

TECNOLOXÍA E PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.

VALOR ENGADIDO MÁIS ALÁ DA AUTOMATIZACIÓN

David Aguado

Director de Innovación en Xestión do Talento do
Instituto de Enxeñería do Coñecemento (ICC)
da Universidade Autónoma de Madrid (UAM)
david.aguado@uam.es

RESUMO O impacto da tecnoloxía na función de recursos humanos é un feito incuestionable hoxe en día. Este impacto, máis alá do acaecido na primeira fase de automatización de procesos, baséase actualmente na capacidade da tecnoloxía para xerar novos métodos, novos procesos e novas formas de afrontar a realidade organizativa, antes inexistentes. Neste artigo descríbense basicamente estes impactos tecnolóxicos remitíndoos aos obxectivos explícitos da xestión dos recursos humanos: atraer, desenvolver, reter e motivar o talento. Así, recórrase á tecnoloxía desenvolvida nos procesos de atracción do talento prestando especial atención aos novos tipos de test, ao emprego dos mesmos en contextos non controlados a través de Internet e á chegada do uso das redes sociais nos procesos selectivos; analízase a contribución

da tecnoloxía no campo do desenvolvemento de persoas no que se refire ao *e-learning* e na chegada dos MOOCs; finalmente faise referencia á situación propiciada polo *Big Data* e o *HR Analytics* no estudo dos procesos de mantemento do talento: desempeño, retención e motivación. Concluimos o traballo discutindo algunhas das implicacións que este impacto tecnolóxico ten sobre profesionais da xestión dos recursos humanos.

PALABRAS CHAVE *internet testing, HR Analytics, HR technology, e-learning.*

INTRODUCCIÓN

A cuestión da tecnoloxía aplicada á xestión de persoas é un tema que aparece de xeito recorrente na axenda dos principais foros sobre xestión dos recursos humanos, que é sinalada sistematicamente dentro das principais tendencias e retos aos que terán que facer fronte os profesionais dos recursos humanos a curto prazo e que, en definitiva, é un dos principais elementos sobre os que se está desenvolvendo un importante cambio na función de recursos humanos. O fenómeno nin é novo (a tecnoloxía nas súas diferentes modalidades leva estando na base das profundas transformacións que se produciron nas últimas décadas nos procesos de xestión dos recursos humanos) nin exclusivo (a tecnoloxía foi o motor de cambio en sectores tan diferentes como a mercadotecnia, o comportamento do consumidor, o subministro enerxético ou o campo médico).

A relación entre a tecnoloxía e a xestión de persoas pasou dunha primeira fase en que a tecnoloxía permitía liberar tempo do profesional da xestión de persoas a través da automatización dos procesos, a unha segunda fase en que a tecnoloxía permite xerar novos métodos, procesos e formas de facer fronte á realidade que non existía anteriormente e que xeran valor engadido máis alá da automatización dun proceso.

.....
FALAR DE TECNO-
LOXÍA APLICADA AO
RECRUTAMENTO E A
SELECCIÓN É FACELO
DE INTERNET E DAS
SOCIAL NETWORKING
WEBS (SNWS).
.....

Así, a día de hoxe o impacto da tecnoloxía na xestión de persoas non se basea na súa capacidade para automatizar procesos existentes, senón na súa capacidade para xerar elementos, procesos e prácticas non existentes anteriormente e que, de feito, supoñen un importante reto para os profesionais da xestión de persoas. Neste artigo pretendo describir basicamente cales son os impactos tecnolóxicos que están cambiando, ou que albisamos que cambiarán, as nosas formas de levar á práctica a xestión de persoas nos contextos organizativos. Para facilitar a súa estruturación organizarei a tecnoloxía en función dos obxectivos explícitos da xestión dos recursos humanos: atraer, desenvolver, reter e motivar.

A TECNOLOXÍA NOS PROCESOS DE ATRACCIÓN DO TALENTO

Falar de tecnoloxía aplicada ao recrutamento e á selección é facelo de Internet e das *Social Networking Webs* (SNWS). Hoxe en día é común que nos procesos de recrutamento se integren de diversas formas as SNWS (Nikolau, 2014; Aguado, 2016) e que no proceso de selección se empreguen tests informatizados administrados por Internet (Lievens e Chapman, 2009; Tippins, 2009). Tanto é así, que xa existen directrices internacionais publicadas pola International Test Commission para o desenvolvemento e a administración de tests vía Internet (Bartram, 2009).

As cifras non deixan lugar a dúbidas: arredor de 18,6 millóns de persoas de entre 16 e 74 anos conéctanse a Internet a diario e, ao mesmo tempo, oito de cada dez internautas de entre 18 e 55 anos empregan as redes sociais (hai máis dun billón de usuarios en Facebook, máis de 500 millóns en Twitter e Google+ e máis de 250 millóns en LinkedIn), poñendo unha cantidade considerable de información sobre eles mesmos á disposición dun gran número de persoas.

Neste contexto, a tecnoloxía está permitindo desenvolver e aplicar novos tests no cales se melloran as súas propiedades

.....

O DESENVOLVEMEN-
TO MÁIS RELEVANTE
(NO CAMPO DO
DESENVOLVEMEN-
TO) PRODUCIDO
NOS ÚLTIMOS ANOS
TEN QUE VER COA
FORMACIÓN EN LIÑA
MASIVA EN ABER-
TO (MASSIVE OPEN
ONLINE COURSE,
MOOC).

.....

métricas (con procedementos adaptativos baseados na teoría da resposta ao ítem), se empregan novos tipos de ítems e se xeran escenarios que simulan situacións realistas de traballo e enriquecen a experiencia do avaliado (Reynolds e Dickter, 2010). Entre eles deberíamos destacar os seguintes:

- Tests adaptativos informatizados. Un test adaptativo informatizado (*computerized adaptive test*, CAT) é unha proba de avaliación onde a presentación dos ítems non segue unha secuencia fixa, senón que se vai adaptando ao nivel que vai demostrando o avaliado coas súas respostas. A unidade de análise dos modelos psicométricos empregados é o ítem e non o test completo. Os principais beneficios deste tipo de test radican nun mellor balance entre o número de ítems empregados e a precisión con que se obtén a medida dunha persoa. Así, é posible realizar a avaliación cun número de ítems substancialmente inferior ao dun test fixo completo. Ademais, nun contexto de avaliación por Internet, os tests adaptativos xa demostraron unha maior eficacia para salvagardar a integridade dos elementos que o compoñen e aplicar sobre eles procedementos de verificación e control das puntuacións obtidas en contextos non controlados.
- Mundos virtuais e *in-basket* informatizados. Con diferentes graos de fidelidade, a tecnoloxía actual permítenos desenvolver probas de avaliación que simulan diferentes escenarios tanto de traballo como de xogo. Os exercicios *in-basket* informatizados contan xa cunha longa tradición á que progresivamente se vai sumando o *role-playing* virtual e, máis recentemente, a «gamificación». Os tests *in-basket* informatizados tratan de emular nun ordenador a dinámica dun clásico exercicio de bandexa dos *assessment centres*. Un *in-basket* informatizado consiste habitualmente nunha bandexa de entrada con correos electrónicos que describen as situacións que se deben xestionar. A información necesaria para que o avaliado poida tomar as súas decisións anéxase aos mensaxes ou, alternativamente, preséntase nunha páxina web onde este poida busca-la. Alén diso, pode contar con algunha ferramenta para poder realizar anotacións, presentacións, etc. A resposta do

A TECNOLOXÍA APLICADA AOS PROCESOS DE RETENCIÓN E MOTIVACIÓN DO TALENTO VEU DA MAN DAS CAPACIDADES ANALÍTICAS DESENVOLVIDAS A TRAVÉS DA MODERNA CIENCIA COMPUTACIONAL, DO AUXE DO *BIG DATA* E DO PROGRESIVO AFIANZAMENTO DUNHA DISCIPLINA NOVA E PROMETEDORA COMO É O *HR ANALYTICS*.

avaliado adoita consistir nunha xerarquización das accións que debe realizar xunto cunha breve descrición de como as xestionaría. No senso estrito, a avaliación con realidade utiliza exercicios de avaliación nos cales tanto a presentación de información ao avaliado como a súa resposta se realizan a través de dispositivos de realidade virtual. Non obstante, o máis común é que o exercicio de avaliación tome a forma dun escenario simulado nun mundo virtual en 3D como *Second Life*, *Wonderland* ou *Croquet*. Cando nese mundo virtual se introducen elementos que reproducen exactamente obxectos reais como edificios, lugares de traballo, etc., fálase de realidade aumentada. Neste tipo de exercicios, o avaliado adopta o papel dun avatar e, a partir de aí, interactúa con outros avatares e con outros obxectos. O que caracteriza estes escenarios é que neles o avaliado realiza unha navegación libre e emprega diferentes obxectos 3D aos que asocian diversas funcionalidades. Cando o avaliado interactúa cos elementos do mundo virtual nun deseño que responde aos parámetros básicos dun xogo (con capacidade para divertir e entreter), falamos de «gamificación». Alén das vantaxes obvias dun contexto de avaliación en que se simula un determinado contexto laboral (ou lúdico), os 3D *Virtual Worlds* provén dous elementos importantes de cara ao deseño de probas de avaliación: situacións en que os diferentes avaliados interactúan entre si (de xeito síncrono e asíncrono) e a posibilidade de rexistrar de forma non intrusiva tanto a interacción con outros avaliados e con outros obxectos presentes na simulación como o tempo e o lugar en que se producen.

- Tests multimedia de xuízo situacional (TMXS). Sobre a base dos tests de xuízo situacional, nos TMXS inclúese a tecnoloxía a través de diferentes elementos: as situacións poden presentarse como unha gravación en vídeo e as respostas do avaliado poden obterse nun formato escrito e aberto ou nunha gravación en vídeo. A presentación en vídeo das situacións deriva en dous aspectos destacables: o avaliado outorga unha maior validez percibida ao test e a demanda cognitiva para

NUN CONTEXTO
 DESTA COMPLEXIDA-
 DE, COMPRÉNDESE
 FACILMENTE COMO
 SE PRECISA NO PRO-
 FESIONAL DEDICADO
 Á XESTIÓN DE RE-
 CURSOS HUMANOS
 UNHA CAPACITACIÓN
 DIFERENCIAL, UN
 DESENVOLVEMENTO
 DA FUNCIÓN MÁIS
 INTERDISCIPLINARIA
 E, EN DEFINITIVA,
 UNHA MIRADA
 ESTRATÉXICA DI-
 FERENTE SOBRE O
 VALOR ENGADIDO DA
 XESTIÓN DE RECUR-
 SOS HUMANOS.

entender a situación é menor que nun formato escrito, o que incrementa o número de perfís profesionais que poden ser avaliados. A vantaxe do formato da resposta aberta (xa sexa un vídeo ou texto escrito) fronte ao formato da elección de alternativas é clara: o avaliado non ten que «elixir» ou «recoñecer» a resposta adecuada, senón que debe «creala», polo que é máis plausible obter unha expresión directa e espontánea da competencia do avaliado.

- Tests obxectivos de personalidade. Mentres que nun test de autoinforme se aprecia o comportamento do avaliado a partir das verbalizacións sobre o seu propio comportamento, nun test obxectivo de personalidade faise a partir do seu comportamento nun contexto formulado para observar un determinado tipo de condutas. Visualmente, o avaliado enfróntase a unha tarefa interactiva en que ten que «facer» cousas. Esta tarefa está especialmente deseñada para conseguir que manifeste a súa tendencia natural de comportamento respecto das variables que se queren avaliar. Unha das vantaxes máis sobresaíntes deste tipo de test é que se observa o comportamento real do avaliado nun contexto específico e non unha apreciación verbal sobre a súa forma de sentir, pensar ou actuar. Con isto conséguese unha maior resistencia aos aspectos relacionados coa desexabilidade social. Ademais, canto máis se achegue o comportamento observado no test ao que debería desenvolver no posto de traballo, maior a probabilidade de que o comportamento observado na proba sexa similar ao que desenvolverá o avaliado no posto de traballo; de aí a importancia deste tipo de exercicios na predición do desempeño futuro do avaliado.

Malia as interesante vantaxes que achegan estas tecnoloxías, xurdiron importantes controversias ao redor da evolución tecnolóxica que inflúen no campo aplicado da selección de persoal. Fundamentalmente o uso da avaliación por Internet en situacións non controladas (Ryan e Ployhart, 2014) e o emprego das redes sociais para tomar decisións de selección de persoal en ausencia dun proceso de *testing* (Roth, Bobko, Van Iddekinge e Thatcher, 2013).

Baixo a denominación de *Unproctored Internet Testing* (UIT) facemos referencia á administración dun test informatizado con propósitos selectivos nun contexto non controlado (non se sabe quen fai a avaliación, se ten axuda non permitidas, etc.). É unha práctica absolutamente estendida (cálculase que polo menos dous terzos das compañías que usan *Internet Testing* o fan baixo un modelo de non protección), debido ás grandes vantaxes en termos de custos e flexibilidade. Non obstante, non deixa de ser unha práctica polémica debido aos problemas relacionados co engano (*cheating*), ben porque se vulnerou a seguridade do test e se accedeu aos seus materiais, ben porque na sesión de avaliación non controlada se obtivo axuda, ou ben porque a avaliación non a realizou o candidato, senón alguén con maiores habilidades ca el, presuntamente. A recomendación da International Test Commission (2006) para identificar o *cheating* é realizar unha segunda avaliación, pero nun contexto controlado, e comparar esta puntuación coa obtida nunha situación non controlada (UIT). O problema adóitase xestionar mediante o desenvolvemento dun breve test de verificación que se administre nun contexto controlado despois de que o candidato realice unha avaliación máis exhaustiva nun contexto UIT. É o que se coñece como *two-step procedure* (procedemento en dous pasos).

Por outro lado, segundo os datos coñecidos con respecto ao emprego das SNWS, o 45% dos seleccionadores buscan información dos candidatos nelas, o 35% «rexeitou» polo menos un candidato pola información contida nos seus perfís e ao 70% dos seleccionadores os seus clientes «esíxenlles» que as utilicen nos seus procesos selectivos. Con todo, existen moitas preguntas e poucas respostas sobre o seu emprego e os expertos coinciden en que, en esencia, falamos dun novo instrumento de avaliación e, como tal, hai que consideralo estudando as súas propiedades psicométricas, a súas condicións de emprego, etc., igual que fixemos con outras ferramentas como as entrevistas ou os tests.

En conclusión, vemos como o progresivo desenvolvemento tecnolóxico permitiu dispoñer no mercado dunha nova xeración de tests cunha importante bagaxe de investigación como

soporte. Esta nova xeración de tests informatizados caracterízase por un uso da tecnoloxía máis alá da simple automatización de tests deseñados orixinalmente para as administracións en formato lapis e papel. Este desenvolvemento tecnolóxico xerou dúas prácticas controvertidas nas que se inviste e se seguirá investindo un importante esforzo de estudo: o *Unproctored Internet Testing* e a avaliación a través das SNWs. Ademais, nun futuro inmediato, introduciranse na axenda de innovación tecnolóxica na área da atracción de talento os desenvolvementos da ciencia computacional relacionados coa enxeñería algorítmica: novos modelos de predición a partir da información de selección, da análise de respostas abertas e de medidas en rede.

A TECNOLOXÍA NOS PROCESOS DE DESENVOLVEMENTO DAS PERSOAS

Sen dúbida a innovación tecnolóxica máis relevante no campo do desenvolvemento e da formación chega da man da formación en liña. A idea da formación a distancia cristaliza coa era de Internet no *e-learning* xerando novos modelos de ensinanza, unha aprendizaxe que, de feito, impactou en gran medida en como se desenvolven os procesos formativos nas organizacións.

Cando falamos de *e-learning*, facémolo dun proceso de ensinanza: a aprendizaxe caracterizada polo emprego das tecnoloxías baseadas na web, a secuenciación duns contidos estruturados segundo estratexias preestablecidas (mais flexibles á vez), a interacción coa rede de estudantes e titores (nun ambiente de aprendizaxe colaborativa) e a ausencia da necesidade de sincronía no tempo e o espazo. Sobre isto, o contexto de aprendizaxe enriquecese a través dos diferentes medios de comunicación entre alumnos e formadores (por exemplo a través das redes sociais) e a través do uso de materiais multimedia como o vídeo, as simulacións, etc. (Seoane e García-Peñalvo, 2006).

Neste contexto, o profesional da xestión dos recursos humanos ten que considerar necesariamente o feito de que un novo modelo de formación precisa a redefinición dalgúns dos pará-

metros básicos sobre os que descansou a formación tradicional durante anos. Este novo modelo require: (a) un novo concepto de formador, que vén sendo o titor, cunhas competencias que son diferenciais con respecto ás do formador en situacións presenciais e que tenden non tanto a unha alta capacitación técnica, senón máis ben a un desenvolvemento como facilitador do proceso de aprendizaxe individual que realizan os alumnos; (b) tamén é necesario un novo alumno con responsabilidade sobre o seu propio proceso de aprendizaxe e con motivación para levalo a cabo no marco do seu plan individual de desenvolvemento, o que entronca claramente coa visión dun empregado que pode acceder á maioría dos contidos formativos que desexa (máis adiante falarei dos MOOCs) e que é o principal responsable do seu crecemento profesional; (c) require tamén unha visión diferente da aprendizaxe: máis baseada nos principios da aprendizaxe colaborativa, o *learning by doing*, e a aprendizaxe construtiva, e menos repousada na tradicional lección maxistral; e (d) a concepción dun novo espazo para o proceso de formación como é a aula virtual, unha aula que é ubicua, accesible á demanda do alumno e que rompe coa necesidade da sincronía espazo-temporal entre os alumnos, o profesor e o contido. En definitiva, un contexto formativo en que o contido está encapsulado e non é propiedade do formador, ao que os alumnos acceden a este cando queren e onde a aprendizaxe se produce cando o alumno interactúa co devandito contido, con outros alumnos e co facilitador do proceso de aprendizaxe.

O desenvolvemento tecnolóxico facilita o proceso engadindo importantes funcionalidades aos deseños *e-learning*. Entre elas caben destacar os procedementos desenvolto para personalizar o proceso de aprendizaxe, como recomendar aos alumnos as actividades que poidan achegar máis valor á súa aprendizaxe no ritmo adecuado para acadalo; ofrecendo aos alumnos *feedback* automatizado específico e de calidade respecto aos seus puntos fortes e débiles, así como estratexias para afrontalos; construír modelos analíticos da interacción dos alumnos cos contidos formativos para mellorar os deseños instrucionais; delimitar as mellores formas de organizar os contidos e os recursos formati-

vos específicos (por exemplo, os contidos e os recursos dunha universidade corporativa) en función do seu aproveitamento futuro en termos de desempeño; e identificar aqueles estudantes con máis posibilidades de abandonar e determinar as posibles causas e accións de intervención.

Sobre esta base, os últimos anos sorprendéronnos as actualizacións do modelo para incorporar a eclosión das redes sociais e dos principios da web semántica. Downes (2008) acuñou o termo *e-learning 2.0* para facer referencia á orientación da aprendizaxe cara a un contexto máis social e dinámico en que as redes sociais teñen un papel principal; e algúns autores como Bersin (2004) falan dun *e-learning 3.0* sustentado sobre contextos colaborativos en que a presenza dun titor ou dun profesor que dirixa a aprendizaxe se substitúa polos modelos e aproximacións automáticas derivados da ciencia computacional e da web semántica. Así e todo, na nosa opinión, o desenvolvemento máis relevante producido nos últimos anos ten máis que ver cun cambio estratéxico no paradigma que cun cambio estritamente tecnolóxico. Estámonos a referir á formación en liña masiva en aberto (*Massive Open Online Course*, MOOC). Máis relevante que as características de cada curso é o feito da formulación global que se realiza con esta aproximación: calquera persoa pode acceder gratuitamente a cursos deseñados polas mellores universidades nunha variedade extraordinaria de disciplinas). Nunha revisión realizada ex profeso para este artigo, atopamos máis de 2 000 cursos dispoñibles nas principais plataformas universitarias que ofrecen MOOCs: Coursera, edX, Miríada e Future Learn. Sen dúbida, esta é unha boa base para que o traballador planifique o desenvolvemento da súa carreira e acceda aos elementos formativos que precisa para iso. Isto implica un cambio extraordinario no xeito en que o profesional da xestión dos recursos humanos se integra no proceso de desenvolvemento da carreira do empregado.

A TECNOLOXÍA NOS PROCESOS DE MANTEMENTO: DESEMPEÑO, RETENCIÓN E MOTIVACIÓN

A tecnoloxía aplicada aos procesos de retención e motivación do talento veu da man das capacidades analíticas desenvolvidas a través da moderna ciencia computacional, do auxe do *Big Data* e do progresivo afianzamento dunha disciplina nova e prometedora como é o *HR Analytics*. Esta perspectiva analítica tratou de afondar nas relacións entre o talento da organización e os resultados desta. Certamente a idea non é nova e, de feito, o interese por obter coñecemento a partir dos datos dispoñibles respecto aos empregados para poder, a partir diso, ofrecer explicacións útiles sobre o comportamento da forza laboral foi tradicionalmente un dos principais afáns dos responsables de recursos humanos das organizacións. Esta cuestión derivou na busca case constante de métricas que puidesen apoiar as nosas explicacións en relación ao funcionamento da forza laboral.

Neste camiño miramos os avances progresivos que se deron en contextos como o comportamento do consumidor, o sector enerxético e o sector bancario, e tentamos desenvolver estudos analíticos nos cales poñer esta tecnoloxía ao servizo dos nosos procesos de mantemento do talento das nosas organizacións. Así descubrimos algunhas cuestións relevantes que se deben ter en conta:

- O concepto de intelixencia e de predición. Aínda que a idea de obter intelixencia de negocio a partir dos datos está presente nos modelos do *Business Analytics* e tamén, por que non, nos asociados á xestión do coñecemento, é unha idea chave destas aproximacións que a análise de datos debe transcender o nivel descritivo para afondar nos niveis predictivo e explicativo (e conseguir así unha toma de decisións orientada). Esta análise é complexa e realízase para entender unha realidade igualmente complexa caracterizada por unha cantidade de datos descoñecida hasta o momento.
- Os métodos e técnicas empregados. Este reto da extracción de datos, da análise e da obtención de resultados non é facil-

mente asumible a partir das técnicas estatísticas habituais. É dicir, o noso socorrido Excel non é a ferramenta de referencia neste senso. A linguaxe metodolóxica do *HR Analytics* está relacionada con modelos matemáticos complexos como a minería de datos, as redes neuronais ou as máquinas de soporte vectorial. Un conxunto de técnicas matemáticas que, sen dúbida, non está dispoñible de xeito intuitivo para o público en xeral.

- A aparición de datos antes non imaxinados: as tres V do *Big Data*. Son precisamente as características deses datos que describen a realidade as que determinan os métodos e as técnicas que deben empregarse neste tipo de análises: un gran volume de datos, variados en termos de formato (desde valores numéricos ata textos non estruturados escritos por un traballador) e xerados a unha enorme velocidade (pensen no que escribe un empregado na intranet colaborativa da organización). Ese reto de análise de volume, variedade e velocidade nunca confluíra antes e é un dos sinais de identidade das aproximacións *Big Data*.

O uso destas aproximacións preséntanos un panorama enormemente atractivo polo seu potencial para xerar valor engadido para a función de recursos humanos, mais, ao mesmo tempo, non está exento dunha serie de dificultades que deben considerarse con coidado. Por exemplo, con moita frecuencia, o volume de datos dispoñibles para a análise non é elevado; máis ben ao contrario, dispoñemos de poucos datos sobre o traballo das persoas (e sobre elas mesmas). Posiblemente existan moitos máis datos sobre os nosos traballadores nas redes sociais que nos nosos sistemas estruturados. Por outra banda, a variedade destes datos é máis ben escasa; no mellor dos casos, só existe a información estruturada contida nos sistemas de planificación de recursos ou ERP da organización. Con todo, é pouco común dispoñer, poñamos por caso, de datos a partir da pegada dixital do empregado ou da súa produción en espazos de creación colectiva. Ademais, a velocidade coa que se xeran eses datos dista moito de ser a que habitualmente coñecemos dos sistemas au-

tomatizados nos cales a produción de datos pode quedar establecida previamente. Ao contrario, a velocidade (e a cantidade) de produción de datos depende dun número importante de prácticas e de políticas de recursos humanos.

Finalmente, é vital tamén pensar no dereito do traballador a que os datos xerados durante o seu traballo (ou mesmo fóra do seu traballo) poidan ser ou non empregados pola súa empresa para obter vantaxe competitiva. É unha cuestión sumamente relevante e para a que aínda non temos un marco de referencia claro.

CONCLUSIÓN: ALGUNHAS IMPLICACIÓNS PARA OS PROFESIONAIS DA XESTIÓN DE RR. HH.

O panorama descrito anteriormente lévanos necesariamente a considerar non só o impacto que ten a tecnoloxía nos procesos –aspecto que fomos desenvolvendo anteriormente–, senón tamén o que produce naqueles que nos dedicamos á función de RR. HH. Pensen que o mundo do traballo parece asentarse hoxe en día sobre unhas concepcións que hai apenas uns anos nos parecerían ciencia ficción. Máis alá de definir postos e organizar eficientemente un conxunto de tarefas, agora trátase de ofrecer aos empregados unhas experiencias satisfactorias acordes coas súas expectativas e valores. Non falamos de postos, senón de carreiras con sentido; non xa de roles, senón de propósitos; mesmo as ideas de compromiso e *engagement* parecen substituír a de produtividade: o traballo debe ser reconfortante, divertido, xerador de fluxo. Nun contexto desta complexidade, compéndese facilmente como no profesional dedicado á xestión de recursos humanos se precisa unha capacitación diferencial, un desenvolvemento da función máis interdisciplinaria e, en definitiva, unha mirada estratéxica diferente sobre o valor engadido da xestión de recursos humanos.

Respecto da capacitación é necesario que o profesional dos recursos humanos desenvolva competencias relacionadas: (a) co emprego das redes sociais, os aspectos legais vinculados coa

protección da privacidade e o uso da información que contempla a pegada dixital dos empregados e/ou candidatos; (b) cun maior coñecemento dos elementos económico-financieros que progresivamente se irán utilizando como criterio de valoración do capital humano nas organizacións; e (c) coas habilidades básicas para o tratamento e a análise dos datos relacionados coa forza laboral. A capacitación nestes aspectos permitirá que o profesional dos recursos humanos poida facer fronte ao segundo dos impactos previstos: o traballo en equipo e os proxectos interdisciplinarios. A complexidade do contexto laboral fai que para o desenvolvemento efectivo da función de recursos humanos sexa necesario cada vez máis falar a linguaxe que os nosos interlocutores económicos, legais e tecnolóxicos empregan. Finalmente, precisamos unha visión estratéxica na cal a tecnoloxía se converte nun multiplicador da acción de xestión de recursos humanos para aportar valor á organización.

REFERENCIAS

- Aguado, D. (2016). Redes sociales en la selección de personal. Analizando sus propiedades psicométricas. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, 108, 48-53.
- Bartram, D. (2009). The International Test Commission Guidelines on Computer-Based and Internet-Delivered Testing. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(1), 11-13.
- Bersin, J. (2004). *The blended learning book: Best practices, proven methodologies, and lessons learned*. John Wiley & Sons.
- Downes, S. (2008). Places to go: Connectivism & connective knowledge. Innovate. *Journal of Online Education*, 5(1), 6.
- International Test Commission (ITC) (2006). International Guidelines on Computer-Based and Internet-Delivered Testing. *International Journal of Testing*, 6, 143-171.
- Lievens, F. e Chapman, D. S. (2009). Recruitment and selection. *Handbook of Human Resource Management*. California: Sage Publications.
- Nikolaou (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189.

- Reynolds, D. H. e Dickter, D. N. (2010). Technology and employee selection. *Handbook of employee selection*, 171-194. Nova York: Taylor & Francis Group.
- Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H. e Thatcher, J. B. (2013). Social Media in Employee-Selection-Related Decisions: A Research Agenda for Uncharted Territory. *Journal of Management*, 42(1), 269-298.
- Ryan, A. M. e Ployhart, R. E. (2014). A century of Selection. *Annual Review of Psychology*, 65, 693-717.
- Seoane, A. M. e García-Peñalvo, F. J. (2006). *Criterios de calidad en formación continua basada en eLearning. Una propuesta metodológica de tutoría on-line*. Salamanca: Gredos.
- Tippins, N. T. (2009). Internet alternatives to traditional Proctored Testing: Where Are We Now? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(1), 2-10.