adaptarse a los nuevos cambios.

A partir de 2002, empezaron a aparecer redes sociales como LinkedIn, Twitter y Facebook lo cual revolucionó el proceso de selección. A través de estas plataformas “se podía difundir de manera masiva las ofertas de empleo y al mismo tiempo realizar una selección de las candidaturas al momento en que estos aplicaban” (Jumbo Quichimbo, 2019:19).

<b>Era de la industrialización clásica (1900-1950)</b>	<b>Era de la industrialización neoclásica (1950-1990)</b>	<b>Era de la información (1990-Actual)</b>
Modelos mecanicistas	Modelos menos mecanicistas	Modelos orgánicos
Personas vistas como mano de obra	Personas vistas como recursos humanos	Personas vistas como socias
Departamento de relaciones industriales	Departamento de recursos humanos	Departamento de gestión del talento humano

Tabla nº 1- Origen y evolución de la administración de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Toledo Soriano,2016

Como se puede observar en la tabla, el cambio que ha sufrido el área de recursos humanos durante tiempos ha aportado nuevos rasgos necesarios para su entendimiento.

### 3.1.FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección del personal no está dirigida a escoger al mejor candidato, sino a la búsqueda del individuo cuyos requisitos se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir. “Y dicho perfil debe de ceñirse a la posible integración en un ambiente laboral.” (Vértice, 2007:2).

El proceso de selección consta de siete fases:

- Necesidad del personal
- Definición del perfil
- Preselección
- Selección y evaluación
- Presentación de candidatos
- Incorporación y acogida
- Seguimiento

El proceso empieza con la detección de una necesidad de contratar a un nuevo empleado, estas necesidades pueden ser actuales o futuras, pueden ser por varias razones; Creación de nuevos puestos de trabajo, nueva vacante, incorporación de nuevas tecnologías, promociones...etc. Si el candidato se ajusta al perfil que la empresa solicita, se llevará acabo la validación del perfil por parte de la persona responsable del proceso.

A partir de ahí comienza la fase de preselección o reclutamiento. “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.” (Chiavenato,1999:20). El departamento encargado del proceso pública la oferta en internet o a través de otras vías como por ejemplo anuncios en la universidad, estudia la plantilla existente, acude a la bolsa de trabajo...etc. En la fase de preselección, los profesionales han de establecer un baremo de las habilidades, experiencias previas...etc., para ver si se adecua al perfil de la empresa.

Seguidamente se realiza un estudio de las candidaturas recibidas y descartando aquellas que no desea entrevistar, de esta manera se inicia el proceso de selección aplicando unas técnicas específicas; Entrevista personal, pruebas psicotécnicas y profesionales, entrevista en profundidad del candidato seleccionado, pruebas psicológicas las cuales se

miden a través del test de personalidad y pruebas proyectivas. Estas pruebas, son la manera de verificar el perfil estudiado del candidato previamente seleccionado, las pruebas deben de ir cambiando en función de la vacante a cubrir ya que no siempre se requieren las mismas habilidades. La entrevista, es el instrumento más empleado en la selección del personal ya que de esta manera el reclutador puede conocer bien al candidato y observar si da el perfil.

En cuanto a la incorporación y acogida, “la incorporación y acogida también serán planificadas de antemano con el fin de que la integración del nuevo trabajador sea lo más rápida y exitosa posible.” (Nebot López y García Yuste,2000:22). En esta fase, el candidato ha de sentirse acompañado y mostrándole todas las facilidades para su adaptación.

El proceso termina con un seguimiento y controles periódicos en función de cada empresa desde la incorporación del candidato para evaluar el desempeño y la adaptación del empleado a la empresa. Es importante llevarlo a cabo con toda seriedad ya que posteriormente va a ofrecer una información muy valiosa para su evaluación. “La finalidad del seguimiento radica en el conocimiento del rendimiento y adaptación del candidato y la obtención del valioso feedback por parte de este.” (Up-Spain.com,2020).



Figura nº 2- Fases del proceso de selección de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de Up Spain,2020.

### **3.2.Influencia de las nuevas tecnologías en el proceso de selección**

En primer lugar, vamos a definir lo que significa el concepto de digitalización, “la transformación digital no viene tanto de implementar nuevas tecnologías sino de transformar la organización aprovechando las posibilidades que ofrece la tecnología, que es sólo una parte de la ecuación, el verdadero reto está en la gestión del cambio.” (Grupo Blc,2020:26), esto es que la entrada de las nuevas tecnologías en este departamento

supone un reto para observar si la empresa puede realizar esta transformación de forma eficiente.

Las nuevas tecnologías son ventajosas y contribuyen a tener mucha información relevante sobre los candidatos que optan a un puesto de trabajo. Además, el buen uso de la tecnología se ha convertido en una herramienta muy competitiva para las empresas. El departamento de recursos humanos se ha visto afectado por la continua evolución de las nuevas tecnologías. Los avances tecnológicos están cambiando constantemente la sociedad y ha permitido que los datos digitales sean una fuente de información para atraer el talento.

Son muchas las definiciones que se pueden encontrar a cerca de las nuevas tecnologías, cierto es que el concepto en sí mismo es muy claro, es decir son todos los medios que han facilitado el flujo de la información. Estas tecnologías ayudan a que el proceso de selección sea mucho más eficiente que en años anteriores, ya que permiten obtener resultados más rápidos y eficaces. “Este crecimiento en torno a la tecnología recae directamente en el departamento de recursos humanos especialmente en la automatización, optimización y el uso de herramientas en los procesos de selección de personal.” (Marcano,2013). Ciertamente es que el uso de las tecnologías debe de ser un complemento que valga de recurso para tener en cuenta y tampoco debemos de hacer un uso constante de ellas. Las empresas se enfrentan cada vez más en la captación y atracción del mejor talento es por ello por lo que los reclutadores deben de aprovechar todos los beneficios que ofrecen las tecnologías. Las nuevas tecnologías en la selección del personal no es una novedad, en Asia, muchas empresas utilizan la gamificación en el departamento de recursos humanos.

Hace no mucho tiempo, se trataba de una actividad “a la antigua”, es decir, desde que se colocaba el anuncio hasta la posterior incorporación de la persona elegida, era un proceso largo ya que se trataba de leer los curriculums, filtrar a los candidatos, dejar mensaje en los domicilios para concretar las entrevistas...etc, actualmente este proceso está mucho más automatizado, las nuevas tecnologías han mejorado el trabajo de este departamento. Muchas empresas ya han incorporado la digitalización en el proceso de selección, un informe elaborado por EY en 2019 destaca algunas métricas muy relevantes a cerca de esta incorporación de la tecnología. En este informe, podemos ver la media que sitúa a

las empresas en España con un 54,30% en 2019 y un 53,50% en 2018. Esta evolución se caracteriza por el continuo crecimiento de la incorporación de las tecnologías.

Para avanzar más en la investigación, a continuación, voy a mostrar un gráfico que nos va a reflejar los tipos de tecnologías aplicadas en los procesos de selección.

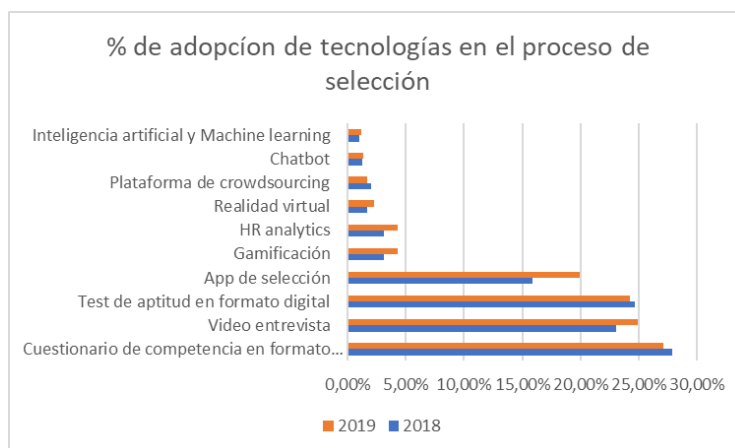


Figura nº 3- Nivel de adopción de tecnologías digitales en el proceso de selección en España

Fuente: Elaboración propia a partir de EY, 2019.

El alto grado de desconocimiento sobre ciertas tecnologías tienen niveles menores como se puede observar en el gráfico anterior.

Cuando hablamos de inteligencia artificial nos referimos a la “combinación de algoritmos planteados con el propósito de crear máquinas que presenten las mismas capacidades que el ser humano” (Iberdrola,2020). La inteligencia artificial es capaz de procesar información racionalmente. Aplicando la definición al proceso de selección es una muy buena forma de agilizarlo empezando por la clasificación de las solicitudes de empleo, abordar el seguimiento de las candidaturas...etc. Esta tecnología se ha convertido en un sistema inteligente que permite ver una visión 360° de cada candidato “desde su nivel de empatía o tolerancia al estrés hasta su capacidad de atención al detalle o de adaptación a la cultura empresarial.” (Guelbenzu y Sol, 2019:86). Esta tecnología está presente sobre todo en la nueva tendencia llamada video entrevista dónde tiene la capacidad de revelar las alteraciones que revelan el lenguaje corporal o la forma de dirigirse al reclutador. Por otro lado, esta tecnología ha causado un gran desengaño, un claro ejemplo es el de Amazon “El software demostró tener prejuicios a la hora de seleccionar a mujeres para un puesto de trabajo.” (Peco, 2020), por lo tanto, podemos afirmar que las tecnologías

necesitan tener unos márgenes de errores ya que no son el 100% válidas. “Una buena inteligencia artificial debería saber reconocer el talento sin tener en cuenta la edad de los potenciales aspirantes, si tienen alguna discapacidad, su origen étnico, su género o cualquier otro aspecto que pueda convertirse en un sesgo.” (Peco, 2020). Esto quiere decir que no basta que esta tecnología sea capaz de procesar ágilmente la información si no que sepa reconocer bien la validez profesional del candidato. De todas maneras, la inteligencia artificial también tiene riesgos por ejemplo esta tecnología puede ser manipulada por un hacker. Y no siempre tiene por que gustar, es decir hay algunos candidatos que pueden llegar a pensar que no les gusta el trato con una máquina y eso hace que algunos de ellos abandonen el proceso de selección. Por lo que podemos concluir que la inteligencia artificial es útil para un primer cribado de las candidaturas, pero no se utilizará “en las fases finales de un proceso de selección tomando decisiones sobre los candidatos finalistas a un puesto.” (Pérez-Barco, 2019).

Con respecto al chatbot, la evolución de un año a otro no ha cambiado mucho, es decir se ha quedado estable. Los chatbots, son “asistentes virtuales que se encargan de mantener informados a los candidatos sobre el estado de su solicitud en todo momento” (Guelbenzu y Sol, 2019:83). Esto resulta muy eficiente para el postulante ya que es necesario mantener una buena experiencia para el usuario. Pero el chatbot no solo tiene esa funcionalidad, también puede programar entrevistas, enviar correos electrónicos de confirmación...etc. Como ya he mencionado antes, esta tecnología permite ahorrar tiempo a los reclutadores y mejorar la experiencia del candidato. “A pesar de todas las ventajas mencionadas, el nivel de desconocimiento de esta herramienta supera el 95% en el global de los departamentos de RRHH.” (Guelbenzu y Sol, 2019:83) esto quiere decir que la mayoría de los departamentos de recursos humanos no conocen bien esta tecnología o no la implementan en sus procesos.

El siguiente punto trata de la plataforma de crowdsourcing, igualmente no se ha notado la evolución de un año a otro. “Jeff Howe definió el crowdsourcing en 2006 como la “externalización (...) de una función realizada por un empleado a un grupo indefinido (y normalmente grande) de personas mediante una convocatoria abierta”. (Guelbenzu y Sol, 2019:84), este recurso implica contar con las aportaciones de personas para afrontar diversas tareas administrativas, este modelo busca la innovación fuera de la empresa. Además, permite tener acceso a una gran base de talento y que los profesionales se sientan

atraídos por esta plataforma. “Su nivel de desconocimiento entre los profesionales de RRHH llega al 93,5%” (Guelbenzu y Sol, 2019:84).

En cuanto a la realidad virtual, podemos ver que, en 2019, el 2,30% de las empresas están empezando a hacer uso de esta tecnología y además ha habido una evolución con respecto al 2018. La realidad virtual ayuda en ocasiones en muchos procesos de selección donde las compañías recrean distintos escenarios a través de simulaciones en tres dimensiones de esta manera evalúan las habilidades de los candidatos en especial los puntos fuertes y débiles. “Cada vez son más las empresas con gran volumen de contratación que optan por esta tecnología porque permite conocer de antemano la forma de ser de una persona y basar su decisión de contratación en parámetros científicos.” (Guelbenzu y Sol, 2019:86).

En cuanto, al cuestionario de competencias en formato digital, y las pruebas de aptitudes en formato digital, son las tecnologías que están más presentes en las empresas ya que no han cambiado con respecto a los años anteriores simplemente el papel ha sido sustituido por un formato digital.

Del mismo modo, la herramienta HR analytics, podemos observar en el gráfico un ligero aumento de 2018 a 2019. HR analytics conocida también como people analytics tiene como objetivo aplicar modelos matemáticos esto es el big data que existe sobre los candidatos, con esto se consiguen una serie de patrones que anticipan de forma eficiente y ágil el éxito o fracaso del perfil contratado.

Por otro lado, la siguiente tecnología es la gamificación, está relacionada con la inteligencia artificial y la realidad virtual. Permiten medir una serie de habilidades, fortalezas, competencias y conocimientos durante un juego online. También, se puede constatar una evolución en 2019 con respecto a 2018.

Por último, la aplicación de selección también llamada “mobile recruiting”, ha aumentado de un año con respecto al otro. Esta aplicación tiene como objetivo que los candidatos puedan acceder al proceso de selección a través de sus teléfonos móviles, ya que está demostrado que pasamos mucho tiempo conectados con nuestros teléfonos, todas las herramientas de selección on-line deberían de usarse con comodidad en cualquier dispositivo electrónico.



### **3.3. Ventajas e inconvenientes de las nuevas tecnologías en el proceso de selección**

El mundo empresarial ha cambiado y con él los procesos de selección, pues las capacidades y habilidades que se requieren en las empresas ya no son las mismas y la forma de captar el candidato también es diferente. Las empresas buscan candidatos que tengan buena capacidad resolutive es decir personas que tienen habilidades para innovar, aportar ideas...etc., son imprescindibles en los equipos. El uso de las tecnologías ha permitido obtener en el proceso de selección numerosas ventajas con respecto a los sistemas tradicionales, pero también han causado ciertas desventajas.

Por el lado de las ventajas, “la tecnología ha permitido reducir hasta un 75% los costes y un 40% el tiempo invertido en realizar los procesos de selección de personal con relación a los métodos tradicionales” (Vértice, 2007:62). Esta es una de las grandes ventajas que ha supuesto la entrada de las tecnologías ya que al ahorrar tiempo se podría conseguir más candidatos. También, hay muchas habilidades que gracias a las tecnologías se están validando. Por otro lado, la recopilación de información ha permitido reunir toda la información de los candidatos de forma ordenada y poder verlo mediante un formato digital, además estos sistemas de recopilación de información por ejemplo la herramienta Cloud permite que todo se almacene en un espacio seguro. Las nuevas tecnologías también contribuyen a “mejorar la imagen de la empresa” (Sodexo, 2020), esta ventaja es importante ya que hoy en día muchas empresas se quieren diferenciar y la mayoría de ellas son muy competitivas por lo tanto aquellas empresas que apuesten por la innovación tendrán una mayor preeminencia en el mercado, la experiencia del candidato es significativa a la hora de contribuir a mejorar la imagen de la empresa pues permite obtener una comunicación más eficaz en los diferentes canales. En esta ventaja podemos subrayar la reputación, ya que si se cuida bien el proceso de selección podemos conseguir una buena imagen en el exterior.

En cuanto a las desventajas, hay ciertas barreras que influyen en esta transformación. En primer lugar, supone un coste muy elevado, solo podrán adoptar las tecnologías las grandes empresas con un volumen de contratación anual alto. En segundo lugar, la prioridad, algunos departamentos de recursos humanos no consideran que la tecnología sea primordial para su área. También hay una falta de información, un informe elaborado

por EY revela que “el 24% de las empresas consideran que no existe información suficiente sobre las diferentes opciones tecnológicas que existen en el mercado para recursos humanos.” (Guelbenzu y Sol, 2019:88). Por otro lado, es muy difícil obtener una inversión a corto plazo, sabemos que la tecnología es muy costosa en término económico por lo que a corto plazo es muy difícil ver un retorno de la inversión. La competencia, también supone una desventaja ya que se considera que hay empresas que tienen herramientas más eficientes que la transformación digital, “el 8% de las empresas afirman que existen otras herramientas en el mercado igual o más efectivas que la tecnología digital” (Guelbenzu y Sol, 2019:88). Del mismo modo, la complejidad también es una desventaja pues el cambio que ha supuesto la entrada de las tecnologías requiere mantener un aprendizaje constante que hace que los profesionales del área salgan de su zona de confort y trabajar con herramientas más complejas. Además, hay una ausencia de capacidades, “la tecnología está cambiando rápidamente y quienes se encargan de la gestión de personal se dan cuenta de que es complicado encontrar talento.” (Humanos y Digitalización, 2020). Además, los encargados de la gestión del personal deben de tener un conocimiento previo de estas tecnologías, es decir, deben de desarrollar ciertas competencias para manejar bien las herramientas. Por supuesto también para lograr ese conocimiento previo las empresas deben de realizar cursos de formación ya sean internos o externos para ofrecerles la formación adecuada y poder utilizarlas con éxito. Aquí podemos encontrar un reto: no basta con invertir en tecnología si no también en formación de los miembros del departamento.

## **4. ANALÍISIS DEL CASO**

En este apartado empezamos ya con el análisis de un caso, es decir, el análisis de la empresa en cuestión; Unilever. En primer lugar, describiremos brevemente la empresa y más tarde veremos como esta compañía ha conseguido mantener una constante y creciente transformación en su proceso de selección además de los resultados que han conseguido con la implantación de las nuevas tecnologías en la organización.

### **4.1.DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA UNILEVER**

Unilever es una empresa fundada en 1930 de origen británico-neerlandesa como resultado de la fusión Margarine Unie y Lever Brothers, es una de las compañías de gran consumo

a nivel mundial y cuenta con 223.000 empleados, de los cuales 1200 se encuentran en España, se dedica a la elaboración y vende a 400 marcas con presencia en 190 países. (Unilever, 2020).

Hace tiempo, la compañía consistía en pequeñas empresas que cada una de ellas fue adquirida con el paso del tiempo. En la actualidad se centra en un modelo de negocio de vida sostenible que caen dentro de tres metas claves; “Ayudaremos a más de mil millones de personas a mejorar su salud y bienestar, reduciremos a la mitad nuestro impacto ambiental por la fabricación y uso de nuestros productos, mejoraremos la vida de miles de personas en nuestra cadena de suministros.” (Unilever Southern Cone, 2020).

Como ya hemos comentado antes, Unilever es una empresa con mucho prestigio a nivel nacional e internacional, con el objetivo de entregar a sus clientes y consumidores productos de calidad.

Historia Unilever España: (Unilever, 2020).

- 1800: Se crea Unilever
- 1870: Se introduce a la familia Van Den Bergh, donde se comienza a exportar en Inglaterra.
- 1871: Se fabrica margarina, la familia Jurgen adquirió una patente para poder fabricar la margarina.
- 1884: William Lever y Lever & Co lanzan el primer jabón de marca, lo venden envuelto en paquetes distintivos con un nombre de marca “Sunlight”.
- 1886: El jabón bajo el nombre de “Sunlight” empieza a tener publicidad.
- 1887: Se produce el jabón en toneladas.
- 1890: El negocio se registra como Lever Brothers Ltd.
- 1906: Lever Brothers empieza a abastecerse de sus propias materias primas.
- 1930: Margarine Unie y Lever Brothers se unen para crear Unilever, fue el 2 de septiembre de 1929 que Margarine Unie y Lever Brothers firmaron un acuerdo para crear lo que posteriormente fue llamado Unilever.

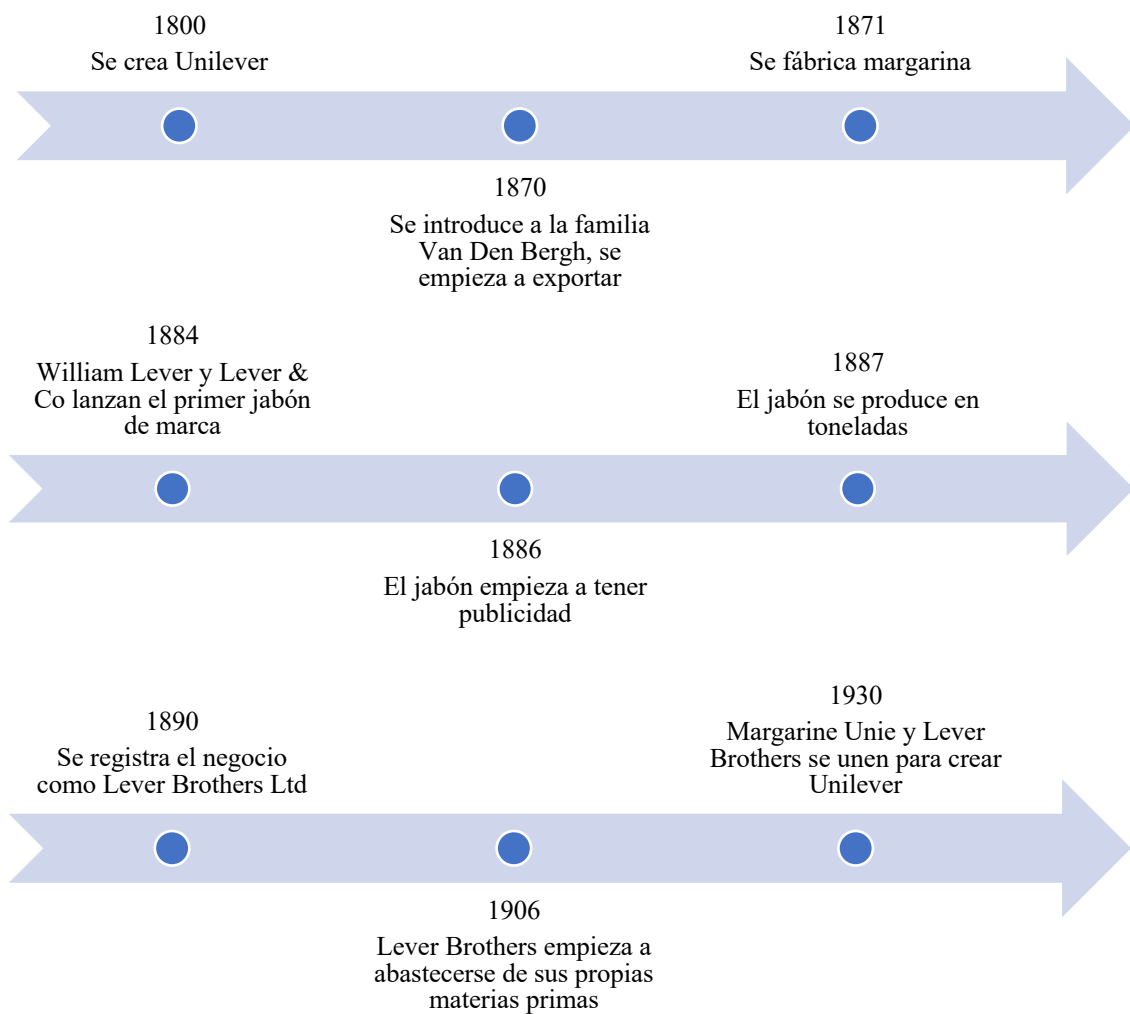


Figura nº 4- Línea del tiempo de la historia de Unilever

Fuente: Elaboración propia a partir de Unilever, 2020.

La visión de Unilever tiene como objetivo el siguiente; “En Unilever queremos hacer crecer nuestro negocio, a la vez que reducimos el impacto ambiental y aumentamos nuestro impacto social positivo.” (Nuestra visión, 2020). Esta visión fue establecida en 2010 con un propósito de lograrla en el 2020. En 2010, hicieron un plan para una vida sostenible donde se fundaron las bases para lograr la estrategia. Es por lo que su objetivo es sencillo: “hacer que la sostenibilidad sea algo cotidiano.” (Unilever,2020).

#### 4.2. Proceso de selección de la empresa Unilever y sus beneficios

El 1 de marzo de 2017, la empresa Unilever abrió puestos vacantes para optar a una posición. Tras el éxito que tuvo en Irlanda y Reino Unido, la compañía decidió establecer

un nuevo sistema de reclutamiento completamente digital. El objetivo primordial de implantar este nuevo sistema “es atraer talento joven y fomentar y reconocer las competencias individuales por encima de los conocimientos académicos.” (ORH, 2020). Como previamente he explicado esta decisión de digitalizar el proceso de selección tiene muchas ventajas de las cuales se incluyen agilizar el proceso, reducir costes y “promover la diversidad de la plantilla.” (ORH, 2020).

Para llevar a cabo esta transformación digital, Unilever colaboró con dos empresas para establecer adecuadamente la inteligencia artificial en el sistema. Estas son; Pymetrics y HireVue. La primera “es una empresa que se dedica a conectar el talento con las organizaciones, sin tener en cuenta los sesgos, a través de juegos de neurociencia y con la inteligencia artificial para seleccionar personal.” (Unilever, 2020). La segunda, es una plataforma que se basa en inteligencia artificial que combina video entrevista. Este nuevo sistema digital se implantó en el programa de recién graduados, los candidatos seleccionados tendrán la oportunidad de rotar en la empresa para elegir el departamento que más se ajuste a ellos y además podrán rotar a nivel nacional e internacional. Este programa, tiene una duración de tres años y tiene en cuenta las necesidades a futuro y a partir de ahí su trayectoria se centra en dos pilares: (Equipos & Talento, 2010:48)

- La experiencia en el puesto de trabajo, en la que a los candidatos se les dan una serie de tareas concretas para la empresa.
- Dos programas de formación que comprenden dos áreas; la formación profesional y “el desarrollo de competencias de liderazgo”.

El proceso consta de cuatro etapas que “los participantes tendrán que superar para tener la oportunidad de ser uno de los 800 jóvenes seleccionados entre los 250.000 jóvenes que se presentan a nivel global” (ORH, 2020). Realizaron el proceso en varias etapas para encontrar el talento de los jóvenes de forma fiable y eficaz.

Como en toda selección de personal, la empresa Unilever identificó en primer lugar, la necesidad de una persona en la empresa para cubrir el puesto vacante.

En segundo lugar, se realizará un formulario, este formulario es de la empresa anteriormente citada Pymetrics, donde los participantes tendrán que rellenar toda la información esto es experiencia, formación...etc., para agilizar el proceso lo pueden importar directamente desde LinkedIn.

En tercer lugar, una vez hayan enviado el formulario y recibido el email de confirmación, los candidatos deberán de realizar una serie de juegos online en 20 minutos para evaluar sus competencias profesionales, es a partir de este momento que empieza ya la digitalización del proceso. “Los juegos prueban rasgos como la capacidad de enfocar, la memoria, la relación con el riesgo, y la capacidad de leer las señales emocionales”. (Coonect, 2020). Estos juegos son la manera de predecir el éxito que tendrá el individuo en el puesto de trabajo, también son una herramienta valiosa para la empresa ya que pueden observar donde se desenvuelve mejor el candidato. El sistema aceptará a aquellos candidatos que más se encajen con la empresa y por lo contrario rechazará aquellos que no se adecuen con los requisitos establecidos previamente por la organización. Tras terminar los juegos, se les informa a los candidatos su rendimiento.

En cuarto lugar, si el candidato ha sido seleccionado por la prueba anterior entonces tendrá la oportunidad de realizar una entrevista digital, también llamada video entrevista, lo harán a través de HireVue, el eslogan de esta compañía es el siguiente: "Contratar mejor con predicciones guiadas por la Inteligencia Artificial". (El diario, 2020). Este programa cuenta con una gran base de datos y diferentes tipos de información facial reunidas en antiguas entrevistas y en función de esto pueden seleccionar al mejor candidato según sus requisitos. En esta fase entra la inteligencia artificial, es decir el candidato se graba mediante cualquier dispositivo y posteriormente será evaluado por “un sistema de inteligencia artificial con el objetivo de eliminar cualquier tipo de prejuicio o sesgo inmediato.” (ORH, 2020). Esto parece ser algo muy novedoso que muchas empresas están implantando ya que resulta muy eficiente a la hora de seleccionar y sobre todo en esta fase la inteligencia artificial analiza el lenguaje corporal, la entonación y las palabras que utilizan los candidatos a la hora de grabarse. Según el artículo escrito por el diario, las empresas multinacionales; Goldman Sachs, Vodafone y Under Amour utilizan este tipo de plataformas en sus procesos de selección.

La última fase, es la evaluación final, esta evaluación tiene lugar en las oficinas de Unilever, en esta etapa también se incluye una nueva tecnología llamada realidad virtual, donde “se pone a prueba las habilidades profesionales de los candidatos en base a un caso auténtico de la empresa.” (ORH, 2020). En esta etapa logran ver como el individuo se desenvuelve y observan como se sienten los individuos en situaciones como las que trabajan día a día en la empresa, les entregan un caso para trabajar de manera dinámica todos juntos.

<b>Fases</b>	<b>Definición</b>
Formulario inicial	Los participantes tendrán que rellenar toda la información requerida a través de un formato digital.
Gamificación	Se examina las características cognitivas a través de 12 juegos online
Entrevista digital	Si el candidato pasa la prueba anterior tendrá la oportunidad de realizar una entrevista personal mediante video entrevista
Realidad virtual	Fase final donde se presentan problemas del mundo real y casos de negocio a través de la realidad virtual

Tabla nº 2- Fases del modelo de selección del personal de Unilever.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pyme,2019.

La empresa ha presenciado muchos beneficios desde que adoptaron este nuevo proceso de contratación. Los principales han sido por la diversidad y productividad. Diversidad por que han conseguido implementar técnicas muy variadas que les diferencia de las otras empresas y productividad por la agilidad del proceso. Además del impacto interno, las candidaturas se duplicaron pasando de 15.000 a 30.000 solicitudes en 90 días. “El 98% de los que empezaban a jugar, los terminaban y se mejoró del 63% al 80% de personas que llegaban a la ronda final.” (Unilever, 2020). Los candidatos que llegaban a la fase final es decir la fase de la realidad virtual aumentó en un 40%. Además, el tiempo medio del proceso de selección pasó de 4 meses a 4 semanas esto causó la reducción de un 75% el tiempo empleado por los reclutadores. También, “se ahorraron el equivalente a un millón de libras esterlinas.” (Morales, 2018), “los candidatos ahorraron 50.000 horas de su tiempo en el proceso”. (Morales, 2018). Asimismo, “detectar mejor sus valores intangibles y su potencial de futuro” (Jumbo Quichimbo, 2019:36). Otro beneficio que presencié la empresa fue gestionar más candidatos con un cribado más objetivo.

Todos estos beneficios se produjeron gracias a la inteligencia artificial que cribó muy bien las candidaturas. Pero, no obstante, esta técnica resulta a veces ser errónea ya que no siempre escoge los candidatos según sus competencias o capacidades. Es aquí donde

empiezan los “problemas” en cuanto a la utilización de las nuevas tecnologías. Uno de los problemas es que hay dilemas morales ya que se desconfía de una máquina, pues esta puede ser manipulada para cambiar la información, este problema es muy importante ya que en el caso de que esto fuese así el proceso de selección no sería válido. De la misma manera, puede reemplazar a los profesionales de recursos humanos como he mencionado antes. Podemos destacar que es importante que las empresas se adapten a la evolución del mundo laboral, desarrollando una cultura digital.

### **4.3.La entrada de las nuevas tecnologías en la empresa Unilever**

La incorporación de estas tecnologías fue en 2012, en el programa Unilever Future Leader’s, la empresa quiso reinventarse y adaptarse a los cambios que la sociedad está llevando a cabo, de esta manera cambió un enfoque basado en proyectos a una estrategia de plataforma. La propuesta de Unilever en incorporar estas tecnologías va más allá que cualquier otra empresa ya que incluye las tecnologías anteriormente mencionadas en todas las fases del proceso de selección desde la recogida de datos hasta la evaluación final.

En 2012, se instauró el primer ATS (Application Tracking System), lugar donde se conectan las plataformas internas y externas relacionadas con el proceso de contratación. La empresa Unilever ha conseguido digitalizar el proceso de selección en un 90% y está pensado para los millenials ya que es una buena forma de contactar con ellos pues es su realidad. Han incorporado muchas tecnologías estas son video entrevistas, gamificación (para los juegos online), inteligencia artificial y en un futuro no muy lejano empezarán a incorporar chatbot “son asistentes virtuales que se encargan de mantener informados a los candidatos sobre el estado de su solicitud en todo momento” (Guelbenzu y Sol, 2018:91). Un informe elaborado por EY en 2018 realizó una serie de preguntas a Yolanda Menal (directora de recursos humanos en Unilever), de las cuales podemos extraer muchas conclusiones sobre la digitalización de la empresa.

En primer lugar, la tarea de los reclutadores es cada vez menos administrativa ya que el trabajo en sí es realizado por una máquina y el empleado debe de estar más enfocado en atraer el talento. Por otro lado, la incorporación de estas tecnologías en la empresa ha supuesto en gran medida un reto ya que los profesionales deben de adaptarse y estar al



corriente de las transformaciones y sobre todo enfocarse en la experiencia del usuario, además la implementación de estas tecnologías es un reto muy desafiante y se requiere un compromiso de ambas partes ya no solo del talento humano si no también de los profesionales del área.

Sabemos que la incorporación de nuevas tendencias en el proceso de selección rompe con las bases tradicionales de los recursos humanos en las que un reclutador utiliza su experiencia y dotes profesionales para conseguir un perfil. Varios elementos como la comprensión, la empatía, la comunicación...etc son algunos de los aspectos en los que un profesional del área de recursos humanos puede estar más capacitado para detectar que cualquier otro recurso tecnológico.

## **5. LA ENCUESTA**

Este apartado está orientado a contestar las cuestiones siguientes en base al análisis que he realizado mediante la encuesta. La encuesta, es un procedimiento de investigación descriptiva en el que se recopilan datos mediante un cuestionario. En este caso, la muestra es solo a una empresa ya que solo necesitamos información de la empresa mencionada. A partir de la información que hemos podido recoger abordaremos el estudio de la transformación digital de la organización, con el objetivo de conocer en profundidad el tema en cuestión. El cuestionario consta de 15 preguntas tanto abiertas como cerradas sobre el tema objetivo de la investigación. En el caso de las preguntas abiertas, la empresa tiene opción de marcar “otras” con el objetivo de que Unilever pueda argumentar la respuesta sin ninguna condición. En el siguiente apartado, comentaremos los resultados que me ha proporcionado la empresa Unilever. La encuesta ha sido respondida por dos personas responsables en el departamento de recursos humanos; Ana Romero y Berta Escudé.

### **5.1.RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Las preguntas elaboradas en la encuesta pretenden analizar:

- La presencia de las tecnologías en el departamento de recursos humanos.
- Uso de las tecnologías por parte de la compañía.
- El comportamiento de estas.

A partir de este estudio podemos extraer los siguientes resultados;

Como se ha podido observar, las tecnologías han sido una fuente de inversión muy importante para las empresas, Unilever cuenta con una estrategia digital y además considera que la digitalización es clave para la competitividad de la empresa. Esta última respuesta es importante ya que el concepto de competencia significa distinguirse de los demás en este caso de las demás empresas con el objetivo de tener una ventaja sobre esta. Podemos afirmar que la competitividad es clave para cualquier empresa, pero sobre todo para las empresas que están incorporando las tecnologías pues ahora, los millenials están acostumbrados al uso de estas. La empresa nos da una respuesta clara y argumenta que la competitividad es clave pues te diferencias de las demás compañías, ofrece nuevas salidas al mercado y mejora la experiencia del cliente.

En la siguiente pregunta; ¿Las tecnologías contribuyen a incrementar la eficiencia en su proceso de selección?, la respuesta ha sido afirmativa y en su caso destacamos la eficiencia por su rapidez. Como anteriormente he mencionado en este trabajo, la incorporación de las tecnologías contribuye a la rapidez del proceso de selección siempre y cuando sean complementarias y nunca sustitutivas. Gracias a la rapidez, el proceso de selección pasó de 4 meses a 4 semanas.

En cuanto a la pregunta si considera que a largo plazo las tecnologías van a sustituir a los reclutadores la respuesta ha sido “No”, esto puede ser por diversas razones en primer lugar por que se necesita un personal humano que este altamente cualificado para realizar este tipo de actividades, esto se refiere a la primera toma de contacto con el candidato que es necesario que sea una persona física para que de esta manera el postulante se sienta cómodo y cercano a la empresa a la que está aplicando, también piensan que es cierto que la tecnología te puede ayudar en muchos aspectos, pero las decisiones las tiene que tomar los humanos ya que en algunas situaciones se exigen perfiles más complejos para altos cargos y estos solo podrán ser evaluados por el reclutador.

La siguiente pregunta para analizar en la encuesta fue que la empresa dé su propia valoración sobre las diferentes herramientas de selección on-line, propuse un total de 6 tipos de herramientas de selección y en el siguiente gráfico se pueden ver los distintos resultados;

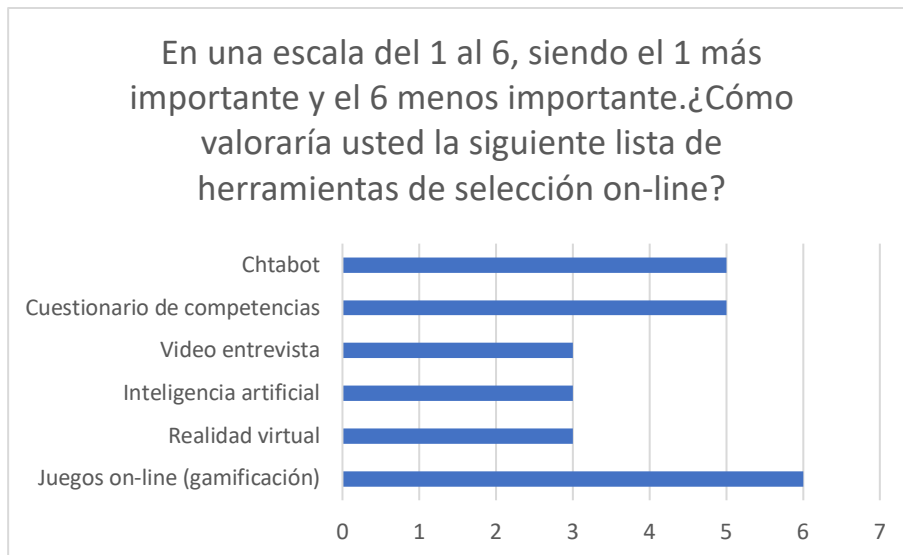


Figura nº5-Herramientas de selección on-line

Fuente: Elaboración propia con el cuestionario

En la figura expuesta se puede ver que a los juegos on-line le dan muy poca importancia, esto puede ser porque actualmente muchas empresas no saben como implementar este tipo de juegos para incentivar al candidato, además son caros e incluso quizá han experimentado que este tipo de juegos no motivan a los postulantes. Con respecto al chatbot y al cuestionario de competencias le dan un poco más de importancia, pero no la suficiente, esto puede ser por varias razones, en primer lugar, el chatbot es una herramienta que actualmente está muy desconocida, “el nivel de desconocimiento de esta herramienta supera el 95% en el global de los departamentos de RRHH.” (Guelbenzu y Sol, 2019:83). Las empresas no conocen aún las ventajas que puede suponer esta tecnología. En cuanto al cuestionario de competencias, tampoco ha tenido mucho éxito ya que este cuestionario es bastante tradicional y la única novedad que se ha implantado ha sido realizarlo en formato digital, pero sin embargo su funcionamiento es el mismo. Por último, la video entrevista, la inteligencia artificial y la realidad virtual, han sido las más importantes, cierto es que Unilever está muy familiarizada con este tipo de tecnologías pues son las más utilizadas en su proceso de selección y aportan muchas ventajas. Aunque los resultados obtenidos no son de gran extensión si que podemos comprobar que la entrada de estas tecnologías está suponiendo un impacto en la compañía.

Hemos visto que no solo es necesario incorporar nuevas tecnologías en la empresa si no que también es importante invertir en formaciones para los empleados y Unilever cuenta con varias formaciones sobre la introducción de las metodologías ágiles, formación de software, tendencias de la tecnología y su aplicación en la empresa y por último formación de competencias del uso de las tecnologías. La formación de los empleados es esencial puesto que tienen que adaptarse y estar al corriente de los nuevos cambios que exigen las tecnologías.

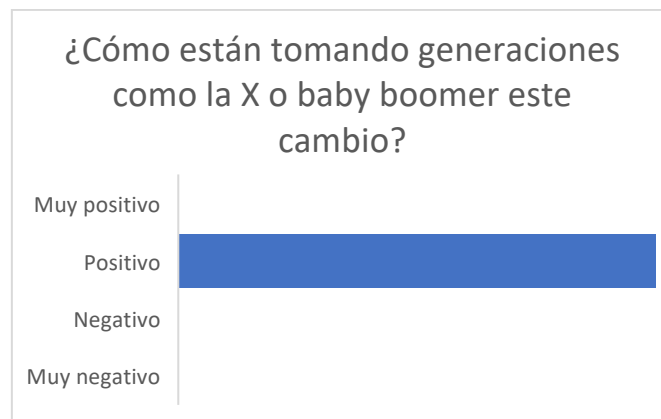


Figura nº6-Comportamiento de las generaciones ante el cambio tecnológico

Fuente: Elaboración propia con el cuestionario

Las personas que pertenecen a la generación X fueron las primeras que se familiarizaron con los ordenadores como herramienta de trabajo y deseaban autonomía, un punto fuerte que tiene esta generación es la capacidad de adaptarse al cambio en este caso según Unilever estas generaciones han sabido llevar de manera positiva el impacto que están teniendo las tecnologías en el ámbito laboral ya que están cada vez más abiertos a probar nuevas innovaciones.

La última interrogación fue saber si la empresa cuenta con un departamento de HR analytics, este departamento tiene como objetivo utilizar el big data que existe sobre los candidatos, con esto se consiguen una serie de muestras que anticipan de forma eficiente y ágil el éxito o fracaso del perfil contratado. En su caso, Unilever si que cuenta con este departamento cuyo principal objetivo es la obtención de información basada en datos.

El estudio de la encuesta puede concluir con la coherente investigación elaborada hasta ahora sobre la incorporación de las nuevas tecnologías, y principalmente en el área de los

recursos humanos. La digitalización que ha experimentado las empresas, la cual se lleva discutiendo a lo largo de este documento presenta ya algunas de las ventajas y beneficios en estas.

## **6. CONCLUSIONES**

En esta investigación he analizado una de las muchas políticas que tiene los recursos humanos esto es, el proceso de selección en la implantación y desarrollo de las nuevas tecnologías.

1. Los resultados de este trabajo de fin de grado muestran importancias en la entrada de las nuevas tecnologías a nivel teórico y práctico. No solo en el ámbito laboral si no que también en la vida personal. Por el lado del ámbito laboral, el proceso de selección continúa con una estructura clásica iniciada por el departamento de los recursos humanos esto es, escoger el candidato idóneo para desempeñar el puesto de trabajo por el cual se pretende encontrar al individuo con las características deseadas por la empresa, es en este proceso donde las nuevas tecnologías han ayudado a la empresa a elegir de forma rápida y eficiente los diferentes postulantes. Por el lado de la vida personal, las nuevas tecnologías han ayudado al crecimiento de la persona, esto es la formación.
2. Las nuevas tendencias han ayudado a las empresas a buscar el talento y se han adaptado a la transformación que esta “sufriendo” la sociedad. Tecnologías, como la inteligencia artificial, la realidad virtual, video entrevistas y chatbots han supuesto una transformación novedosa no solo en el departamento de recursos humanos, sino también en la forma de acercarse a los postulantes y con ella, sus procesos. El proceso de selección no trata del modelo antiguo que tiene sus fases marcadas si no que tiene hoy en día una visión hacia el futuro y se involucra más por sus empleados. En la actualidad es una combinación de ambos, es decir, se mezcla lo novedoso que supone una transformación digital para las compañías con lo tradicional que se ha utilizado hasta ahora. Esta nueva revolución dentro del departamento de recursos humanos ha supuesto ventajas que no conocían ni las empresas ni los candidatos, ventajas que han llevado consigo la obtención de beneficios. Es ahora el talento quien busca a las empresas.

3. El proceso de selección ya no es algo generalizado, se ha convertido en un aspecto más específico y personal, y parte de ello se ha logrado mediante la entrada de las nuevas tecnologías. Entre las nuevas tecnologías podemos destacar que la inteligencia artificial, ha causado nuevos usuarios que quieren disponer de ella, ya que muchas empresas se han dado cuenta de las ventajas que otorga. Las tecnologías comenzaron a percibirse en el departamento de los recursos humanos a finales de los noventa. El creciente desarrollo de estas ha transformado el entorno tradicional de la competencia de las empresas, así como la experiencia del usuario. En el mercado laboral suponen un cambio muy profundo, creando nuevas fuerzas de competitividad y cada vez destruyen más empleos. A pesar del éxito que ha tenido la incorporación de las tecnologías, hay un momento de incertidumbre; tanto las empresas como los individuos no saben si la incorporación de éstas van a sustituir a los reclutadores.
  
4. Considerables estudios y artículos ponen de manifiesto la digitalización del proceso de selección “Informe talento conectado” elaborado por la consultora EY, y el grado de digitalización de las empresas elaborado por PWC. En términos de tecnologías como realidad virtual, video entrevistas y big data, representan una gran oportunidad para las compañías para atraer el talento de sus candidatos, al mismo tiempo trabajan para construir su imagen de marca, la reputación. Este es uno de los principales resultados de la incorporación de las nuevas tecnologías. Este proceso ha ido recibiendo innovaciones y el crecimiento no solo se explica por la creciente utilización de las redes sociales si no también por las empresas que han digitalizado sus procesos de selección. Para realizar una buena implantación de las tecnologías se requiere una interacción con una generación de profesionales estos son nativos digitales, para que a través de las tecnologías se derive una buena búsqueda del talento creativo.
  
5. A través de la encuesta elaborada a la empresa Unilever, podemos destacar que los resultados son coherentes con la investigación que he realizado y estos resultados determinan:
  - Un aumento de la utilización de las tecnologías en el departamento de los recursos humanos, siendo la video entrevista, la inteligencia artificial y la realidad virtual las herramientas más utilizadas en este proceso.

- Es evidente que este proceso aporta muchas ventajas y podemos destacar que la eficiencia es una de ellas que se caracteriza por su rapidez.
- Una tendencia muy acentuada en la realización de los cursos de formación y su importancia para llevar a cabo un buen uso de las tecnologías. No basta con invertir en tecnología si no que también es importante hacer una inversión en este tipo de cursos.

Para terminar con este trabajo, me he encontrado con una empresa que concuerda con la realidad existente, han conseguido en pocos años pasar de un proceso tradicional a un proceso completamente digitalizado basado en las nuevas tecnologías, adaptándose a un mercado muy competitivo. Considero haber cumplido con las expectativas proyectadas al principio del documento sobre la influencia de las nuevas tecnologías en el proceso de selección.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Aragón, R. (2017). *Cómo aplicar la gamificación a los procesos de selección de personal: el caso Unilever*. [online] Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/gamificacion-procesos-de-seleccion-de-personal/> [Último acceso 5 Mar. 2020].

Bretones, F. y Rodríguez, A., 2008. *Reclutamiento, Selección De Personal Y Acogida*. [online] Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/303289901\\_Reclutamiento\\_y\\_seleccion\\_de\\_personal\\_y\\_acogida](https://www.researchgate.net/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida) [Último acceso 29 Mar. 2020].

Carrasco, L. (2020). *Cómo se utiliza la inteligencia artificial en los procesos de selección* | HRTRENDS. [online] HRTRENDS. Disponible en: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/como-se-utiliza-la-inteligencia-artificial-en-los-procesos-de-seleccion> [Último acceso 4 Mar. 2020].

Chiavenato., I., 2007. *Administracion De Recursos Humanos*. 8th ed. Mexico: Mc Graw Hill.

Connect, E. (2020). *Unilever y la inteligencia artificial en selección de personas* | HR Connect. [online] HR Connect. Disponible en: <https://www.hrconnect.cl/atraccion/unilever-la-inteligencia-artificial-seleccion-personas/> [Último acceso 5 Mar. 2020].

Delgado, A., 2016. *Digitalízate*. Alberto Delgado. Libros De Cabecera. *Cómo Digitalizar Tu Empresa*. Barcelona Madrid - PDF Free Download. [online] Docplayer.es. Disponible en: <https://docplayer.es/75435520-Digitalizate-alberto-delgado-libros-de-cabecera-como-digitalizar-tu-empresa-barcelona-madrid.html> [Último acceso 29 Mar. 2020].

Dos Mundos Bilingual Newspaper. 2020. *Generaciones Y La Tecnología: Generación X* - Dos Mundos Bilingual Newspaper. [online] Disponible en:



<<http://dosmundos.com/webpress/2017/03/24/generaciones-y-la-tecnologia-generacion-x/>> [Último acceso 31 Mar. 2020].

Eldiario.es. 2020. *Varias Empresas Multinacionales Ya Usan Inteligencia Artificial Para Analizar La Personalidad En Las Entrevistas De Trabajo*. [online] Disponible en: <[https://www.eldiario.es/tecnologia/Varias-multinacionales-inteligencia-psicologicamente-entrevistas\\_0\\_948405691.html](https://www.eldiario.es/tecnologia/Varias-multinacionales-inteligencia-psicologicamente-entrevistas_0_948405691.html)> [Último acceso 16 Mar. 2020].

Equipos&talento. 2010. *Es Básico Para El Negocio Que El Manager Esté Listo Para Liderar Personas Y Gestionar Talento*. [online] Disponible en: <<https://www.equipostrytalento.com/entrevistas/director-seleccion/unilever-espana/yolanda-menal/>> [Último acceso 20 Mar. 2020].

Flores Chávez, M. y Torres Briones, L., 2015. *gestión del talento humano y su impacto en la competitividad empresarial*. [online] Repositorio.ucsg.edu.ec. Disponible en: <<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3484/1/T-UCSG-PRE-ECO-AMD-160.pdf>> [Último acceso 29 Mar. 2020].

García Noya, M., Hierro Díez, E. and Jiménez Bozal, J., 2001. *Selección De Personal*. [online] Google Books. Disponible en: <<https://books.google.com/cu/books?id=L3o7zpfK-uwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>> [Último accesos 27 Feb. 2020].

Grupo Blc, 2020. *Estudio Sobre La Digitalización De Los Departamentos De RRHH*. [online] p.26. Disponible en: <<http://www.datagora.es/las-empresas-espanolas-y-el-nivel-de-digitalizacion-de-los-departamentos-de-rrhh/>> [Último acceso 11 Mar. 2020].

Guelbenzu, J. y Sol, J. (2018). *Talento conectado. Nuevas realidades en el mercado de trabajo*. [online] Madrid. Disponible en: <https://www.esic.edu/sites/default/files/2019-11/informe-ey-talento-conectado-2018.pdf> [Último acceso 5 Mar. 2020].

Guelbenzu, J. y Sol, J. (2019). *2019 talento conectado*. Madrid, p. [https://cdn.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/publicaciones/Informe\\_talento\\_conectado\\_2019.pdf](https://cdn.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/publicaciones/Informe_talento_conectado_2019.pdf).

humanos, R. y digitalización, L. (2020). *La nueva gestión de personal y los problemas de la digitalización* | OBS Business School. [online] Obsbusiness.school. Disponible en: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/recursos-humanos/la-nueva-gestion-de-personal-y-los-problemas-de-la-digitalizacion> [Último acceso 4 Mar. 2020].

Ibarra Almada, A. (2020). *Formación de los recursos humanos y competencia laboral*. [online] Oitcinterfor.org. Disponible en: [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_articulo/ibarra1.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/ibarra1.pdf) [Último acceso 25 Feb. 2020].

Iberdrola. (2020). *¿Somos conscientes de los retos y principales aplicaciones de la Inteligencia Artificial?*. [online] Disponible en: <https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-inteligencia-artificial> [Último acceso 4 Mar. 2020].

Jumbo Quichimbo, G., 2019. *La Inteligencia Artificial Y Su Impacto En Los Procesos De Selección*. [online] Reunir.unir.net. Disponible en: <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/8166/JUMBO%20QUICHIMBO%2C%20GABRIELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Último acceso 23 Mar. 2020].

Maldonado Terán, A. y Samaniego Jiménez, A., 2020. *Recursos Humanos: Importancia De Las Pruebas Lúdicas En El Proceso De Selección De Personal Dentro De Una Empresa*. [online] Repositorio.usfq.edu.ec. Disponible en: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2811/1/108749.pdf> [Último acceso 29 Mar. 2020].

Marcano, A. (2020). *La Tecnología y la Selección de Personal*. [online] Blog.talentclue.com. Disponible en: <http://blog.talentclue.com/bid/251120/la-tecnolog-a-y-la-selecci-n-de-personal> [Último acceso 3 Mar. 2020].

Montes Alonso, M. y González Rodríguez, P., 2010. *Selección De Personal*. España: Editorial Ideas Propias.

Morales, F., 2018. *Cómo Es Un Proceso De Selección De Personal Con Inteligencia Artificial*. [online] Blog de Talento Humano - Acsendo. Disponible en: <https://blog.acsendo.com/proceso-de-seleccion-de-personal-ia/> [Último acceso 16 Mar. 2020].

Nebot López, M., García Yuste, J. y Schmitz García-Hevia, R., 2000. *La Selección De Personal*. Madrid: Fundación Confemetal.

okdiario.com. (2020). *Las empresas españolas mejoran en digitalización: Internet, Inteligencia Artificial y robotización*. [online] Disponible en: <https://okdiario.com/economia/empresas-espanolas-mejoran-digitalizacion-internet-inteligencia-artificial-robotizacion-1000394> [Último acceso 25 Feb. 2020].

ORH | Observatorio de Recursos Humanos. (2020). *Unilever presenta un nuevo sistema de reclutamiento completamente digital*. [online] Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/seleccion/unilever.html> [Último acceso 5 Mar. 2020].

Peco, R. (2020). *Los softwares para la selección de empleados no son tan buenos*. [online] La Vanguardia. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20191218/472247636540/inteligencia-artificial-trabajo-seleccion-recursos-humanos-contratar-discriminacion.html> [Último acceso 4 Mar. 2020].

Pérez-Barco, M., 2019. *Tu Próxima Entrevista De Trabajo Puede Ser Con Un Robot*. [online] abc. Disponible en: <https://www.abc.es/economia/abci-proxima->

entrevista-trabajo-puede-robot-201906100238\_noticia.html> [Último acceso 16 Mar. 2020].

PwC. (2020). *X Encuesta Mundial sobre el Coeficiente Digital de las Empresas*. [online] Disponible en: <https://www.pwc.es/es/tecnologia/x-encuesta-mundial-coeficiente-digital-de-empresas.html> [Último acceso 25 Feb. 2020].

Pyme, N., 2019. *Claves Para Elegir El Mejor Talento Humano*. [online] Renting.grupobancolombia.com. Disponible en: <[https://renting.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/administracion-y-finanzas/claves-para-elegir-el-mejor-talento-humano!/ut/p/z0/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zjdwTPQ29TQz9LNzdLQwCHS093H19jI0sDIz0C7IdFQGghj-l](https://renting.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/administracion-y-finanzas/claves-para-elegir-el-mejor-talento-humano!/ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zjdwTPQ29TQz9LNzdLQwCHS093H19jI0sDIz0C7IdFQGghj-l)> [Último acceso 17 Mar. 2020].

Ramírez, I., 2020. *Teoría De Relaciones Humanas - Gestipolis*. [online] Gestipolis.com. Disponible en: <<https://www.gestipolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>> [Último acceso 13 Mar. 2020].

Rodríguez-Serrano, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. 1st ed. Barcelona: Editorial UOC.

Sodexo. 2020. *Las Nuevas Tecnologías Y Su Aplicación En rrhh | Guía*. [online] Disponible en: <<https://www.sodexo.es/centro-conocimiento/nuevas-tecnologias-y-aplicacion-en-rrhh/>> [Último acceso 11 Mar. 2020].

Toledo Soriano, G. (2020). *evaluación del desempeño del personal - ppt* descargar. [online] Slideplayer.es. Disponible en: <https://slideplayer.es/slide/5452062/> [Último acceso 1 Mar. 2020].

Unilever España. (2020). *Quiénes somos*. [online] Disponible en: <https://www.unilever.es/about/> [Último acceso 4 Mar. 2020].

Unilever, I. (2020). *Inteligencia artificial en los procesos de selección: el caso Unilever*. [online] Recursos Humanos Hoy. Disponible en: <https://blogs.imf->

formacion.com/blog/recursos-humanos/seleccion-de-personal-3/inteligencia-artificial-en-los-procesos-de-seleccion-el-caso-unilever/#El\_Caso\_Unilever\_Una\_maquina\_seleccionando\_personal [Último acceso 5 Mar. 2020].

Unilever Southern Cone. (2020). 2010 - *Actualidad: Vida sostenible*. [online] Disponible en: <https://www.unilever.com.ar/about/who-we-are/our-history/2010-present.html> [Último acceso 4 Mar. 2020].

Unilever Southern Cone. 2020. *Nuestra Visión*. [online] Disponible en: <https://www.unilever.com.ar/about/who-we-are/our-vision/> [Último acceso 16 Mar. 2020].

Up-spain.com. (2020). *Las 10 fases de un proceso de selección efectivo*. [online] Disponible en: <https://www.up-spain.com/blog/10-fases-del-proceso-de-seleccion/> [Último acceso 4 Mar. 2020].

Vértice, E., 2007. *Selección De Personal*. Málaga: Vértice Books. [Último acceso 1 Mar. 2020].

## 8. ÍNDICE DE FIGURAS

### Lista de figuras

Figura nº 1-Grado de digitalización de las empresas en España, el mundo y principales países desarrollados.....	5
Figura nº 2-Fases del proceso de selección de la empresa.....	12
Figura nº 3-Nivel de adopción de tecnologías digitales en el proceso de selección en España.....	14
Figura nº 4-Línea del tiempo de la historia de Unilever.....	20
Figura nº5-Herramientas de selección on line.....	27
Figura nº6-Comportamiento de las generaciones ante el cambio tecnológico .....	28

## **9. INDICE DE TABLAS**

### **Lista de tablas**

Tabla nº 1-Origen y evolución de la administración de recursos humanos.....10

Tabla nº 2-Fases del modelo de selección del personal de Unilever.....23

## 10. ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta repartida al departamento de recursos humanos de Unilever.

1. ¿Tiene su compañía una estrategia digital de recursos humanos?
  - Si
  - No
  
2. ¿Considera que la transformación digital es clave para su competitividad?
  - Si
  - No
  
3. En relación con la pregunta anterior ¿Por qué piensa que es clave para su competitividad?
  - Te diferencias de las demás compañías
  - Ofrece nuevas salidas al mercado
  - Mejora la experiencia del cliente y su relación con la marca
  - Otra...
  
4. ¿Las tecnologías contribuyen a incrementar la eficiencia en su proceso de selección?
  - Si
  - No
  
5. En relación con la pregunta anterior ¿Por qué o no contribuyen?
  - Por su coste
  - Por su rapidez
  - Por tener mejores perfiles
  - Otra....
  
6. ¿Considera usted que a largo plazo las tecnologías van a sustituir a los reclutadores?
  - Si



- No

7. En relación con la pregunta anterior ¿Justifique su respuesta?

- No, por que se necesita siempre un personal humano cualificado
- Si, pues la tecnología será el motor de crecimiento
- No, una máquina te puede ayudar, pero las decisiones las tienen que tomar los humanos
- Otra.....

8. En una escala del 1 al 6, siendo el 1 más importante y 6 menos importante. ¿Cómo valoraría usted la siguiente lista de herramientas de selección on-line?

	1	2	3	4	5	6
Juegos on-line (gamificación)						
Realidad virtual						
Inteligencia artificial						
Video entrevista						
Cuestionario de competencias						
Chatbot						

9. En relación con la pregunta anterior ¿Considera otras tecnologías a parte de las mencionadas en la tabla como importantes?

10. ¿Su compañía cuenta con formaciones internas o externas para los empleados sobre digitalización?

- Si
- No

11. En relación con la pregunta anterior ¿Qué tipo de contenidos les ofrece estas formaciones?

- Metodologías ágiles
- Formación de software
- Tendencias de la tecnología y aplicación en la empresa
- Formación de habilidades y competencias del uso de las tecnologías
- Otra.....

12. ¿Cómo están tomando generaciones como la X o baby boomer este cambio?

- Muy positivo
- Positivo
- Negativo
- Muy negativo

13. En relación con la pregunta anterior ¿Cuáles son las razones por las que se lo están tomando bien o mal?

- Bien, están abiertos a probar las innovaciones tecnológicas
- Mal, les cuesta mucho interiorizar la dinámica digital
- Otra.....

14. ¿Se ha creado un departamento o unidad de HR analytics?

- Si
- No

15. En relación con la pregunta anterior ¿En el caso que exista una unidad de HR analytics, me podría describir brevemente los objetivos de esta unidad?

**Muchas gracias por su atención y dedicación.**

