



TRABAJO DE FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

CURSO ACADÉMICO 2023-2024

**30 AÑOS DE EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN ESPAÑA: CONSTRUYENDO PLANTILLAS GLOBALES
DESDE UNA PERSPECTIVA DEL INDIVIDUO**

ESTUDIANTE: GÓMEZ ARAGÓN, AMANDA

DNI: 04858734-F

GRADO: RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

TUTORA: BENITO OSORIO, DIANA

Fecha: 16 de junio de 2024

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	5
II.	EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	6
2.1	DESDE 1900 HASTA 1990	6
2.1.1	<i>Etapas</i>	7
2.1.2	<i>Situación de las áreas más representativas de los Recursos Humanos</i>	7
2.2	DESDE 1990 HASTA LA ACTUALIDAD	10
2.2.1	<i>Etapas</i>	10
2.2.2	<i>Situación de las áreas más representativas de los Recursos Humanos</i>	11
III.	PERSPECTIVA ACTUAL EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: LA GLOBALIZACIÓN DE LAS PLANTILLAS	15
3.1	DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS TRABAJADORES	15
3.1.1	<i>Retribución no monetaria: importancia actual</i>	16
3.1.1.1	Salario emocional	16
3.1.1.2	Conciliación laboral y personal	17
3.1.2	<i>Desarrollo de habilidades globalizadas y adaptabilidad</i>	18
3.2	DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS PLANTILLAS	19
3.2.1	<i>Factores que impulsan la globalización de las plantillas</i>	19
3.2.2	<i>Impacto de la globalización sobre las estrategias de los Recursos Humanos</i>	20
3.2.2.1	Puntos clave para la gestión del talento en el departamento de Recursos Humanos	20
3.2.2.2	Retos y oportunidades en la construcción de plantillas globalizadas	21
3.3	NUEVAS TENDENCIAS Y DESAFÍOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	22
3.3.1	<i>Nuevas tendencias</i>	22
3.3.2	<i>Nuevos desafíos</i>	23
3.3.3	<i>Employer Branding</i>	25
3.3.3.1	¿Cómo iniciar una estrategia de Employer Branding?	25
IV.	ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS A LAS NUEVAS TENDENCIAS	26
4.1	ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	26
4.2	ESPAÑA VS. EUROPA: DIFERENCIAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	29
4.3	RECOMENDACIONES PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA	31
V.	CONCLUSIÓN	33
VI.	BIBLIOGRAFÍA	35

ÍNDICE TABLAS

TABLA 1. RESUMEN DE LA EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	14
TABLA 2. ASPECTOS MÁS RELEVANTES DENTRO DEL SALARIO EMOCIONAL	17
TABLA 3. NUEVAS HABILIDADES SOLICITADAS EN LOS TRABAJADORES	18
TABLA 4. PRINCIPALES FACTORES QUE HAN CONTRIBUIDO A LA GLOBALIZACIÓN DE PLANTILLAS	19
TABLA 5. RETOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO	20
TABLA 6. ASPECTOS IMPORTANTES DENTRO DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL	21
TABLA 7. RETOS Y OPORTUNIDADES EN LA CONSTRUCCIÓN DE PLANTILLAS GLOBALIZADAS	21
TABLA 8. NUEVAS TENDENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	22
TABLA 9. INICIATIVAS EMPLOYER BRANDING	26
TABLA 10. ASPECTOS PUNTUADOS EN EL ESTUDIO	27
TABLA 11. GESTIÓN EFICAZ DE LOS RECURSOS HUMANOS	32

ÍNDICE FIGURAS

FIGURA 1. ASPECTOS IMPORTANTES PARA LA GENERACIÓN Z	15
FIGURA 2. HABILIDADES MÁS DEMANDADAS EN LOS TRABAJADORES EN 2025	16
FIGURA 3. DESAFÍOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	23
FIGURA 4. PRINCIPALES MOTIVACIONES PARA EL USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)	24
FIGURA 5. PRINCIPALES MOTIVOS PARA NO HACER USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)	25
FIGURA 6. DIFERENCIA CULTURAL	29
FIGURA 7. DIFERENCIAS EN EL EQUILIBRIO ENTRE VIDA FAMILIAR Y TRABAJO	30
FIGURA 8. DIFERENCIAS EN EL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL	30

I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 30 años, el trabajo ha sufrido una notable evolución, impulsada en gran medida por fuertes crisis económicas, la implantación de la tecnología, el avance de la sociedad y la globalización de las empresas.

Empezando por las crisis económicas, sobresalen las ocurridas entre 1900 y 1993, 2009, 2012 y la generada desde 2020 por la situación de pandemia. Todas ellas han supuesto un punto de inflexión en el mercado laboral, llevando a tomar medidas tales como la implantación de una visión más estratégica en las empresas, cambios económicos, productivos y políticos, reformas laborales, y la regulación de nuevas formas de trabajo.

La tecnología, el avance de la sociedad y la alta competencia dentro de un marco de globalización, también ha supuesto un antes y un después en todos los aspectos. En el trabajo, se ha vivido una transición en la que ha ido cambiando el foco de atención de las empresas: en un primer momento, las organizaciones se centraban en buscar perfiles de personas trabajadoras, sin ningún tipo de requisito concreto, que fuesen fieles a la compañía; en la siguiente etapa, comenzó a verse al trabajador como un activo de valor, y por último, en la época actual, se considera a los empleados como parte fundamental para la consecución de los objetivos empresariales, prestándoles la máxima atención y teniendo en cuenta su bienestar dentro y fuera del trabajo. Cabe destacar que el perfil de los trabajadores también ha ido cambiando, así como las técnicas de reclutamiento de estos dentro de las organizaciones, pudiendo observarse notables diferencias entre las distintas generaciones que conviven actualmente y la mejora de las herramientas para su reclutamiento.

Todos estos cambios se han afianzado, dejando como escenario actual un mundo completamente tecnológico y conectado con cualquier parte del mundo en cuestión de segundos, en el que el trabajador es una pieza clave del proceso.

El autor Idalberto Chiavenato (2020) con su libro “Gestión del talento humano”, ofrece una visión bastante amplia del avance del departamento de Recursos Humanos y de la gestión de estos, señalando los conceptos clave para crear una organización en la que los empleados se sientan satisfechos y sean eficaces. Sin embargo, considero que aún quedan muchos gaps por cubrir y no somos conscientes en muchos aspectos de los cambios que se han ido produciendo y de las nuevas demandas laborales. Por este motivo, el objetivo de este trabajo es dar una respuesta teórica y práctica a las siguientes cuestiones:

1. La evolución de los Recursos Humanos a través de un análisis de las etapas que han supuesto un punto de inflexión y de las variables más significativas.
2. Cómo la globalización ha afectado a las plantillas y qué factores lo han impulsado.
3. Cómo se adaptan las empresas españolas a este nuevo entorno.
4. Recomendaciones a las empresas para la mejor dirección de los Recursos Humanos en España.

Para ello, se utilizarán como muestras relevantes diferentes estudios, como por ejemplo el llevado a cabo por *Incipy* (Ranera, 2023) sobre la adaptación de las empresas españolas a la transformación digital, donde se puede observar que, aunque quedan empresas pendientes de tomar cartas en el asunto, un porcentaje significativo ya considera la implantación de la tecnología un requisito indispensable en su empresa y está en proceso de transformación, o el estudio realizado por *Funcas* (Bayo Moriones & Ortín Ángel, 2012) para mostrar la comparativa de España y los países más desarrollados de Europa en gestión de Recursos Humanos, revelando las deficiencias que tenemos y el trabajo que queda por hacer.

Se desarrollará su estructura explicando, en primer lugar, la evolución del trabajo en varias etapas, abordándose desde una perspectiva general, exponiendo el cambio de este concepto en España, así como desde una perspectiva más centrada en la transformación de los Recursos Humanos y su evolución. Como consecuencia, este cambio del trabajo a lo largo de los años dejará como escenario actual la globalización. Se expondrán tanto los retos a los que se enfrenta el departamento de Recursos Humanos: atracción y gestión del talento, anticiparse a las necesidades del negocio, detectar perfiles más internacionales; como las nuevas tendencias en este ámbito: reclutamiento con inteligencia artificial, *onboarding* digital, redes sociales corporativas, digitalización de los procesos, el bienestar emocional y garantizar la desconexión digital, entre otros. Veremos todo este avance tanto desde el punto de vista de los trabajadores y sus necesidades, como desde el punto de vista de las plantillas, concluyendo con un apartado sobre la capacidad y predisposición de las empresas españolas para adaptarse a este nuevo entorno tecnológico y recomendaciones para lograr un cambio eficaz.

II. EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.1 Desde 1900 hasta 1990

Aunque el foco principal de este trabajo serán los últimos 30 años, considero interesante contextualizarlos con los hechos que nos llevaron hasta ese momento.

Respecto al escenario histórico, durante este periodo España se enfrentó a diferentes cambios políticos, sociales y económicos. Tras la crisis y la pérdida en 1898 de las últimas colonias, el país vivió épocas de dictadura, guerra civil y aislamiento internacional bajo el régimen de Franco. Su muerte en 1975 supuso la transición hacia la democracia, finalizando con la aprobación de la Constitución española en 1978. En las décadas siguientes, España se estableció como una democracia estable, aunque tuvo que enfrentar retos económicos desfavorables, como el desempleo y la inflación. El campo de los Recursos Humanos también experimentó diversos cambios durante este periodo, siendo un reflejo de las transformaciones del país.

2.1.1 Etapas

1900-1930 Industrialización y condiciones laborales

En este intervalo de tiempo, se experimentó en España un proceso de industrialización, donde las condiciones de trabajo eran mayoritariamente precarias, con intensas jornadas laborales y salarios muy bajos. También nacieron los primeros sindicatos y movimientos obreros, que trataban de mejorar las condiciones y los derechos de los trabajadores (Aróstegui, 2021).

1930-1950 Guerra Civil y dictadura franquista

Estos hechos tuvieron un gran impacto en las relaciones laborales, ya que se prohibieron los sindicatos y se impuso un régimen autoritario que limitaba los derechos de los trabajadores. Además, se promulgó la legislación laboral que restringía los derechos de los trabajadores y favorecía a los empleadores (Juliá, 2007).

1950-1970 Movimiento obrero y desarrollo económico

Durante este periodo, aumentó la demanda de mano de obra, en sectores como la industria y la construcción especialmente. También surgió un movimiento obrero que exigía mejores condiciones laborales y sueldos más altos a través de huelgas y protestas. Se logró una mayor conciencia de los derechos de los trabajadores y se crearon comisiones obreras clandestinas (Elorza, 2020).

1970-1990 Transición democrática y reformas laborales

Tras la muerte de Franco en 1975, se inició la transición hacia la democracia y se restablecieron los sindicatos, además de reconocerse el derecho a la negociación colectiva. También se proclamaron leyes que aseguraban derechos laborales mínimos, como vacaciones pagadas y jornadas de 40 horas semanales. No obstante, a pesar de estos avances, continuaban las desigualdades laborales, especialmente para trabajadores temporales y las mujeres (Lara, 2008).

2.1.2 Situación de las áreas más representativas de los Recursos Humanos

Trabajadores

Pasaron de ser concebidos como mera mano de obra, a considerarlos como un valor dentro de la empresa (Chiavenato, 2020, pág. 34). En este periodo se desarrollaron los perfiles *Baby Boomers* (1946-1964) y Generación X (1965-1980). Los primeros se identifican con trabajadores fieles a su trabajo, estructurados y que valoran la estabilidad. La generación X sin embargo se adapta más a la evolución, ya que crecieron con la llegada de internet y la implantación de la tecnología (Joya & Garcilazo, 2019).

Teorías sobre la motivación en los Recursos Humanos

En este periodo surgieron las siguientes teorías:

- Teoría de la motivación de Maslow:

Se basaba en la “jerarquía de necesidades”, desde las más básicas hasta la necesidad de autorrealización. Es importante por destacar la importancia de comprender las necesidades de los empleados para enfocar correctamente su motivación (Maslow, 1943).

- Teoría X e Y de McGregor:

Con esta teoría se muestran dos enfoques para la gestión de los trabajadores:

- Por un lado, la teoría X representa una visión tradicional, considerando que el ser humano siente desgana intrínseca hacia el trabajo, por lo que necesitan ser controlados.
- La teoría Y, sin embargo, afirma que los empleados también quieren y necesitan trabajar. En debidas condiciones, los trabajadores se habitúan a llevar a cabo responsabilidades, e incluso buscar nuevas, pero se considera que la mayoría de las organizaciones no potencian esta parte (McGregor, 1960).

- Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard:

Esta teoría argumenta que los líderes tienen que adaptar su estilo de liderazgo en función de las necesidades de los seguidores y la situación (Hersey & Blanchard, 1969).

Prácticas utilizadas

Durante la industrialización clásica, el trabajo se llevaba a cabo de una manera rutinaria, sin grandes cambios. Además, la estructura empresarial estaba dividida en muchos niveles jerárquicos, las tareas eran básicas y repetitivas, y no había posibilidad de innovar.

En la etapa de industrialización neoclásica, la estructura empresarial es más descentralizada, se implantan puestos más acordes con las tareas más complicadas y hay posibilidad para la innovación (Chiavenato, 2020, pág. 36).

Etapas de gestión

El periodo que transcurrió desde 1931 hasta 1950 estuvo marcado por etapas significativas como la Segunda República, lo que supuso el reconocimiento de derechos laborales básicos. No obstante, el inicio de la Guerra Civil y del Régimen franquista paralizaron su desarrollo, imponiéndose un periodo de autoridad y represión (Bañuelos, 2021).

A partir de 1950 hasta 1990, la industrialización supuso cambios significativos en la gestión de los Recursos Humanos, iniciándose un periodo de recuperación (Payne, 1997), aunque la gestión seguía siendo tradicional y burocrática, y las relaciones laborales seguían influenciadas

por el Estado. La llegada de la democracia en 1980 inicia una gestión de los Recursos Humanos descentralizada, y se implantan prácticas orientadas a los trabajadores (Egea & Ficapal, 2006).

Análisis de los puestos de trabajo

A principios del siglo XX, destacó la visión de Taylor, quien se decantaba por la estandarización de tareas y la asignación de roles concretos para incrementar la productividad. Aunque fue una visión muy revolucionaria, también fue muy criticada por la falta de consideración hacia los trabajadores (Taylor, 1911).

Por ese motivo, posteriormente cobró relevancia la visión de Elton Mayo, quien reconoció la importancia de ciertos factores psicológicos y sociales y su repercusión sobre el rendimiento laboral, reconociendo así la influencia en la productividad de las relaciones interpersonales y el entorno de trabajo (Mayo, 1933).

Planificación de los Recursos Humanos

Este punto es importante a nivel empresarial para poder anticiparse y prever el movimiento de personas, para lograr una gestión eficaz.

En un inicio, esta práctica estaba centrada únicamente en la predicción de necesidades de personal, con la única base de las proyecciones de crecimiento y la demanda laboral, para posteriormente pasar a ser un enfoque más estratégico (Chandler, 1962).

Formación de los Recursos Humanos

La formación estaba centrada en la adquisición de habilidades técnicas concretas que permitiesen cumplir con el trabajo. Sin embargo, una vez que las empresas fueron conscientes de la importancia del desarrollo de los trabajadores, comenzó a ampliarse la formación (Noe, 2013).

Gestión de la carrera profesional

En las primeras etapas, la gestión de la carrera profesional estaba centrada en el progreso lineal dentro de la misma empresa, con una jerarquía ya definida.

Ya en la década de 1980, se destacó la importancia de la autodirección y la adaptabilidad en la gestión de la carrera profesional, lo que supuso un cambio en el enfoque, y comenzó a dirigirse hacia el desarrollo de competencias y habilidades (Arthur, 1989).

Gestión del rendimiento

En las primeras etapas, la visión estaba centrada en la comprobación a través de revisiones periódicas, dándose especial importancia a la evaluación de resultados y metas. Posteriormente, comenzaron a utilizarse conceptos y prácticas centradas en destacar la importancia de identificar y potenciar las habilidades individuales (Buckingham & Coffman, 1999).

Retribución en la empresa

Inicialmente, la retribución se basaba en salarios fijos y beneficios básicos, pero a medida que las organizaciones han sido conscientes de la importancia de atraer y retener el talento, así como mantener la motivación de los empleados, la retribución ha evolucionado, pasando a convertirse también en una vía de motivación y satisfacción laboral (Herzberg, 1959). Se instauró la retribución variable y por desempeño, y se apoyó la correlación entre el trabajo individual y las recompensas para promover la equidad y la meritocracia (Lawler, 1990).

2.2 Desde 1990 hasta la actualidad

Tras la llegada de la democracia y la implantación de nuevas reformas laborales, España ha experimentado otros cambios importantes en aspectos sociales, políticos y económicos.

La democracia continuó consolidándose en España y se avanzó hacia la integración europea, lo que produjo un rápido crecimiento económico, impulsado también por la celebración de los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992. Además, se implantaron reformas sociales y económicas, incluyendo la descentralización del Estado y la actualización de los sectores sanitario y educativo.

Posteriormente, impulsado por la construcción y el sector inmobiliario, España experimentó un boom económico, además de un alto crecimiento turístico. Sin embargo, en 2008 estalló la burbuja inmobiliaria, sumiendo a España en una grave crisis económica y financiera, aumentando el desempleo y la precariedad laboral, además de la deuda pública.

A partir de 2010, aunque el desempleo y la desigualdad social continuaron siendo un importante desafío, durante este periodo España comenzó a recuperarse de la crisis económica.

2.2.1 Etapas

1990-2000 Adaptación a la globalización y flexibilización laboral

España consiguió integrarse en la economía global, consiguiendo realizar cambios en el mercado para adaptarse a la competitividad internacional. También se llevaron a cabo políticas de flexibilidad laboral, además de introducir contratos temporales y ciertas medidas para mejorar la dureza del mercado de trabajo (Arriaga, 1996).

El desarrollo de nuevas habilidades y la formación se convirtieron en aspectos clave para la competitividad de las empresas (Escudero, 2010).

2000-2010 Crisis económica y ajustes en el mercado laboral

La crisis de 2008 afectó duramente a España, ocasionando altas tasas de desempleo y una urgente necesidad de reajustes en el mercado de trabajo. Esto también provocó mayor precariedad laboral, incrementando los contratos temporales y disminuyendo los contratos indefinidos. Esta situación obligó a las empresas a implementar medidas de reducción de costes (Díaz, 2012).

2010-2020 Recuperación económica y adaptación a nuevas tendencias

Tras este duro periodo, España comenzó a experimentar una lenta recuperación económica, lo que se tradujo en un incremento de la contratación y una mejora en el mercado laboral. Además, se observó una mayor atención a aspectos como la conciliación de la vida personal y profesional, así como a asuntos de diversidad e inclusión en el trabajo (Parra, 2020). Por otro lado, la tecnología y la digitalización continuaron ganando protagonismo en la gestión de los Recursos Humanos, con mayor enfoque en el trabajo en remoto y la capacitación digital (Martínez, 2021).

2.2.2 Situación de las áreas más representativas de los Recursos Humanos

Trabajadores

En un entorno de constante cambio, el trabajador es visto como un asociado, transmitiéndole los valores de la empresa y creando un equipo con un objetivo común. Además, es una época de gran competitividad, por lo que es indispensable atraer a los mejores talentos y conseguir que quieran quedarse (Chiavenato, 2020, pág. 38).

En esta etapa se han desarrollado los perfiles de trabajadores denominados *Millennials* (1981-1993) y Generación Z (1994-2010). Los primeros destacan por ser nativos digitales, aunque no hayan nacido con ello, además de estar más acostumbrados a la diversidad. Por otro lado, la Generación Z o *Centennials* sí que han nacido con la tecnología, son personas emprendedoras y prefieren la autonomía y el trabajo a corto plazo.

Teorías sobre la motivación en los Recursos Humanos

Durante este periodo, destaca especialmente la Teoría del aprendizaje organizacional de Senge, según la cual, la capacidad organizacional para adaptarse constantemente es un aspecto de gran importancia, y destacó cinco disciplinas de aprendizaje que contribuyen al éxito de la organización (Senge, 1990):

- Pensamiento sistémico
- Dominio personal
- Construir una visión compartida
- Aprendizaje en equipo

Prácticas utilizadas

La estructura organizativa da más importancia a la autonomía de cada equipo, lo que les ayuda a ser más ágiles y productivos. Están totalmente preparados para los cambios (Chiavenato, 2020, pág. 38).

Etapas de gestión

A partir de 1990, la gestión de los Recursos Humanos en España comenzó a verse influenciada por la globalización y la revolución tecnológica, lo que obligó a las empresas a adaptarse a un entorno cada vez más competitivo, cobrando más importancia aspectos como la experiencia del empleado y la cultura organizacional (Egea & Ficapal, 2006).

Actualmente, la retención del talento y conseguir el equilibrio de la conciliación entre vida personal y laboral, son los principales desafíos de la gestión de los Recursos Humanos. Además, se han llevado a cabo medidas para atraer, desarrollar y retener a los profesionales más cualificados (López-Cabrales & Valle, 2015). La posibilidad de adoptar el teletrabajo y las herramientas de colaboración en línea, han contribuido a que los equipos trabajen de forma efectiva desde distintas ubicaciones (Paiva, 2023).

Análisis de los puestos de trabajo

En las últimas décadas, el análisis sobre los puestos de trabajo ha evolucionado y se enfoca más en aspectos como los cambios en las dinámicas de trabajo, la tecnología, globalización y diversidad, incorporando también la evaluación de competencias y capacidad emocional.

Por tanto, teniendo en cuenta la evolución de este apartado y de otros aspectos de los Recursos Humanos, como tendencias actuales en el análisis de puestos de trabajo encontramos los análisis de puestos basado en competencias y el análisis considerando los principios organizativos de flexibilidad y tendencia a trabajar en equipo (de la Calle & Ortiz de Urbina, 2018).

Planificación de los Recursos Humanos

El enfoque ha seguido estando en alinear la planificación de este departamento con la estrategia empresarial, ya que se continuó observando la necesidad de mantener un objetivo concreto (Stone & Pulakos, 2015). Además, a la alineación de la planificación se ha sumado la integración de la tecnología, lo que permite tomar decisiones más detalladas (Tulshyan & Burey, 2016).

En los últimos años, debido al entorno, la planificación de los Recursos Humanos se ha centrado más en la adaptabilidad y flexibilidad, adoptando planes que puedan adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado.

Formación de los Recursos Humanos

Al igual que en el resto de los apartados, la tecnología ha supuesto un punto de inflexión y ha facilitado la formación a través de plataformas y cursos online, siendo ahora más accesible y personalizada, y permitiendo un aprendizaje capaz de adaptarse a todas las situaciones.

Además, también se ha extendido la implementación de conceptos como Universidades Corporativas, *Outdoor Training* o la gamificación para mejorar esta experiencia de aprendizaje (de la Calle & Ortiz de Urbina, 2018).

Gestión de la carrera profesional

En enfoque se ha dirigido a la flexibilidad de las carreras profesionales, permitiendo a los individuos trazar trayectorias profesionales que encajen con sus objetivos personales (Arthur & Rousseau, 1996).

En el nuevo panorama laboral, se están potenciando conceptos como la empleabilidad, el networking, la creación de una marca personal y el uso de las redes sociales para el desarrollo de la carrera profesional (de la Calle & Ortiz de Urbina, 2018).

Gestión del rendimiento

Ya en el siglo XXI, se ha avanzado hacia una gestión del rendimiento enfocada en el desarrollo y en llevar a cabo una planificación y retroalimentación más regular, además de encontrar puntos en común entre los objetivos personales y los organizacionales. Además, la tecnología ha supuesto un papel indispensable, introduciendo sistemas de gestión en línea que permiten una monitorización continua (Pulakos & O'Leary, 2011).

En cuanto a las nuevas tendencias, se da especial importancia a la evaluación continua, así como la evaluación por compromisos para lograr diferenciación de los empleados (de la Calle & Ortiz de Urbina, 2018).

Retribución en la empresa

Se ha evolucionado hacia una visión más flexible que incluye compensación basada en habilidades y reconocimiento no monetario.

Además, continúan tendiendo gran importancia los sistemas de retribución flexible, aunque la mayor importancia se centra en el salario emocional, entendiéndose como los factores de la retribución que no son monetarios y promueven la satisfacción, motivación y calidad de vida del trabajador (de la Calle & Ortiz de Urbina, 2018).

En la siguiente tabla puede apreciarse de manera resumida la evolución de cada aspecto de los Recursos Humanos en cada etapa histórica, desde la Industrialización clásica, pasando por la Industrialización neoclásica, hasta llegar a la era del conocimiento y el momento actual:

Tabla 1. Resumen de la evolución de los Recursos Humanos

	Trabajadores	Teorías motivación	Prácticas utilizadas	Etapas de gestión	Análisis puestos de trabajo	Planificación de los RRHH	Formación de los RRHH	Gestión carrera profesional	Gestión del rendimiento	Retribución en la empresa
Industrialización clásica 1900 - 1950	Baby Boomers, mera mano de obra	Teoría de la motivación de Maslow	Trabajo rutinario, con tareas básicas y repetitivas	La Guerra Civil y el Régimen franquista paralizaron el desarrollo de la Segunda República, y se impuso un periodo de autoridad y represión	Estandarización de tareas y la asignación de roles concretos (Taylor)	Énfasis en la departamentalización funcional, toma de decisiones centralizada en la cima de la jerarquía	Formación centrada en habilidades técnicas concretas	Centrada en el progreso lineal dentro de la misma empresa, con una jerarquía ya definida	Revisiones periódicas y evaluación de resultados y metas	Basada en salarios fijos y beneficios básicos
Industrialización neoclásica 1950 - 1990	Generación X y Millennials, Recursos de la organización	Teoría X e Y de McGregor y Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	Trabajo inestable y cambiante	Industrialización y Democracia, gestión de los Recursos Humanos descentralizada, prácticas orientadas a los trabajadores	Influencia del entorno de trabajo en el rendimiento laboral	Alineación de las estrategias de la organización con el departamento de Recursos Humanos	Importancia del desarrollo de los trabajadores	Desarrollo de competencias y habilidades, y adaptabilidad en la gestión de la carrera profesional	Importancia a identificar y potenciar las habilidades individuales	Retribución como aspecto para la motivación y satisfacción laboral
Era del conocimiento 1990 - Actualidad	Generación Z, trabajador visto como un asociado	Teoría del aprendizaje organizacional de Senge	Extremo dinamismo y cambio	Influenciada por la globalización y la revolución tecnológica	Cambios en las dinámicas de trabajo, tecnología, globalización y diversidad	Alineación de los Recursos Humanos con la estrategia empresarial	Formación a través de plataformas y cursos <i>online</i>	Enfoque dirigido a la flexibilidad de las carreras profesionales	Enfocado en el desarrollo, resaltando la importancia de una buena planificación y retroalimentación regular	Sistemas de retribución flexible, con foco en el salario emocional

Fuente: Elaboración propia a partir de (Taylor, 1911; Joya & Garcilazo, 2019; Maslow, 1943; Hersey & Blanchars , 1969; Senge, 1990; Chiavenato, 2020; de la Calle & Ortiz de Urbina, 2018)

III. PERSPECTIVA ACTUAL EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: LA GLOBALIZACIÓN DE LAS PLANTILLAS

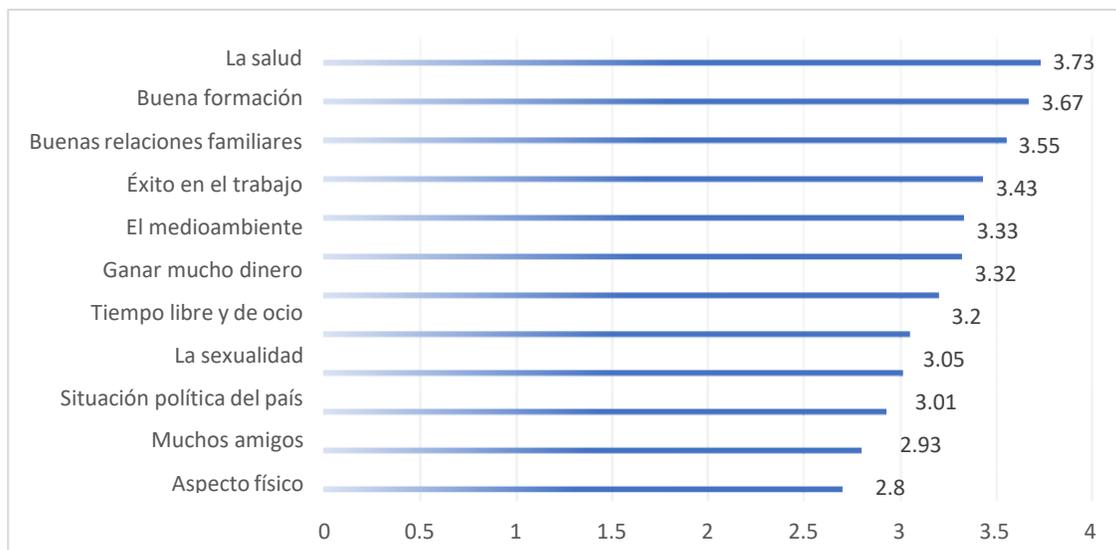
3.1 Desde el punto de vista de los trabajadores

Uno de los retos de los Recursos Humanos es la convivencia de varias generaciones en la empresa, pero vamos a centrarnos en las características de la Generación Z, la última en incorporarse al mercado de trabajo.

Como se indicaba en puntos anteriores, la Generación Z o *Centennials* incluye a los nacidos entre 1994 y 2010 aproximadamente, por lo que en la actualidad tienen entre 14 y 30 años. Han nacido con la tecnología, y lo más reseñable de su personalidad es que prefieren la autonomía, el trabajo a corto plazo, están altamente cualificados y huyen de los horarios rígidos.

En una investigación llevada a cabo por la consultora *Atrevia* y la Universidad Deusto *Business School* en 2016 (Vilanova, Ortega, Lara, Barco, & Soto, 2017) sobre la Generación Z, se extrae la siguiente información sobre la importancia que tienen para ellos cada uno de los siguientes aspectos:

Figura 1. Aspectos importantes para la Generación Z



Fuente: (Vilanova, Ortega, Lara, Barco, & Soto, 2017)

Del gráfico podemos deducir que, para la Generación Z, por encima de su aspecto físico o situaciones externas, está su salud, el éxito laboral, tiempo libre y buena formación.

Esta generación tiene claro que lo principal para ellos al elegir un puesto de trabajo es el buen ambiente organizacional, el salario emocional y la conciliación entre vida personal y profesional, aspectos que se detallarán en el siguiente punto.

Se prevé que para este año 2024, por primera vez la Generación Z supere a los *Baby Boomers*, lo que supondrá un momento crucial en el cambio de las normas establecidas por las generaciones anteriores (Braverman, 2023).

Por ello, aumentará la demanda de condiciones laborales más flexibles, incluyendo trabajo a distancia y flexibilidad de horarios, la adopción de tecnologías avanzadas y herramientas digitales en el trabajo, la preferencia por lugares de trabajo con diversidad, equidad e inclusivos, prioridad a la salud mental y al bienestar y el espíritu emprendedor, dando más valor a la creatividad y al crecimiento personal.

Este nuevo escenario encaja con las habilidades que serán más demandadas en 2025 en los trabajadores (Yabar, 2022):

Figura 2. Habilidades más demandadas en los trabajadores en 2025



Fuente: Elaboración propia a partir de (Yabar, 2022)

3.1.1 Retribución no monetaria: importancia actual

3.1.1.1 Salario emocional

Según la Asociación Española para la Calidad (AEC), el salario emocional en un concepto relacionado con la retribución del personal que incluye aspectos no económicos, con el fin de satisfacer necesidades personales, familiares y profesionales. Incluir este tipo de salario proporciona a la empresa beneficios tales como menor rotación de personal, reducción de gastos en la gestión de los trabajadores, menor absentismo, empleados más satisfechos y, por consiguiente, más productivos y competitivos (AEC, 2010).

A continuación, teniendo en cuenta el perfil de la generación actual de trabajadores, se desarrollarán los aspectos a más importantes dentro del salario emocional para conseguir un mejor rendimiento:

Tabla 2. Aspectos más relevantes dentro del salario emocional

Flexibilidad	Se trata de empatizar con las necesidades individuales de cada trabajador y ofrecer herramientas para encontrar un punto intermedio entre las necesidades de la organización y las necesidades personales. Manuel Cervantes, director de Recursos Humanos de IBM España y Portugal, asegura que hay que cambiar la visión y valorar al trabajador por lo que aporta a la empresa, y no por el tiempo que pase en la oficina
Autonomía	De nuevo, en el artículo de Cervantes citado anteriormente, se detalla cómo la flexibilidad laboral implica también cierto grado de autonomía. Tener un horario que puedas moldear a tu vida personal, incrementa la responsabilidad del trabajador, ya que se convierte en responsable de su tiempo y aumenta su motivación
Reconocimiento laboral	El reconocimiento laboral es una gran motivación para los trabajadores, en ocasiones muy superior al dinero. Este tendrá que ser proporcional al trabajo que se desarrolle, ya que en exceso podría dejar de ser un incentivo. Los empleados quieren ser valorados por el buen desarrollo de sus tareas, teniendo como consecuencia un estímulo mayor para la consecución de mejores resultados
Bienestar corporativo	Es importante crear un sentimiento de pertenencia a la organización e inculcar la idea de trabajar por un objetivo común. Un buen ambiente de trabajo, unido al resto de puntos, con compañerismo y una sana competición entre ellos, será de gran ayuda para lograr el éxito empresarial
Salud	Es importante promover una buena salud física y mental. Para ello, es recomendable reducir los factores de riesgo relacionados con el trabajo, desarrollar los aspectos positivos y las cualidades y capacidades de los empleados, y tratar de poner solución a los problemas de salud mental, sea cual sea su causa En cuando a la salud física, cada vez son más comunes las empresas que ofrecen a sus trabajadores programas de ejercicio físico en horario laboral, lo que contribuye a liberar estrés y tensión

Fuente: Elaboración propia a partir de (Cervantes, 2005; García, 2012; OMS, 2019; Randstad, 2016)

3.1.1.2 Conciliación laboral y personal

Otro aspecto importante para los trabajadores es la conciliación entre la vida laboral y personal, ya que se ha posicionado como un tema con amplia demanda. Este fenómeno viene dado por los cambios en las dinámicas familiares, mayor participación de las mujeres en el mundo laboral y la evolución de las expectativas en el entorno laboral.

Este concepto de conciliación se refiere a la posibilidad de los individuos para mantener un equilibrio entre las responsabilidades de la parte profesional con las necesidades de la parte personal. Para ello, se necesita contar con flexibilidad en el entorno laboral que permita seguir desarrollándose profesionalmente sin renunciar a la vida personal.

- **Qué factores influyen**

La evolución del entorno familiar, la tecnología y el escenario de globalización tienen

importancia en la conciliación de la vida profesional y familiar. Por ello, se destaca la importancia de políticas laborales flexibles, teletrabajo, horarios flexibles y permisos parentales (Kelly, y otros, 2008). Además, una cultura organizacional que promueva la conciliación es un aspecto fundamental para su éxito (Glass & Finley, 2002).

- Impacto en la salud y el rendimiento laboral

La imposibilidad para compaginar vida laboral y familiar puede acarrear consecuencias negativas para la salud de los trabajadores y para el rendimiento en el trabajo, ya que contribuye al estrés, la insatisfacción laboral y un menos compromiso organizacional (Frone, 2003). Por el contrario, contar con facilidades para la conciliación, conlleva a una mejora en la productividad, mayor satisfacción laboral e incremento del compromiso y, por tanto, retención del talento (Barroso Paredes, 2015).

La importancia de este punto viene respaldada por la publicación en el BOE del Real Decreto-ley 5/2023 sobre la conciliación de la vida familiar y profesional de los progenitores y cuidadores, tratando aspectos como el derecho a no ser discriminado por el ejercicio de los derechos de conciliación, permiso parental, adaptación de jornada, permisos retribuidos, entre otros (Garrigues, 2023).

3.1.2 Desarrollo de habilidades globalizadas y adaptabilidad

Tal y como se ha demostrado en los puntos anteriores, la capacidad de los empleados para adquirir nuevas habilidades globalizadas y demostrar adaptabilidad, se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito tanto a nivel individual como a nivel organizacional.

Al igual que las organizaciones adaptan sus métodos a las nuevas generaciones, también es importante para los trabajadores, desde un punto de vista individual, mantener un perfil acorde a las tendencias del momento, para cubrir también las necesidades organizacionales.

La importancia de estos aspectos llevará a que más empleadores comiencen a implementar la contratación por habilidades, que evalúe a los candidatos por su capacidad para adquirir nuevas habilidades, sustituyendo a los métodos tradicionales basados en valorar únicamente la educación, experiencia laboral o títulos de trabajos anteriores (Maurer, 2024).

Tabla 3. Nuevas habilidades solicitadas en los trabajadores

Habilidades globalizadas	Inteligencia emocional	Adaptabilidad	Desarrollo continuo	Impacto en la empresa
Capacidad de trabajar en entornos multiculturales y adaptarse a diversos contextos organizacionales	Es importante trabajar la inteligencia emocional y las habilidades sociales	Mentalidad de crecimiento para avanzar en entornos cambiantes	Actitud de continuo aprendizaje para adaptarse al desarrollo de las diversas habilidades globalizadas	La diversidad cultural y la adaptabilidad preparan a las empresas para enfrentar cambios en el mercado de manera exitosa

Fuente: Elaboración propia a partir de (Hofstede, 1980; Dweck, 2006; Manyika, 2017)

3.2 Desde el punto de vista de las plantillas

3.2.1 Factores que impulsan la globalización de las plantillas

Las empresas, en las últimas décadas, han experimentado una creciente globalización en sus plantillas, impulsado principalmente por la creciente interconexión de los mercados y las economías a nivel mundial. Los principales factores que han contribuido a esta tendencia:

Tabla 4. Principales factores que han contribuido a la globalización de plantillas

Tecnología de la Información y Comunicación	El avance de las tecnologías de la información y la comunicación ha sido fundamental para la globalización de las plantillas. Además, tener a nuestro alcance herramientas colaborativas en línea, plataformas digitales o videoconferencias, ha permitido a las organizaciones que la situación geográfica no sea un inconveniente para la gestión de equipos distribuidos
Desarrollo de infraestructuras globales	La mejora del transporte y la comunicación a nivel mundial han hecho mucho más sencilla la posibilidad de movilizarse a los profesionales, y la posibilidad de reclutar talento internacional a las empresas
Competitividad y acceso a mercados internacionales	Las plantillas globalizadas permiten acceder a más talento y oportunidades de mercado en diferentes lugares del mundo. La creciente predominancia de equipos distribuidos en diferentes zonas geográficas ha permitido a las organizaciones adaptarse de manera eficaz a las cambiantes demandas del mercado
Crecimiento de empresas multinacionales	Para la globalización de las plantillas ha sido un factor clave
Cambio en las preferencias de los empleados	La movilidad internacional se ha convertido en un aspecto de gran valor para los profesionales en la actualidad, para lograr un mayor desarrollo profesional y personal. La alta demanda de estas experiencias laborales ha supuesto un aumento en la disposición de empleados para trabajar en otro contexto internacional
Diversidad cultural y creatividad organizativa	Este aspecto se percibe como un impulsor de la innovación y creatividad organizativa, ya que la mezcla de diferentes perspectivas provenientes de diversos contextos culturales puede llevar a soluciones más beneficiosas para los desafíos organizacionales

Fuente: Elaboración propia a partir de (Buckley, 2017; Stahl & Björkman, 2006; Peters, 2021; Bartlett & Ghoshal, 1989; Cox, 1994)

La evolución anteriormente mencionada ha hecho mucho más sencilla la comunicación entre países. La implantación de la tecnología, la salida de los mercados hacia el mundo exterior y la inquietud de los trabajadores, han propiciado el nuevo escenario de globalización.

3.2.2 Impacto de la globalización sobre las estrategias de los Recursos Humanos

3.2.2.1 Puntos clave para la gestión del talento en el departamento de Recursos Humanos

En un mundo tan cambiante, el entorno exterior no puede definir nuestra organización porque no es estable ni otorga fiabilidad, por lo que no nos ayuda a establecer una estrategia a largo plazo. No obstante, los recursos y capacidades de la empresa pueden ayudarnos a construir una identidad y, por lo tanto, una estrategia más sólida (Suárez & Ibarra, 2002).

En esta nueva situación, las personas son uno de los activos más importantes, por lo que la dirección de sus Recursos Humanos se vuelve imprescindible.

Tal y como indica Sandalio Gómez, profesor del IESE, y coautor del estudio “Los 7 retos de Recursos Humanos frente a la internacionalización” (Gómez, 2015), esta nueva situación demanda un cambio en la gestión de personas, en la diversidad cultural y en las relaciones laborales.

En el citado estudio del profesor Sandalio Gómez, se detallan los siguientes 7 retos para la gestión del talento:

Tabla 5. Retos para la gestión del talento

Atracción y gestión del talento	Es importante atraer a los mejores candidatos y que quieran quedarse. Además, tras la pandemia, el mercado laboral es más complejo e impredecible, lo que afecta a la estrategia de la empresa (Puig, 2023)
Anticiparse a las necesidades del negocio	La situación mundial actual está en constante cambio, por lo que hay que preparar a la empresa en general para ser competentes
Control sobre costes y flexibilidad	Señalan este punto por la importancia de mantener el control sobre los costes
Capacidad para detectar perfiles internacionales	En algunos sectores, es importante detectar perfiles que correspondan al perfil internacional necesario para puestos concretos
Reputación	Evitar el deterioro de la marca empresarial es un punto importante que gestionar por parte del departamento de Recursos Humanos
Sindicatos globales	Deben enfocarse las relaciones laborales desde el punto de vista de la globalización
Complejidad normativa	En el estudio se indica que, para afrontar estos retos de manera exitosa, es necesario crear liderazgos comprometidos en toda la empresa, reforzar el compromiso y remarcar la identidad corporativa

Fuente: Elaboración propia a partir de (Gómez, 2015)

Como aspectos importantes dentro de la gestión a nivel internacional, cabe destacar los siguientes (Solano Tatché, 2020):

Tabla 6. Aspectos importantes dentro de la gestión internacional

Gestión diversidad	Cambios organizativos	Políticas salariales	Desarrollo de carrera
Ventaja competitiva. Para gestionar trabajadores de diferentes países, hay que tener en cuenta sus características particulares	La internacionalización implica cambios que se deberán planificar tanto en la sede principal como en el país de destino, adaptándolo a cada situación	Desarrollar una política salarial que sea justa y tenga en cuenta los factores de cada país, como por ejemplo el salario medio	Se tendrá que decidir si reclutar trabajadores en el país en el que sea necesario, o si optar por la promoción del talento interno dentro de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de (Solano Tatché, 2020)

También cabe destacar que las organizaciones se enfrentarán a diferentes circunstancias externas como el idioma, aspectos legales y motivaciones laborales distintas.

3.2.2.2 Retos y oportunidades en la construcción de plantillas globalizadas

Teniendo en cuenta la nueva situación de globalización, la creación de plantillas internacionales supondrá una combinación de desafíos y oportunidades para las organizaciones que quieren estar presentes de manera global.

Tabla 7. Retos y oportunidades en la construcción de plantillas globalizadas

RETOS		OPORTUNIDADES	
Diversidad cultural y comunicación intercultural	Este aspecto puede suponer un desafío en la comunicación y comprensión de todas las partes implicadas (Tung, 2016). Hay que prestar especial atención a generar una comunicación efectiva y una comprensión mutua	Acceso a diversidad de talento	Disponer de plantillas internacionales permitirá a las organizaciones el acceso a más talento, así como poder aprovechar diversas experiencias y habilidades que puedan potenciar la mejora del equipo
Gestión del rendimiento a distancia	La evaluación del desempeño de manera equitativa y objetiva será más compleja en entornos internacionales, suponiendo las diferencias culturales y los diversos contextos laborales un desafío continuo	Flexibilidad y adaptabilidad	Las plantillas internacionales suponen el fomento de la flexibilidad y la adaptación en las empresas (Lazarova & Cerdin, 2007) y el trabajo flexible impacta positivamente en la cultura organizacional y en la experiencia de los trabajadores
Legislación y regulación laboral internacional	La conformidad con las leyes de cada territorio puede ser compleja, por lo que es necesaria una comprensión exhausta	Desarrollo de competencias globales	Las plantillas globalizadas permiten un aumento en la flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios del mercado

Adaptación a prácticas laborales locales	Comprender las normas culturales y laborales de cada país será un aspecto fundamental para construir plantillas internacionales con éxito y lograr un entorno de trabajo agradable	Mejora de la marca empleadora global	Crear una plantilla globalizada podrá ser de gran ayuda para ser reconocido como una organización que valora la diversidad cultural, y así poder atraer y retener talento internacional
--	--	--------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de (Solomon & Schell, 2020; Stroh, Caligiuri , & Graham, 2012; Sparrow, Brewster, & Chung, 2016; Deel., 2024; Briscoe, Schuler, & Claus, 2019; Meister & Willyerd, 2020; Cerdin & Brewster, 2014; Collings, Scullion, & Morley, 2007)

3.3 Nuevas tendencias y desafíos para el departamento de Recursos Humanos

3.3.1 Nuevas tendencias

Viendo el proceso de evolución que nos ha traído hasta la situación mundial actual, no cabe duda, que las nuevas tendencias van ligadas a la tecnología más que nunca.

Además de la globalización y el avance del mundo tecnológico, la situación de pandemia que hemos vivido está siendo un punto de inflexión para instaurar nuevas formas de trabajar menos generalizadas hasta ahora (Equipos&talento, 2020; LinkedIn, 2023):

Tabla 8. Nuevas tendencias en el departamento de Recursos Humanos

Reclutamiento	Se trabaja para hacer de este proceso algo automatizado a través del uso de inteligencia artificial. A través de herramientas como Big Data se podrá saber qué candidatos son los más adecuados para la organización. También se utilizarán las redes sociales para promover la marca empleadora y contactar con candidatos, siendo la personalización la clave de este tipo de reclutamiento
<i>Matching</i> de candidatos	La IA permite clasificar los CV para seleccionar los más relevantes, consiguiendo reducir costes, minimizar sesgos y mejorar la eficacia del equipo de reclutamiento
<i>Onboarding</i> digital	La situación de pandemia ha obligado a las empresas a buscar maneras alternativas de continuar con su actividad. A través de experiencias virtuales se consigue facilitar la incorporación de los nuevos miembros de la organización, para conseguir que se incluyan en la cultura empresarial y conozcan el entorno en el que tendrán que trabajar
Metodología para el cambio	El cambio es un proceso constante en la actualidad, por lo que se pretende implantar un sistema que gestione el cambio de forma automática
Redes sociales corporativas	Es crucial disponer de herramientas que faciliten la comunicación y colaboración entre los equipos de trabajo. Va a destacar el uso de redes sociales corporativas para facilitar este proceso
Digitalización de los procesos de Recursos Humanos	La situación de pandemia ha contribuido a ver la digitalización de procesos de una forma mucho más ágil y beneficiosa para los empleados. A través de este tipo de experiencia, podrá verse de una manera más clara las áreas de mejora e investigar iniciativas para su optimización
Cultura de carrera interna	Se agilizarán las iniciativas para actualizar el perfil profesional de los empleados a través de, por ejemplo, portales interactivos internos

Bienestar emocional	Como se indicaba en puntos anteriores, la salud ha cobrado una gran importancia para los trabajadores. Por ello, para las organizaciones será indispensable garantizar a sus empleados bienestar físico y mental. Podrá gestionarse a través de programas de <i>mindfulness</i> , gestión del estrés o áreas para practicar algún tipo de deporte
Alianza del marketing con Recursos Humanos	Unida al concepto de <i>Employer Branding</i> , la unión de estos dos departamentos es clave para comunicar de una manera clara y eficaz, la propuesta de valor de la organización, tanto a los empleados, como a los posibles candidatos
Garantizar la desconexión digital	Actualmente, utilizamos la tecnología para la mayor parte de nuestras tareas. Esto hace que podamos estar conectados a nuestro trabajo desde cualquier sitio, y, unido al teletrabajo, puede hacer más difícil la desconexión digital. Para ello, las empresas implantarán prácticas para evitar que esto suceda, como acotar horarios para reuniones, o que los empleados no respondan llamadas o mensajes fuera de su jornada de trabajo
Modelos de trabajo híbridos	Como se indicaba anteriormente, la pandemia ha provocado una urgencia de teletrabajo. Esta modalidad junto a la flexibilidad laboral, serán cada vez más habituales. Se combinará el teletrabajo con el desarrollo presencial en la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de (Linkedin, 2023; Equipos&talento, 2020)

En resumen, puede observarse que las nuevas tendencias en el departamento de Recursos Humanos van orientadas a la digitalización de procesos para facilitar las tareas, a la alianza entre departamentos para lograr un sentimiento de unión y la persecución de un mismo objetivo, y, el más importante, adaptarse a las nuevas generaciones de trabajadores, así como utilizar los mejores métodos para conseguir atraer a los mejores talentos y lograr su fidelización.

3.3.2 Nuevos desafíos

En el estudio publicado por *Randstad Research* (Randstad Research, 2023) sobre las nuevas tendencias del departamento de Recursos Humanos, se indicó preocupación por los siguientes desafíos:

Figura 3. Desafíos en el departamento de Recursos Humanos



Fuente: (Randstad, 2024)

Como puede observarse en la gráfica, la escasez de talento, su atracción y fidelización se mantiene como el desafío principal.

En el citado estudio se indica que el 75% de las empresas sufre de manera directa esta problemática, lo que impacta negativamente en la productividad, la capacidad para lograr la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado.

Como solución para encontrar el talento adecuado y fidelizarlo, se optará por reforzar la marca empleadora (*employer branding*), potenciar los planes de carrera, mayor hincapié en las medidas de flexibilidad y un nuevo planteamiento en la selección que les permita acceder a una búsqueda más amplia de nuevos profesionales, además de implantar medidas que aumenten el bienestar y una remuneración competitiva.

Por otro lado, otro de los principales desafíos es la continua implantación de nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA). El 46% de las empresas ya recurre a estas herramientas y las principales motivaciones para hacer uso de esta herramienta han sido:

Figura 4. Principales motivaciones para el uso de Inteligencia Artificial (IA)

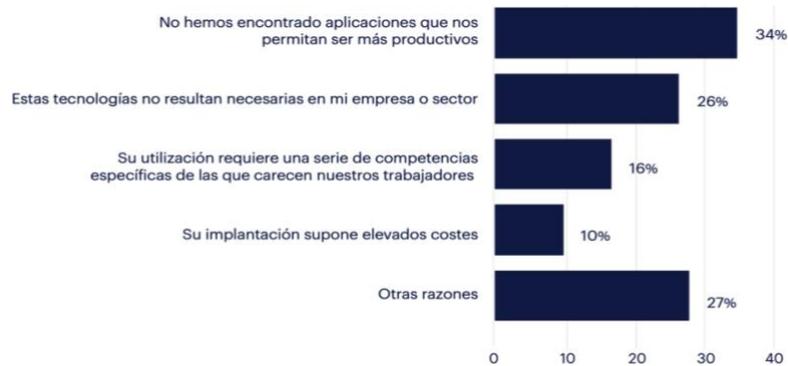


Fuente: (Randstad, 2024)

Tal y como se indica, algunas organizaciones han sabido aprovechar la Inteligencia Artificial (IA) para facilitar tareas como el análisis de datos, la optimización de tareas administrativas, la automatización de algunos procesos, así como para servicios de atención al cliente.

No obstante, en contraposición a las empresas que han optado por aprovechar, todavía el 54% no ha hecho uso de la Inteligencia Artificial (IA), siendo estos los principales motivos para no implantarlo:

Figura 5. Principales motivos para no hacer uso de la Inteligencia Artificial (IA)



Fuente: (Randstad, 2024)

A estos desafíos, desde *Viterbit* (Viterbit, 2024) añaden otros como la falta de iniciativas para cuidar la salud mental de los empleados (el 40% de las empresas en España no disponen de iniciativas para el cuidado de la salud mental de sus trabajadores) y la importancia de preparar un buen *onboarding*, ya que, según este informe, el 88% de las personas no considera haber tenido un buen sistema de *onboarding* en las empresas.

Sería interesante plantear un cambio también en estos puntos, ya que el 90% de los empleados toma la decisión de continuar en una empresa o no durante los primeros seis meses, y teniendo en cuenta la situación actual de déficit de talento, pueden ser aspectos que propicien la fuga de estos.

3.3.3 Employer Branding

Tal y como se indica en el punto anterior, la escasez de talento supone para las empresas un reto, y una manera de abordarlo es a través del *Employer Branding*, creando una fuerte y sólida marca empleadora para atraer a los mejores talentos y mantenerlos en la empresa (Puig, 2023).

Este término aparece a finales de los años 80, ante la falta de natalidad y, como consecuencia, la dificultad para encontrar trabajadores con perfiles valiosos para la empresa. Es en ese momento cuando surge la necesidad de atraer, conservar y comprometer a los mejores.

3.3.3.1 ¿Cómo iniciar una estrategia de Employer Branding?

Para llevar a cabo una buena estrategia de *Employer Branding*, no basta con actualizar competencias o tener una marca personal que proporcione una imagen correcta, hace falta tener una buena marca personal, porque peor que no gustar, es ser invisible para los demás (Ruiz, 2023).

Las iniciativas llevadas a cabo pueden agruparse en 10 ejes (Jiménez, 2015):

Tabla 9. Iniciativas Employer Branding

Propósito de la organización	Debe incluirse también su capacidad para resultar atractiva para los clientes y para los empleados. La identidad y sus valores son los que crean una marca corporativa
Procesos de gestión de personas	Implica desde la fase de selección del trabajador hasta la de su desvinculación de la empresa. Todas ellas pueden utilizarse para crear una marca propia de empleador. Es importante en este punto tener en cuenta la necesidad actual de las personas
Comunicación interna	A través de este canal, se logrará crear una percepción común de los retos organizacionales, “trabajar por una causa en lugar de trabajar para la organización” (Chiavenato, 2020, pág. 65)
Estructura directiva y gerencial	En este eje, el papel de dirección de personas es indispensable. Es importante reforzar la propuesta de valor de la organización con los trabajadores
Comunicación corporativa	Es una herramienta que debería aprovecharse para trasladar al exterior la experiencia de trabajo que se promueve en la empresa
Plan específico de presencia en el mercado laboral	Implantar un plan específico con esta finalidad, puede ser una buena estrategia para ser reconocidos como buenos empleadores
Marketing de reclutamiento	La finalidad es conseguir ser una marca de referencia en los centros de estudio que se consideren una buena fuente de estudiantes para nuestra empresa
Difusión de la marca	Aunque resulte un punto difícil de conseguir, podría ser interesante conseguir posicionarse como referente clave en una profesión concreta
Gestión del <i>alumni</i>	<i>Alumni</i> son los trabajadores que tuvieron una vinculación con la empresa en el pasado. Su opinión es muy valiosa, ya que puede ser más objetiva al no haber intereses de por medio, por lo que es importante para algunas empresas seguir gestionándolos
<i>Digital Employer Branding</i>	Seguramente en la actualidad la mayor parte de futuros empleados se informan sobre la empresa en la que es probable que trabajen, buscando información y opiniones, cómo se trabaja, el ambiente laboral, etc. Por este motivo, saber manejar las redes sociales es importante para ser un buen empleador

Fuente: Elaboración propia a partir de (Jiménez, 2015)

IV. ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS A LAS NUEVAS TENDENCIAS

4.1 Adaptación de las empresas españolas a la transformación digital

Los constantes cambios en el mundo laboral repercuten directamente en las decisiones y medidas que deben tomar las empresas, teniendo que adaptarse a los nuevos contextos para consolidar su continuidad en el mercado (Hinojo Lucena, Aznar Diaz, & Romero Rodriguez, 2020).

Para analizar cómo se están adaptando las empresas españolas al desafío de la tecnología, nos basaremos en el octavo estudio realizado por *Incipy* (Ranera, 2023), consultora especializada en la transformación digital. En él han participado más de cien compañías, el 75% con más de cien empleados, y más de cien directivos.

De las más de cien compañías que han intervenido en el estudio, el 15% pertenece al sector tecnología y telecomunicaciones, el 18% al sector industria y energía, el 14% al sector gran consumo, el 32% al sector servicios y el 20% a otros.

Estos son los aspectos que se han evaluado en el estudio:

Tabla 10. Aspectos puntuados en el estudio

Momento de transformación	Un 90% de las empresas españolas han tenido un gran avance en la transformación digital en Recursos Humanos, siendo un 50% las que ya se encuentran en un estado avanzado de la transformación, y un 16% las que están en una fase muy avanzada. Aún quedan empresas pendientes de abordarlo, pero estas cifras demuestran que el proceso de transformación está siendo aprovechado
Iniciativas	La mayoría de las empresas están focalizadas en la digitalización de procesos internos (78%), flexibilidad y teletrabajo (70%) y nuevas herramientas de comunicación interna (67%). Solo las empresas más avanzadas están abordando también estrategias de <i>Employer Branding</i> en entornos digitales (38%)
Comunicación interna	Sigue habiendo una gran necesidad de cambio. Solo el 34% han optado por adaptarse e implantar una tecnología más actualizada y acorde a los retos actuales
Redes sociales corporativas	Cada vez es mayor la tendencia a su uso, con presencia en el 64% de las organizaciones. Sin embargo, solo el 24% de las compañías afirman un uso asiduo por todos los integrantes, y el 31% las que aseguran que están implantadas completamente en departamentos concretos
<i>Digital & Flex-Work</i>	El trabajo flexible ha acelerado la utilización de herramientas como <i>Teams</i> o <i>Google Suite</i> , contando con ellas un 96% de las empresas encuestadas, aunque con una adopción muy limitada. Sólo un 28% afirma tener una adopción más avanzada en toda la organización. Además, un 82% de las empresas han implantado el teletrabajo, siendo lo más generalizado los 2 o 3 días sin que estén establecidos
<i>Software RRHH</i>	Un 63% de las empresas cuentan con softwares para la gestión de RRHH, aunque solo el 26% realizan trabajos de análisis de datos de Recursos Humanos
<i>Change management</i>	El departamento de Recursos Humanos se está convirtiendo en una pieza crucial para la comunicación, sensibilización, acompañamiento y liderazgo de los cambios de los proyectos de transformación digital. Un 47% lleva a cabo la comunicación de los avances y resultados de los proyectos puestos en marcha de toda la compañía
<i>Social media en RRHH</i>	LinkedIn continúa siendo la red social más usada, con presencia de un 70% de las empresas. No obstante, todavía es preocupante que sólo el 19% tenga una estrategia de contenidos en Recursos Humanos definida en redes sociales

<i>Employer branding</i>	Sigue siendo una asignatura pendiente para las compañías españolas, ya que solo el 29% de ellas tiene una estrategia definida en este ámbito
<i>E-recruitment</i>	Destacan dos aspectos: la publicación de ofertas de empleo a través de LinkedIn, que continúa siendo el portal principal con un 84% de empresas usuarias, y el uso de aplicaciones concretas para gestionar las candidaturas, recoger datos y administrar a los candidatos
Formación	La formación digital y el e-coaching a directivos sobre estrategia digital siguen siendo las tendencias más crecientes, implantado por un 55% de las organizaciones. Además, se observa una mayor especialización de la formación según las necesidades del departamento en un 38% de las empresas
Sostenibilidad	Más del 45% de las compañías consideran la sostenibilidad un aspecto estratégico para la compañía, y el área de Recursos Humanos es clave para conseguir los retos en este ámbito

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ranera, 2023)

Este último punto sobre la sostenibilidad queda reforzado con el Barómetro TI publicado por SEIDOR, consultora especializada en servicios y soluciones tecnológicas (Ramos & Delgado, 2023). En este informe se indica que el 93% de las empresas considera que, para impulsar su sostenibilidad, es indispensable la tecnología, ya que esta transformación digital mejora la eficiencia energética, recursos optimizados y avances en cuanto a la economía circular.

Por otro lado, el 80% de los directivos son conscientes de que la transformación digital aumenta la competitividad de las compañías y mejora su capacidad para dar respuesta a las nuevas demandas del mercado, además de ayudar a la evolución de la empresa, aminorando errores y aumentando la productividad.

Para obtener estos resultados, se han realizado 118 entrevistas a directores generales y 90 a CIOs de medianas y grandes empresas, dejando como puntos principales el avance hacia la economía circular y la consecución de empresas más ágiles y competitivas.

Otro tema que preocupa a las empresas españolas, tal y como se ha tratado en puntos anteriores, es la diversidad generacional, aspecto al que también tendrán que adaptarse, ya que supone un punto importante para el desarrollo corporativo. En España el reto supone gestionar la evolución demográfica, en la que cada vez nos encontramos con mayor talento senior, y la escasez de talento joven para ciertas posiciones ligadas a la digitalización, brecha que se ha visto más marcada debido a la aceleración de la transformación digital en las empresas.

En un informe realizado por *Grant Thornton* sobre el desafío de la diversidad generacional en la empresa española (Galcerán, 2023), se encuestó a más de 200 profesionales (CEO, directores generales, directores de Recursos Humanos) y como resultado se obtuvo que a más de la mitad les preocupa esta brecha digital entre las distintas generaciones. Lo positivo es que el 84% ya ha iniciado un plan para afrontar este reto, basándose, entre otras, en pautas de comunicación interna que motiven al talento sin importar la edad, la creación de una cultura corporativa con un propósito creíble y claro, y la localización de puntos en común para poder trabajar con un mismo objetivo.

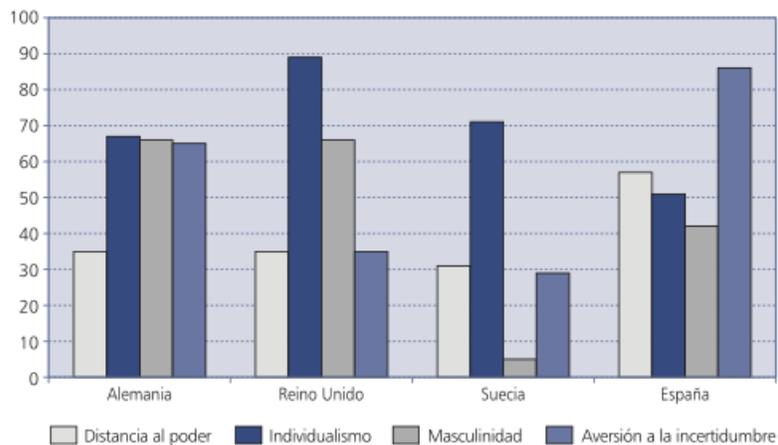
4.2 España vs. Europa: diferencias en la gestión de los Recursos Humanos

En la situación actual de globalización, para poder analizar la gestión de los Recursos Humanos en las empresas, es interesante tener en cuenta una perspectiva global y saber cómo se desarrolla en otros países. En el estudio realizado por *Funcas* (Bayo Moriones & Ortín Ángel, 2012) se comparan diferentes áreas de gestión que competen al departamento de Recursos Humanos, y queda constancia de que, en comparación con otros países europeos, las empresas españolas cuentan con una baja implantación de prácticas de alto rendimiento.

Para comenzar la comparativa, es conveniente saber de qué cultura partimos, entendiéndose como los valores que comparten la mayoría de los ciudadanos de un mismo país. En la siguiente gráfica se puede observar que, a diferencia del resto de países, en España tenemos muy interiorizada la distancia al poder y percibimos con naturalidad un trato distinto entre los diferentes niveles jerárquicos.

En cuanto al individualismo, tendemos a una mayor preocupación por los aspectos sociales en el lugar de trabajo y no tanto hacia la individualidad. En relación con la masculinidad, entendida como la importancia que se le da al poder, al reconocimiento o la promoción, nos situamos en una línea intermedia y, por último, en cuanto a la aversión a la incertidumbre, se ve claramente reflejado que en España tratamos por lo general de evitar el riesgo en conductas y decisiones.

Figura 6. Diferencia cultural

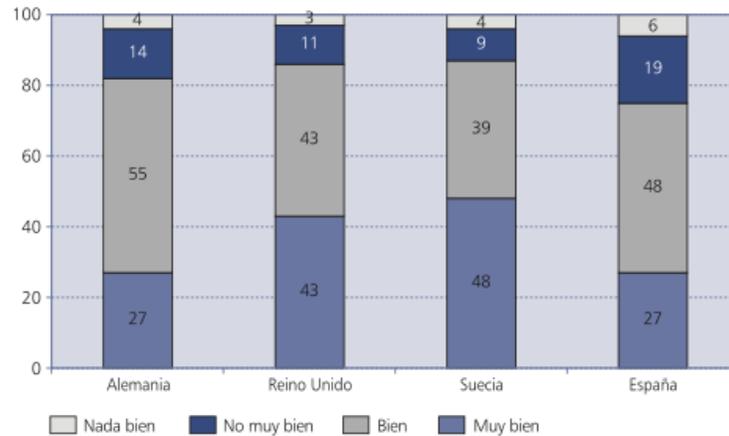


Fuente: (Bayo Moriones & Ortín Ángel, 2012)

Por otro lado, en el citado estudio se muestra que en España hay un menor número de trabajadores con contrato indefinido y que, una vez incorporados, reciben una menor formación en el puesto de trabajo, o se les traslada menos información sobre su desempeño individual por parte de sus superiores.

También estamos por debajo en cuanto a la percepción de los empleados sobre la facilidad para compaginar la vida profesional y la personal, siendo solo un 27% de los trabajadores los que consideran que pueden compatibilizar ambos ámbitos.

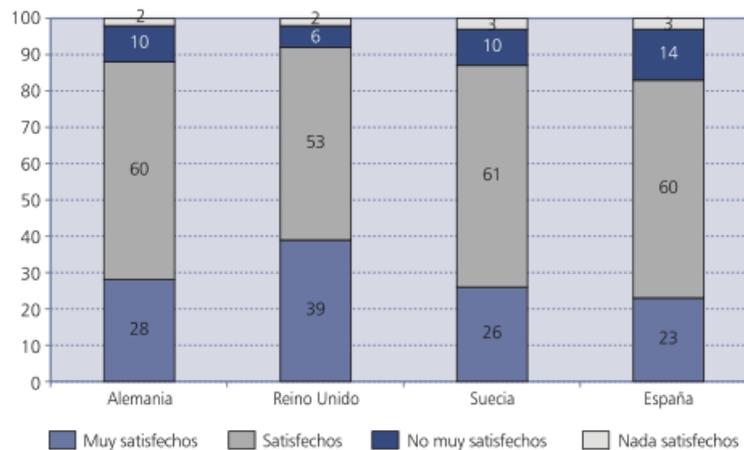
Figura 7. Diferencias en el equilibrio entre vida familiar y trabajo



Fuente: (Bayo Moriones & Ortín Ángel, 2012)

Todos los puntos evaluados en este estudio se suman entre sí y desembocan finalmente en insatisfacción laboral. En la siguiente gráfica puede observarse que España cuenta con el menor porcentaje de empleados que muestran satisfacción con su puesto de trabajo y donde hay una mayor cifra de insatisfacción laboral.

Figura 8. Diferencias en el grado de satisfacción laboral



Fuente: (Bayo Moriones & Ortín Ángel, 2012)

Queda claro que España se ha quedado atrás en comparación a los países más desarrollados en cuanto a implantación de prácticas de alto rendimiento, lo que conlleva a una menor productividad y mayor tasa de insatisfacción laboral.

Como solución a esta situación, y teniendo en cuenta la situación actual y las motivaciones

de los trabajadores, sería conveniente dedicar esfuerzo a la toma de nuevas decisiones estratégicas que consigan alinear el esfuerzo de la empresa y de los empleados en una misma dirección, haciendo uso de las herramientas tecnológicas con las que contamos en la actualidad para simplificar los procesos que sea posible y poder emplear ese tiempo en otras áreas más necesarias.

4.3 Recomendaciones para la dirección de Recursos Humanos en España

Para poder realizar recomendaciones eficaces para la dirección del departamento de Recursos Humanos en las empresas españolas, considero interesante recapitular brevemente varios temas tratados en puntos anteriores: el perfil de trabajador actual y sus necesidades, las nuevas tendencias en el departamento de Recursos Humanos, y cómo se realiza esta gestión en otros países más avanzados en estos aspectos.

Para empezar, cabe recordar que, aunque en la actualidad conviven varias generaciones de trabajadores, la más notoria es la última en incorporarse, la Generación Z. Para este perfil de empleados, lo más importante reside en la flexibilidad, la autonomía, el buen ambiente organizacional, la conciliación entre la vida laboral y la profesional, así como el salario emocional.

En cuanto a las nuevas tendencias, como se ha indicado anteriormente, el futuro está en la implantación de la tecnología y la digitalización de procesos y, tal y como muestra el estudio realizado por *Incipy* (Ranera, 2023), todavía queda mucho trabajo por hacer.

Por último, respecto a tomar como referencia la gestión que se realiza en otros países más avanzados, el estudio realizado por *Funcas* (Bayo Moriones & Ortín Ángel, 2012) detalla la inferioridad de España en cuanto a trabajadores con contrato indefinido, formación impartida en el puesto de trabajo, *feedback* recibido por parte de los superiores, conciliación entre la vida profesional y la personal y, en definitiva, la satisfacción laboral.

Además, el último informe *People Risk 2024* (Mercer Marsh Benefit, 2024) muestra las mayores preocupaciones para el departamento de Recursos Humanos, y destacan como los principales riesgos para las empresas el poco conocimiento en cuanto a ciberseguridad, el deterioro de la salud mental y el aumento de los costes de salud. También se señala de nuevo la preocupación por la escasez de talento, la desmotivación de los equipos de trabajo y empleados poco comprometidos, así como el liderazgo poco efectivo. Ante estas problemáticas, casi el 50% de las empresas españolas que han participado ya han puesto en marcha programas para la creación de lugares de trabajo seguros psicológicamente, y el 65% aboga por implantar paquetes retributivos adaptados a las necesidades de plantillas cada vez más diversas.

En cuanto a la poca formación en ciberseguridad que se indica en el citado estudio, más del 50% de los directivos españoles considera que este poco conocimiento puede suponer un importante impacto para las organizaciones a corto plazo. Además, el 36% de los encuestados sienten preocupación por la confianza que depositan los empleados en la Inteligencia Artificial (IA) sin verificarlo. Por ello, más del 50% de las empresas españolas están digitalizando procesos para gestionar el talento y mejorar la experiencia del empleado.

Por todo ello, coincido en las claves ofrecidas por *Occam* (Caracoche Velázquez, 2024) para una gestión eficaz de los Recursos Humanos que engloba todos los puntos anteriores:

Tabla 11. Gestión eficaz de los Recursos Humanos

Buen clima laboral	Un buen ambiente laboral es el paso principal para lograr la motivación de los trabajadores, por lo que es importante ser conscientes de lo que sucede en la organización para poder solventar posibles conflictos internos
Objetivos organizacionales definidos	La empresa debe conocer sus objetivos y necesidades para partir de una base sólida en la búsqueda de los perfiles que más encajen con el negocio
Buena comunicación	Es crucial mantener una buena comunicación entre todos los departamentos de la empresa. El uso de <i>softwares</i> de gestión de Recursos Humanos puede facilitar estas tareas y lograr que toda la información esté centralizada y llegue a todos los empleados
Formar a los empleados	Tal y como se indica en el estudio ofrecido por <i>Funcas</i> (Bayo Moriones & Ortín Ángel, 2012), España está a la cola en este aspecto. Considero que ofrecer formación recurrente a los empleados es algo crucial y beneficioso para el crecimiento de la empresa y para lograr mayor satisfacción de los equipos de trabajo
Automatización de tareas	Implementar herramientas para automatizar tareas rutinarias logrará un ahorro de tiempo en el día a día que podrá destinarse a otro tipo de tareas que requieran mayor atención

Fuente: (Caracoche Velázquez, 2024)

Teniendo en cuenta la situación de déficit de talento y la dificultad para afianzar a los empleados una vez incorporados, es interesante prestar especial atención a estas áreas e incorporar nuevas medidas para tener una sólida imagen corporativa. A estos puntos recomendaría añadir más acciones destinadas a aumentar la conciliación, satisfacción y el bienestar de los empleados y a lograr que tengan sentido de pertenencia a la organización, para lograr mayores beneficios en la empresa, además de prestar especial atención a la implantación de la tecnología para facilitar o eliminar ciertas tareas, asegurando que la plantilla sepa hacer uso de esta.

Prueba del éxito de dirigir la gestión de los Recursos Humanos en esta dirección, es el éxito de empresas como *Google* o *LinkedIn*, que destacan como unas de las empresas con mejor valoración por parte de sus empleados (Bizneo, 2022). En el caso de *Google*, para mantener su competitividad este gigante opta por confiar en la profesionalidad de sus trabajadores, proporcionándoles flexibilidad a cambio de resultados óptimos. Por su parte, *LinkedIn* ha logrado tener una rotación de personal de solo el 8%, gracias a la amplia inversión en formación e instalaciones para los empleados, así como a su política de conciliación de vida personal y profesional.

Es evidente que para lograr este nivel de gestión es necesario contar con un equipo de trabajo comprometido y capaz de trabajar bajo condiciones de trabajo tan flexibles y exigentes, y para ello es necesario prestar especial atención al proceso de reclutamiento y asegurar la compatibilidad con el tipo de gestión de la empresa.

V. CONCLUSIÓN

Tomando en consideración todo lo expuesto, se obtienen las siguientes respuestas para el objetivo de este trabajo:

1. La evolución de los Recursos Humanos a través de un análisis de las etapas que han supuesto un punto de inflexión y de las variables más significativas.

Se ha podido observar que, en los últimos 30 años, el trabajo en España ha experimentado una evolución natural distribuida en tres periodos clave: la Industrialización Clásica (1900-1950), la Industrialización Neoclásica (1950-1990) y la Era del Conocimiento (1990-actualidad), generada por, entre otras cosas, la necesidad de cambio ante varias crisis económicas y la llegada de la tecnología.

Durante este tiempo, las empresas han ido transformándose y adaptándose al entorno, pasando de ser estructuras completamente jerárquicas, a ser un entorno dinámico, en constante cambio y donde la innovación tiene cabida. Al mismo tiempo que evolucionaban las organizaciones, lo ha hecho también el perfil del trabajador: las personas estructuradas, fieles a su trabajo y que valoran la estabilidad por encima de cualquier cosa quedan atrás y dejan paso a las nuevas generaciones, con ganas de innovar, crecer, ser valorados como uno de los activos más importantes y con la tecnología como base de todo.

2. Cómo la globalización ha afectado a las plantillas y qué factores lo han impulsado.

En cuanto a la globalización de las plantillas, en las últimas décadas se ha experimentado una rápida globalización de estas, impulsada en gran medida por la creciente interconexión de mercados y economías a nivel mundial, hecho al que también ha tenido que adaptarse el departamento de Recursos Humanos, ya que el nuevo escenario supone una desconocida etapa en la gestión de las personas.

Ante tanta competencia y una comunicación tan sencilla y rápida a través de internet, es de vital importancia proyectar una sólida y atractiva imagen corporativa para atraer a los mejores talentos y retenerlos, así como conseguir que toda la organización trabaje por un objetivo común. Además, es importante poner el foco en la adaptación al desarrollo de infraestructuras globales, al cambio en las preferencias de los empleados y a la diversidad cultural.

3. Cómo se adaptan las empresas españolas a este nuevo entorno.

El escenario planteado ya es toda una realidad y, sin embargo, como revelan las encuestas detalladas en puntos anteriores, aún queda mucho por hacer en las empresas españolas para que consigan adaptarse por completo a este entorno tan cambiante y tecnológico.

La información expuesta nos muestra la necesidad de dirigir los esfuerzos del departamento de Recursos Humanos hacia prácticas que solventen las principales problemáticas actuales: lograr atraer y fidelizar al talento adecuado que encaje con las expectativas organizativas, así como a la digitalización, con mayor enfoque en la automatización de tareas rutinarias, para poder invertir ese tiempo en otras funciones que contribuyan al avance de la organización.

4. Recomendaciones a las empresas para la mejor dirección de los Recursos Humanos en España.

Para la dirección de los Recursos Humanos en España, recomendaría prestar especial atención a los puntos nombrados en el apartado anterior sobre la fidelización del talento y la digitalización, para poder continuar en el mercado siendo empresas competitivas.

En mi opinión, uno de los motivos por los que se ralentiza esta evolución, puede ser que muchas organizaciones sigan lideradas por personas de generaciones quizá más clásicas, acostumbradas a trabajar de una manera diferente, y por ello son más reacias al cambio, o que simplemente no saben cómo abordar este tema. Como se ha mostrado en el estudio realizado por *Funcas* (Bayo Moriones & Ortín Ángel, 2012), en España tratamos por lo general de evitar el riesgo en conductas y decisiones, y casi con total seguridad me atrevería a decir que este miedo a lo desconocido es lo que dificulta el avance.

Considero importante este trabajo por la aportación teórica y práctica a nivel académico y empresarial, para entender que no se ha llegado a esta situación de un día para otro, saber el porqué de cada acción e involucrarnos en la evolución siendo conscientes del beneficio y con conocimientos suficientes para dar pasos de la manera más firme posible.

Se han encontrado ciertas limitaciones durante la realización de este trabajo, como la falta de investigación previa o la falta de datos confiables, aunque animo a seguir dedicando tiempo a analizar el entorno empresarial, tanto en materia de empleados, tecnología o estrategia, como la situación económica, social y política del país en cuestión, ya que contribuye a mejorar la toma de decisiones y ser más eficaces en cada paso.

Como decía, aún queda trabajo por hacer, pero, si hay algo claro, es que vamos por buen camino.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- AEC. (2010). Obtenido de <https://www.aec.es/conocimiento/centro-del-conocimiento/salario-emocional/>
- Aranguren, A. (2006). Gestión de recursos humanos y globalización. *Visión Gerencial*, 113.
- Armijos, F. B. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. 164.
- Arregui, J. E. (2004). *La dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Arriaga, J. R. (1996). *Los recursos humanos en la empresa española*.
- Arthur, M. B. (1989). Self-Management and Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 251-267.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). The Boundaryless Career: A new employment principle for a new organizational era. *Oxford University Press*.
- Aróstegui, J. (2021). *Historia de los Sindicatos en España*.
- Bañuelos, L. P. (2021). *Historia de la Segunda República Española*. Almuzara.
- Barroso Paredes, F. (2015). La conciliación de la vida familiar, laboral y personal: un enfoque multidisciplinar. *Universidad de la Rioja*.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). Managing across borders: The transnational solution. *Harvard Business Review Press*.
- Bayo Moriones, A., & Ortín Ángel, P. (2012). *La gestión de Recursos Humanos en España y en Europa: diferencias, consecuencias y causas*.
- Bayo-Moriones, A., & Larraza-Kintana, M. (2012). La investigación en Recursos Humanos en España de 2001 a 2010: ¿la década prodigiosa? 181.
- Bizneo. (6 de agosto de 2022). *Bizneo*. Obtenido de https://www.bizneo.com/blog/ejemplo-gestion-de-los-recursos-humanos/#Gestion_de_Recursos_Humanos_10_ejemplos_de_exito
- Blasco, M., Rodríguez, A., & Fernández, S. (2014). Employer Branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 37.
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*.
- BOE. (5 de mayo de 2022). *Medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo*. Obtenido de La reforma laboral impulsa los contratos: <https://www.elindependiente.com/economia/2022/05/05/la-reforma-laboral-impulsa-los-contratos-indefinidos-pero-el-60-son-a-tiempo-parcial/>
- Boeree, G. (2005). Teorías de la personalidad: una selección de los mejores autores del siglo XX. *UNIBE*.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*.
- Braverman, M. S. (21 de diciembre de 2023). *LinkedIn*. Obtenido de 5 maneras en que la Generación Z dará forma a la vida laboral en 2024: <https://es.linkedin.com/pulse/5-maneras-en-que-la-generaci%C3%B3n-z-dar%C3%A1-forma-vida-2024-mauricio-wliac>
- Briscoe, D., Schuler, R., & Claus, L. (2019). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, Break All the rules: what the world's greatest managers do differently*.
- Buckley, P. J. (2017). The determinants of Chinese outward foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 522-539.
- Cámara Valencia. (14 de marzo de 2023). Obtenido de <https://www.master-mbaonline.com/rrhh/claves-gestion-recursos-humanos/>
- Cappelli, P., & Keller, J. (2013). *Classifying work in the new economy*.
- Caracoche Velázquez, S. (6 de febrero de 2024). Obtenido de Occamagenciadigital: https://www.occamagenciadigital.com/blog/consejos-eficaces-para-una-gestion-de-recursos-humanos?hs_amp=true
- Cerdin, J., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*, 245-252.

- Cervantes. (2005). Las ventajas de una empresa flexible. *Universia Business Review*.
- Chamorro, A., & Tato, J. (2004). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. Análisis económico.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*.
- Chiavenato. (2020). *Gestión del talento humano*. McGrawHill.
- Collings, D., Scullion, H., & Morley, M. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 198-213.
- Computrabajo. (26 de junio de 2023). Obtenido de Reclutamiento 5.0: ¿qué es y en qué se diferencia del 4.0?: <https://recursos-empresa.computrabajo.com/reclutamiento-5-0/>
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco.
- de la Calle, C., & Ortiz de Urbina, M. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Pearson.
- Deel. (2024). Obtenido de Guía de contratación internacional de Deel: https://www.deel.com/resources/international-hiring?utm_medium=sponsored-post&utm_source=shrm&utm_campaign=ww_engage_traffic_shrm_sponpost_hr-simplifyingcrossbordercompliance-jan24_lc_all&utm_content=engage_lc_sponpost_simplifyingcrossbordercompliance-shr
- Díaz, M. T. (2012). *Impacto de la crisis económica en la gestión de recursos humanos en España*.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Egea, J. M., & Ficapal, P. (2006). *The Spanish HRM structure: The case of the Spanish banking industry*. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Elorza, A. (2020). *La lucha obrera en la España contemporánea*.
- Equipos&talento. (1 de diciembre de 2020). Obtenido de Las 10 grandes tendencias de Recursos Humanos en 2021: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2020/12/01/las-10-grandes-tendencias-de-recursos-humanos-en-2021>
- Escudero, A. I. (2010). *La gestión de recursos humanos en España: realidades y perspectivas*.
- Estébanez, B. (2 de octubre de 2019). *GBS Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas.
- Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*.
- Frone, M. R. (2003). *Work-family balance*.
- Galcerán, R. (27 de julio de 2023). *Grant Thornton*. Obtenido de <https://www.grantthornton.es/perspectivas/tendencias/la-diversidad-generacional-preocupa-y-ocupa-a-la-empresa-espanola/>
- García. (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables.
- Garrigues. (29 de junio de 2023). Obtenido de Nuevas medidas laborales para la conciliación de la vida familiar: los trabajadores tendrán más permisos retribuidos y más opciones de jornada a la carta: https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/nuevas-medidas-laborales-conciliacion-vida-familiar-trabajadores-tendran-mas-permisos
- Glass, J., & Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 313-337.
- Gómez, S. (2015). *Los 7 retos de recursos humanos frente a la internacionalización*.
- Hersey, P., & Blanchars, K. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to work*.
- Hinojo Lucena, F., Aznar Diaz, I., & Romero Rodriguez, J. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 51.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Jiménez, A. (2015). *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión*.
- Joya, & Garcilazo. (2019). *La evolución en la metodología de reclutamiento en las empresas argentinas*

desde 1990 a la actualidad.

- Juliá, S. (2007). *El Mundo del Trabajo en la España del Siglo XX*.
- Kelly, E., Kossek, E., Hammer, L., Durham, M., Bray, J., & Sweet, S. (2008). *Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes*.
- Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 139-149.
- Lara, M. T. (2008). *La transición española y los trabajadores*.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*.
- Lazarova, M., & Cerdin, J. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, 404-429.
- Levitt, T. (1983). Globalization of markets. *Harvard Business Review*.
- LinkedIn. (20 de diciembre de 2023). Obtenido de Tendencias en Recursos Humanos para el 2024: <https://www.linkedin.com/pulse/tendencias-en-recursos-humanos-para-el-2024-netzun-qvere/?originalSubdomain=es>
- Lionbridge. (6 de diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.lionbridge.com/es/blog/translationlocalization/localization-globalization-internationalization-whats-the-difference/>
- López-Cabrales, A., & Valle, R. (2015). *Spain: A country study on the effects of the global economic crisis on HRM*.
- Macrotendencias 2024. Impacto en personas y RRHH. (2024). *Capital Humano*.
- Manyika, J. (24 de mayo de 2017). *Technology, jobs, and the future of work*. Obtenido de McKinsey Global Institute: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work>
- Martínez, E. G. (2021). *Recursos Humanos 4.0: la digitalización de la función de RRHH*.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*.
- Maurer, R. (31 de enero de 2024). *SHRM*. Obtenido de Tendencias de adquisición de talento para 2024 lideradas por GenAI y contratación basada en habilidades: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/shrm-2024-talent-acquisition-trends-genai-skills-based-hiring>
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. The Macmillan Company.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrialized civilization*.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Meister, J., & Willyerd, K. (2020). *Global Work: Bridging Distance, Culture, and Time*.
- Mercer Marsh Benefit. (2024). *People Risk 2024*.
- Noe, R. A. (2013). *Employee Training and development*.
- OMS. (mayo de 2019). Obtenido de https://www.who.int/mental-health/in_the_workplace/es/
- Paiva, G. I. (2023). Evolución histórica de la gestión del talento humano. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*.
- Parra, M. J. (2020). *La gestión del talento en la era digital*.
- Payne, S. G. (1997). *"La España de Franco"*.
- Peters, P. (2021). Remote Working Before and After COVID-19: An Analysis of European and North American Surveys. *Economic and Industrial Democracy*, 437-464.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press.
- Ponzoa, J. M. (2024). Revolucionando el reclutamiento. *Capital Humano*, 393.
- Preston, P. (2011). *Franco: A biography*.
- Puig, J. (2023). *La batalla por el talento*.
- Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). *Achieving Excellence in Global Performance Management*.
- Ramos, A., & Delgado, A. (20 de julio de 2023). *SEIDOR*. Obtenido de Barómetro TI de la empresa española 2023: https://www.seidor.com/noticias/barometro-ti-de-la-empresa-espanola-2023?utm_campaign=ES_Transformation&utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_ter

- m=linkedin%20corpo&utm_content=barometro%20TI%20descarga
- Randstad. (22 de agosto de 2016). Obtenido de Deporte y trabajo: un binomio que da resultados: <https://www.randstad.es/contenidos360/bienestar-laboral/deporte-y-trabajo-un-binomio-que-da-resultados/>
- Randstad. (14 de mayo de 2019). Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/descubre-la-evolucion-de-los-rrhh-durante-los-ultimos-25-anos-en-espana/>
- Randstad. (16 de enero de 2024). *Randstad Research*. Obtenido de Tendencias de RRHH 2024: www.randstadresearch.es
- Randstad Research*. (2023). Obtenido de <https://www.randstadresearch.es>
- Ranera, M. (2023). Transformación digital en RRHH. 8ª estudio en España. *INCIPY*. Obtenido de INCIPY.
- Ranera, M. (2023). Transformación digital en RRHH. 8º estudio en España. *INCIPY*.
- Ruiz, A. (2023). ¿Por qué no es suficiente tener Marca Personal? *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*2023, 382.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.
- Solano Tatché, M. (10 de diciembre de 2020). *EAE Business School*. Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/blog/internacionalizacion/la-gestion-de-rrhh-nivel-internacional>
- Solomon, C., & Schell, M. (2020). "Managing Across Cultures".
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management*.
- Stahl, G., & Björkman, I. (2006). *Handbook of research in international human resource management*.
- Stone, D., & Pulakos, E. (2015). *HR Technology: An Introduction*.
- Stroh, L., Caligiuri, P., & Graham, M. (2012). Globalizing your management development programs: Are you ready? *Organizational Dynamics*, 316-324.
- Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2000). Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments. *Thunderbird International Business Review*, 591-611.
- Suutari, V., & Mäkelä, K. (2007). The dual career expatriate couple: A research overview. *International Journal of Human Resource Management*, 383-411.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*.
- Tulshyan, R., & Burey, J. (2016). *The Diversity Advantage: Fixing Gender Inequality In the Workplace*.
- Tung, R. L. (2016). *New perspectives on human resource management in a global context*.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's Next for HR? *Human Resource Management Review*, 188-204.
- Vilanova, Ortega, Lara, Barco, & Soto. (2017). Generación Z II Fase. El dilema. *Atrevia*.
- Viterbit. (5 de abril de 2024). *Viterbit*. Obtenido de <https://viterbit.com>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
- Waddill, D., & Lanik, M. (2018). *Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources*.
- Yabar, J. (3 de junio de 2022). *Deusto*. Obtenido de <https://blogs.deusto.es/tequieromarketing/la-evolucion-del-empleado-y-las-habilidades-laborales-mas-demandadas/>