



---

**Universidad de Valladolid**  
**Facultad de Ciencias**  
**Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en ADE.**

**Desarrollos de Organización de  
empresas: “Reclutamiento de  
Talento: Herramientas y  
Propuestas más recientes”**

Presentado por:

***Irene Aragón Esteban***

Tutelado por:

***Maria Teresa Garcia Merino***

*Valladolid, 23 de Julio de 2018*

# INDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>5</b>
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>6</b>
<b>3. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Concepto.....</b>	<b>7</b>
<b>3.2 Tipos de reclutamiento.....</b>	<b>8</b>
3.2.1 Reclutamiento interno.....	8
3.2.2 Reclutamiento externo.....	9
3.2.3 Comparativa de ambos tipos de reclutamiento. Ventajas e inconvenientes.....	10
<b>3.3 Herramientas y métodos de reclutamiento.....</b>	<b>12</b>
3.3.1 Herramientas y métodos de reclutamiento interno.....	12
3.3.2 Herramientas y métodos de reclutamiento externo.....	13
<b>4. RECLUTAMIENTO DE TALENTO EN LA EMPRESA: TENDENCIAS Y PROPUESTAS MÁS RECIENTES.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 El talento humano en las empresas.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2 Reclutamiento 2.0 y 3.0: Del e-reclutamiento al reclutamiento móvil.....</b>	<b>17</b>
4.2.1 Herramientas de reclutamiento 2.0 y 3.0.....	19
<b>4.3 Empresas especializadas en la búsqueda de talento: Cazatalentos.....</b>	<b>28</b>
<b>4.4 Capacidad de atracción de talento en la empresa: Marca empleadora.....</b>	<b>30</b>
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>34</b>
<b>WEBGRAFÍA.....</b>	<b>36</b>

## **INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 3.1:</b> Ventajas e inconvenientes de ambos tipos de reclutamiento.....	10
<b>Tabla 4.1:</b> Aspectos en común de los portales de empleo generalistas.....	20
<b>Tabla 4.2:</b> Diferencias entre los portales de empleo generalistas.....	21
<b>Tabla 4.3:</b> Diferencias entre los portales de empleo especializados.....	24
<b>Tabla 4.4:</b> Datos del Informe sobre redes sociales de Adecco e Infoempleo...	27
<b>Tabla 4.5:</b> Descripción de diferentes Redes Sociales.....	28
<b>Tabla 4.6:</b> Descripción y áreas de trabajo de empresas Cazatalentos.....	30
<b>Tabla 4.7:</b> Datos del Informe “Randstad Employer Brand Research” .....	32

## RESUMEN

El talento humano ha ido cobrando importancia dentro de las organizaciones, siendo uno de los factores que influyen en el éxito o creación de valor de las empresas, por ello es muy importante que las estas hagan lo mejor posible el reclutamiento.

El objetivo del trabajo consiste en analizar y dar a conocer las diferentes propuestas u opciones que tienen las empresas actualmente para la captación, atracción y posterior retención de talento en la empresa, así como las diferentes vías a las que puede recurrir el candidato para buscar empleo.

Para ello se tratará la nueva forma de reclutar de talento que ofrecen las nuevas tecnologías, desde el punto de vista tanto de la empresa como de los candidatos, analizando las plataformas, portales y redes sociales.

Las empresas para la búsqueda de perfiles específicos y cualificados pueden contar con empresas especializadas en la búsqueda de este tipo de perfiles, por ello también se presentará como propuesta las empresas cazatalentos o *headhunters*.

Además también se tratará en un último punto, brevemente, la capacidad de atraer y retener talento de la empresa a través del concepto de Marca de empleador o *Employer Branding* y mostrando datos del informe “Randstad Employer Brand Research”.

**Palabras clave:** Talento, Reclutamiento 2.0, Cazatalentos, Marca Empleador.

## ABSTRACT:

Human talent has been gaining importance within organizations, being one of the factors that influence the success or creation of value of companies, so it is very important that they do the best possible recruitment.

The objective of the work is to announce the different proposals with which the company currently has to recruit talent, attraction and retention of talent in the company, as well as the different ways to which the candidate can look for a job.

This will be the new way of recruiting talent offered by new technologies, from the point of view of both the company and the candidates, analyzing the platforms, portals and social networks. The companies for the search of specific and qualified profiles can count on companies specialized in the search of this type of profiles, for this reason the headhunters will also be presented as a proposal.

In addition, the ability to attract and retain talent from the company through the concept of Employer Branding or Employer Branding and showing data from the "Randstad Employer Brand Research" report will also be briefly discussed.

**Keywords:** Talent, E-recruiting, Headhunters, Employer Branding.

**Clasificación JEL:** **M1** (Administración de empresas); **M12** (Gestión de Personal); **M21** (Economía de la empresa).

## **1. INTRODUCCIÓN.**

Las empresas cada vez dan más importancia al talento humano, lo que hace fundamental al proceso de reclutamiento y selección del mismo, ya que el éxito de la empresa depende de ellos. A pesar de que el éxito de la empresa dependa de ambos procesos, en el presente trabajo nos vamos a centrar en el reclutamiento.

Los avances tecnológicos y el desarrollo de las páginas web y de las diferentes herramientas y aplicaciones web permiten a las empresas agilizar los procesos, ampliar el ámbito de búsqueda y las posibilidades ante la gran competencia existente entre las empresas en la captación y atracción de talento. Dichas posibilidades tecnológicas aún están escasamente tratadas en los manuales de Dirección de Recursos Humanos, por ello es interesante hablar del reclutamiento 2.0 o incluso el 3.0, así como las diferentes opciones tecnológicas con las que puede contar la empresa y el candidato.

El objetivo del presente trabajo es tratar y dar a conocer las diferentes propuestas u opciones que tienen las empresas en la actualidad para la captación, atracción de talento en la empresa, así como las diferentes vías a las que puede recurrir el candidato para buscar empleo. Presentando inicialmente una descripción teórica en la que se incluye el concepto de

reclutamiento, los tipos de reclutamiento y también las herramientas y métodos que puede utilizar la empresa para cada tipo de reclutamiento, además del concepto de talento. Posteriormente se presenta la parte aplicada, en la que se explican las diferentes propuestas para la captación de talento en la empresa, estas son el reclutamiento 2.0 y 3.0, las empresas *headhunters* y la marca empleadora, inicialmente se describen cada una de ellas y para concluir se elabora una comparación de varias de las alternativas que se pueden utilizar en cada una de las propuestas expuestas.

## **2. METODOLOGÍA**

El presente Trabajo de Fin de Grado opta por un enfoque descriptivo y comparativo. Inicialmente se parte de la fundamentación teórica sobre el reclutamiento y el concepto de talento y a partir de la misma se presentan diferentes propuestas o tendencias a llevar a cabo por las empresas, comenzando por la descripción de cada una de ellas y continuando con un análisis comparativo con la ayuda de tablas de elaboración propia.

Tal y como puede verse en la bibliografía del trabajo, la parte teórica se elabora a partir de la revisión de artículos y libros académicos sobre el reclutamiento y la gestión de talento.

Por otro lado, la parte aplicada, en lo relativo a las herramientas del reclutamiento 2.0 y 3.0 y las empresas *headhunters* se estructura con una parte inicial descriptiva de las propuestas, y posteriormente se hace un análisis de los puntos en común y las diferencias de las diferentes plataformas o empresas.

Esta segunda parte, cómo podemos observar en la webgrafía, se elabora a partir de las plataformas o páginas web de los diferentes portales de empleo en el caso de los especializados (*Experteer, Primerempleo y Tecnoempleo*), redes sociales (*Linkedin, Facebook y Twitter*) y empresas (*Seeling y Conde, Page Group y Hays*), además de diferentes artículos e informes. En el punto relativo a las redes sociales se añade el Informe elaborado por Adecco e Infoempleo (2016) sobre las redes sociales y el mercado de trabajo con el que se elabora un cuadro en el que se compara la óptica de la empresa y la del candidato en

lo relativo a las mismas. Cuando hablamos de Marca empleadora, a partir del informe de “*Randstad Employer Brand Research*”, se elabora una tabla que muestra lo que atrae a los candidatos de las empresas y por lo que se quedan o se marchan de la misma.

### **3. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.**

#### **3.1 Concepto**

El proceso de afectación está compuesto por el reclutamiento, la selección del candidato adecuado y la socialización del mismo en la empresa. Nos vamos a detener en la primera de estas fases, es decir, en el reclutamiento.

Dolan et al (2007:pp.109) define el reclutamiento como “el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo”. Así como para Mondy (2010: pp. 128) el reclutamiento es “el proceso de atraer individuos de manera oportuna en número suficiente y con los atributos necesarios, así como alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización”. Chiavenato (2011:pp.128) en su definición de reclutamiento añade, que este es “un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo”.

Como se ha comentado anteriormente, el reclutamiento es la primera etapa del proceso de afectación y es muy importante realizarla bien porque cualquier error que se tenga en el mismo afectará a las fases posteriores, es decir, si los candidatos conseguidos en el reclutamiento no son los más adecuados para el puesto solicitado, lo más probable es que aunque se haga la selección correctamente no se seleccione al mejor candidato para ese puesto, es decir el reclutamiento determina la cantidad y calidad de los candidatos disponibles.

Para poder hacer un buen reclutamiento es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Realizar previamente la planificación y el análisis de puestos (De la Calle et al: 2014), es decir ver cuántas personas necesitamos y con qué características o requisitos. También saber cuando los vamos a

necesitar, para saber cuanto tiempo nos podemos detener en el reclutamiento, aunque esto también va a depender del tipo de puesto a cubrir.

- El objetivo principal del reclutamiento es reunir el mayor número de candidatos cualificados y adecuados para el puesto. Hay que tener cuidado con que los candidatos no estén ni sobrecualificados para el puesto ni escasamente cualificados dado que los candidatos más cualificados puedes perderlos porque encuentren algo más acorde con su cualificación y los poco cualificados van a tardar en adaptarse y aprender el puesto, pudiendo cometer errores en su desempeño. Dichas situaciones supondrían pérdida de tiempo y de dinero para la empresa.

Por consiguiente, podemos decir que la finalidad principal del reclutamiento es conseguir un grupo de candidatos lo suficientemente numeroso de manera que aplicando las evaluaciones e instrumentos pertinentes a la selección, nos permita incorporar a un profesional adecuado al puesto vacante. (De la Calle et al: 2014: pp. 63)

### **3.2 Tipos de reclutamiento.**

Posteriormente, una vez hecha la planificación y análisis de los puestos y se conocen las necesidades del reclutamiento hay que pensar qué tipo de reclutamiento utilizar, de dónde sacar los candidatos idóneos para el puesto a cubrir. Por consiguiente, diferenciamos entre el reclutamiento interno y el reclutamiento externo basándonos en las obras de Dolan et al (2007) y Chiavenato (2011). Aunque también se puede utilizar ambos para un mismo proceso de selección, esto se denominará reclutamiento mixto.

#### **3.2.1 Reclutamiento interno.**

El reclutamiento interno consiste en buscar dichos candidatos dentro de la propia empresa. Para ello es necesario que en la empresa se tenga una base de datos donde se puedan identificar todos y cada uno de los empleados para poder elegir a los idóneos para este puesto y poder ofrecerles la posibilidad de ocupar la vacante, puesto que los candidatos también tienen que estar interesados en la misma. Igualmente, hay que tener en cuenta que si la



persona seleccionada para la vacante proviene de la propia empresa habrá que sustituirle y por tanto habrá que ver si tenemos candidatos disponibles para cubrir ese puesto.

Para saber si un candidato es válido para el puesto vacante hay que fijarse en varios aspectos como las pruebas de selección que se le hicieron cuando entró en la empresa, las periódicas evaluaciones de rendimiento, y además se puede analizar el puesto que ocupa en la actualidad y compararlo con el puesto que cubriría en el caso de ser seleccionado.

### 3.2.2 Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo se lleva a cabo cuando para buscar candidatos validos para cubrir la vacante se realiza con personas ajenas a la empresa, candidatos externos. Esto se consigue ofertando el puesto en el mercado laboral, de manera que se consiga llegar a candidatos disponibles y candidatos ocupados en otras empresas pero dispuestos a cambiar.

Se recurre a este tipo de reclutamiento bien cuando no hay personas en la empresa válidas para el puesto o bien porque el objetivo sea buscar candidatos que puedan aportar nuevas ideas o formas de hacer las cosas.

Tal y como explican Mondy y Noe (2005), los factores condicionantes del reclutamiento externo son:

- Situación del mercado laboral: si la tasa de desempleo es mayor será más fácil encontrar profesionales, debido a que el número de candidatos válidos será mayor. En cambio, si la tasa de desempleo es baja, habrá que hacer un mayor esfuerzo de reclutamiento.
- Amplitud del mercado laboral para el puesto: cuanto más amplio y global sea el mercado laboral para el puesto a seleccionar mayor esfuerzo de reclutamiento.
- Aspectos legales: pueden influir las diferentes leyes sobre prácticas discriminatorias o también la Ley de Protección de Datos, que este año se ha actualizado en España, pasando de ser la LOPD (Ley Organica de Protección de Datos) a la RGPD (Reglamento General de Protección de Datos).

- Reputación corporativa: cuanta más reputación tenga la empresa mayor será el número de candidatos que se atraerá en el reclutamiento.

Hoy en día, la variable de imagen corporativa que permite a las empresas atraer más fácilmente el talento se denomina *employer branding*, o marca de buen empleador. Las empresas que tengan una buena marca de empleador, serán más atractivas para los candidatos disponibles e interesados en cambiar de empleo. De esta variable hablaré más adelante.

### 3.2.3 Comparativa de ambos tipos de reclutamiento. Ventajas e inconvenientes.

Como ya hemos comentado anteriormente, el reclutamiento interno es cuando hacemos la búsqueda de candidatos entre los trabajadores actuales de la empresa y el externo cuando lo buscamos fuera de ella. En muchas ocasiones se realiza un reclutamiento mixto, bien porque se empieza a realizar un reclutamiento interno y finalmente no se encuentre a ninguna persona válida para el puesto o bien porque se comienza con un reclutamiento externo y no se obtienen buenos resultados. No obstante, también se da la posibilidad de utilizar ambos reclutamientos de manera simultánea.

Para poder elegir qué tipo de reclutamiento utilizar habrá que basarse en las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos, que nos muestran los estudios de Dolan et al (2007) y Chiavenato (2011). Dicha comparación la vemos en la tabla 3.1:

<b>RECLUTAMIENTO INTERNO</b>	<b>RECLUTAMIENTO EXTERNO</b>
<b>Ventajas</b>	<b>Ventajas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Más económico, reduce gastos del proceso.</li> <li>2. Más rápido</li> <li>3. Mayor índice de validez y seguridad ya que conocemos al candidato y el candidato conoce la organización.</li> <li>4. Mayor seguridad, motivación y compromiso con la organización de los empleados.</li> <li>5. Aprovecha las inversiones en</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atrae a trabajadores con ideas nuevas y puntos de vista diferentes.</li> <li>2. Renovar y enriquecer los recursos humanos de la organización.</li> <li>3. Aprovecha las inversiones en formación realizadas en otras empresas.</li> </ol>

formación realizadas. 6. Desarrolla un grado de competencia interna y el afán de superación.	
<b>Inconvenientes</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad de encontrar dentro de la organización a la persona con el perfil requerido.</li> <li>2. Puede generar luchas internas, debido al afán de superación.</li> <li>3. Endogamia. Se evita que personas con puntos de vista e ideas diferentes entren en la empresa.</li> <li>4. Se tiene que utilizar solo si los candidatos internos están en condiciones de igualar o superar a los externos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suele tener una alta duración, esta varía en función del nivel jerárquico del puesto a cubrir.</li> <li>2. Más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.</li> <li>3. Menos seguro que el reclutamiento interno debido a que no se conoce al candidato.</li> <li>4. Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas.</li> <li>5. Puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios.</li> </ol>

**Tabla 3.1.** Ventajas e inconvenientes de ambos tipos de reclutamiento.

**Fuente:** Adaptado de Dolan et al (2007) y Chiavenato (2011).

Para tomar la decisión de usar uno u otro tipo de reclutamiento habrá que basarse en el presupuesto que se tiene para el proceso de selección, de las características del puesto, que determinarán la dificultad de encontrar el número suficiente de personas válidas y del tiempo en el que necesitamos que el candidato se incorpore.

Por otro lado, la elección de uno u otro tipo de reclutamiento se relaciona en buena medida con la estrategia de negocio que utilice la empresa. Miles y Snow (1978) ya hicieron referencia a esto clasificando las estrategias de negocio en dos tipos y a su vez las relacionan con los dos tipos de reclutamiento anteriores.

Así, las estrategias defensoras son útiles para empresas que optan por una posición segura relativa a un producto o servicio estable en el mercado y no por la expansión, por lo cual las empresas que sigan dicha estrategia preferirán el reclutamiento interno.

Mientras que, las estrategias prospectoras, son para las empresas con estrategias de expansión, buscando nuevas oportunidades de mercado, de desarrollo de producto o servicio. Dichas estrategias se vinculan con la elección

del reclutamiento externo, intentando que el candidato se ajuste lo máximo posible con la cultura empresarial.

### **3.3 Herramientas y métodos de reclutamiento.**

#### **3.3.1 Herramientas y métodos de reclutamiento interno.**

Las empresas para poder acceder a la información sobre sus empleados y poder encontrar candidatos potenciales para iniciar un reclutamiento interno necesitan disponer de herramientas. Dolan et al (2007) y Mondy (2010) destacan las siguientes:

- Archivos de personal. En dichos archivos se recoge información relativa a los empleados de la empresa, así como datos personales (formación, experiencia...), el puesto que ocupan o la trayectoria que han seguido en la empresa.
- Planes de promoción. Mondy y Noe (2005: pp. 125) definen la promoción desde dentro (PDD) como “la política de llenar las vacantes que no correspondan a los puestos de primer ingreso con empleados que trabajan en ese momento para la empresa”.  
Este tipo de promoción sirve de incentivo para los trabajadores que conocen sus oportunidades y hay mayor motivación para luchar por su crecimiento profesional en la empresa. Por lo cual, ayudará a obtener información sobre los empleados que están interesados en promocionarse en la empresa y por tanto serán los candidatos potenciales.
- Sistema de información de Recursos Humanos de la Empresa (SIRH). Según Mondy y Noe (2005: pp. 107) este sistema es “cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna en la que se puedan basar las decisiones de recursos humanos”. Dicho sistema tiene que ser rentable y además tiene que proporcionar información oportuna o actualizada, exacta, concisa, relevante o estrictamente necesaria y completa. Si el SIRH posee todas estas características facilita y aumenta la exactitud del proceso de toma de decisiones de recursos humanos.

El SIRH también proporciona datos en línea y pronósticos. Para obtener información sobre los trabajadores y ver cuales de ellos es válido y cumple todos los requisitos del puesto vacante cabe la posibilidad de obtener un informe a petición, esto es un informe que proporciona la información específica solicitada. Es decir, se puede buscar entre los trabajadores de la empresa los que tengan una formación específica, unos idiomas específicos y una determinada experiencia.

Las empresas también necesitan de métodos para anunciar internamente la oferta y atraer a los empleados a optar por la vacante disponible, entre estos destacan (Dolan et al.: 2007):

- Transmisión "boca a boca", es decir, que los trabajadores informen sobre las ofertas de puestos de trabajo en la empresa.
- Anuncios de la oferta de empleo: Antiguamente se informaba de las ofertas a través de los tabloneros o boletines de empresa, aunque hoy en día alguna empresa pequeña siga usando esos métodos, la mayoría de empresas anuncian las ofertas a través de la página web de la empresa o del portal del empleado (Intranet).
- Envío de circulares que informen sobre las ofertas en la empresa, antiguamente estas circulares se mandaban vía papel pero hoy en día es mucho más fácil y menos costoso hacerlo vía email.

### 3.3.2 Herramientas y métodos de reclutamiento externo.

En el caso del reclutamiento externo tanto para proporcionar información como para difundir las ofertas de empleo, la empresa cuenta con diferentes opciones (De la Calle et al: 2014):

- Consulta de los archivos de la empresa: permite acceder a información sobre candidatos que hayan realizado el proceso de selección anteriormente para otra vacante, información sobre candidatos que han facilitado su curriculum de manera espontánea y antiguos empleados que ya son conocidos y conocen la empresa.
- Candidatos propuestos por los propios empleados: es una manera de obtener candidatos potenciales sin incidir en un coste y tiempo elevados.

Los empleados contratados a través de referencias de los actuales trabajadores, suelen ser más duraderos en la empresa, más leales y satisfechos con el trabajo que los contratados a través de otros métodos.

- Candidatos propuestos por los propios clientes: los clientes de la empresa conocen la empresa y lo que ofrece. Puesto que siguen siendo clientes es de suponer que estén contentos con la organización y los candidatos que faciliten a la organización será porque creen que estos pueden desempeñar el trabajo.
- Anuncios impresos: Estos anuncios se pueden poner en los periódicos o en revistas profesionales. La desventaja principal de este método es que las personas que contesten al anuncio puede que no cumplan los requisitos ya que este tipo de anuncios no filtra a los solicitantes, aún así si se publica en una revista profesional se minimiza la posibilidad de recibir solicitudes de candidatos no cualificados puesto que generalmente los lectores de estas revistas son cualificados en ese campo. Es importante que en los anuncios se indique la manera de proceder del candidato interesado, es decir, si tiene que llamar por teléfono, mandar su curriculum por email o registrarse en la página web de la empresa.
- Agencias privadas de colocación: son empresas que hacen una selección previa y disponen de herramientas para buscar candidatos. También existen empresas denominadas “cazatalentos” o *headhunters* que están especializadas en el reclutamiento y selección de altos cargos o perfiles muy cualificados y escasos en el mercado laboral.
- Empresas de Trabajo Temporal (ETT): dichas empresas contratan a trabajadores de manera temporal para prestar sus servicios en otras compañías con las que tienen un acuerdo o contrato. Es un tipo de subcontratación, ya que el trabajador una vez finalizada la tarea para la que fue contratado no tiene ninguna vinculación con la empresa usuaria, aunque muchas veces finalizada esta tarea la empresa usuaria quiere contratar por ella misma al trabajador porque funciona bien en la empresa, esto lo podrá hacer siempre y cuando tenga en cuenta ciertas restricciones.

La contratación temporal beneficia a las empresas puesto que pueden superar los ciclos económicos sin tener que hacer contrataciones permanentes.

- Agencias públicas de empleo: se puede acudir de manera gratuita al Servicio Público de Empleo Estatal para que este de información a las personas desempleadas de una oferta de trabajo.
- Instituciones docentes: como Universidades o Centros de Formación superior que pueden aportar candidatos recién titulados en búsqueda de oportunidades profesionales para desarrollarse en su ámbito de estudio.
- Asociaciones y colegios profesionales: donde se puede encontrar candidatos que se ajusten a un perfil especializado.
- Ferias de empleo: es un método de reclutamiento en el que un empleador o un grupo de empleadores participan en un evento para atraer a un gran número de candidatos. La ventaja es que pueden conocer a muchos candidatos en poco tiempo, aunque estos también tienen acceso a más empleadores. También se pueden hacer ferias de empleo virtuales donde los candidatos pueden ver el stand virtual de la empresa y presentar su curriculum.
- Trabajadores actuales o ex trabajadores de empresas competidoras: cuando se buscan candidatos con experiencia similar podemos acudir a personas que hayan trabajado o trabajen en empresas competidoras en el mismo mercado. Son personas que ya conocen el mercado y han estado realizando tareas similares.
- Reclutamiento por Internet: Actualmente es uno de los métodos más utilizados tanto por las empresas como por los candidatos. Permite buscar candidatos a través de sitios web especializados en la búsqueda de empleo (Infojobs, Infoempleo, tucurriculum, technoempleo o monster), de las redes sociales (Facebook, Twitter o LinkedIn) o a través de la propia web de la empresa.

Las principales ventajas del reclutamiento por Internet es que tiene un mayor alcance y cobertura, menor coste y tiempo. Dando la posibilidad de llegar a los candidatos de todo el mundo que busquen empleo.

## **4 RECLUTAMIENTO DE TALENTO EN LA EMPRESA: TENDENCIAS Y PROPUESTAS MÁS RECIENTES.**

### **4.1 El talento humano en las empresas.**

Hoy en día vivimos en un mundo globalizado y en el que el cambio tecnológico que se ha producido explica gran parte del crecimiento económico. La época actual basada en el conocimiento, se ha denominado “Era del Talento”, en la que para que una organización sobreviva, además del capital y la tecnología, es necesaria la innovación y el talento humano. (Mejía Giraldo et al: 2013).

Se entiende por talento humano el conjunto de características o cualidades, tales como capacidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, habilidades, motivaciones, experiencias o expectativas con las que cuenta una persona para desempeñar un trabajo, incidiendo en la consecución de los objetivos y creando valor para la empresa. Trabajos que defienden esta idea son los de Jericó, P (2008) y Balza, A (2010).

Según Moreno Briceño y Godoy (2012) el talento humano cuenta con dos elementos, el capital humano y el capital social. El capital humano es un capital intelectual e intangible. El capital intelectual para Marthis y Jackson (2008) recoge la inteligencia, el conocimiento, la creatividad y la toma de decisiones en la organización. El capital social, según Etkin (2007), es el potencial y las capacidades humanas y culturales deseadas en la empresa.

El talento humano o capital humano en la empresa comenzó a cobrar importancia a inicios del siglo XX. Así en 1990, la idea generalizada era la de que el conocimiento no tenía valor de cambio y no tenía relación con el proceso económico y productivo. No obstante, Druker defendió lo contrario, afirmando además que lo importante del conocimiento es la capacidad de generar riqueza.

Puesto que el talento humano cada vez es considerado más importante para la empresa como generador de valor y riqueza, es muy importante el reclutamiento y la selección del mismo, ya que del talento va a depender, en cierta medida, el éxito de la empresa.



Alguno de los factores que influyen en la realización de un buen reclutamiento de talento es la atracción del mismo y su posterior retención a través de la marca de buen empleador, además de poder encargar dicha función a empresas especializadas en ello, como son las empresas Cazatalentos.

El talento es escaso y por ello hay que buscar más allá, ampliar el ámbito geográfico. El cambio tecnológico ha ofrecido diferentes alternativas o plataformas que nos permiten agilizar mucho la búsqueda y ampliar el abanico de posibilidades llegando a candidatos de cualquier zona geográfica de manera instantánea.

#### **4.2 Reclutamiento 2.0 y 3.0: Del e-reclutamiento al reclutamiento móvil.**

Actualmente y a pesar de que en la literatura de Dirección de Recursos Humanos normalmente solo se hace alusión al Reclutamiento 2.0 podríamos decir que nos encontramos un paso más allá, por ello en este punto hablaremos también del reclutamiento 3.0 o reclutamiento móvil.

Dicha evolución viene de la mano de la evolución de las webs. En los años 60 del siglo XX surge la primera web, conocida actualmente como web 1.0, esta era una web estática de solo lectura que no permitía al lector interactuar en ella. Posteriormente en los años 2000 surgió un nuevo modelo web que fue denominado web 2.0 por Tom O'Reilly, este modelo de web fomenta la participación activa entre usuarios, pudiendo estos crear información y subir contenidos desde imágenes hasta videos y audios gracias al crecimiento de la banda ancha. Así es como surgen las redes sociales en las que las personas interactúan, muestran opiniones y pueden subir contenidos a la red.

Actualmente ya se habla de la web 3.0, que da paso al término reclutamiento 3.0 como una web semántica y multidispositivo, ya que hoy en día accedemos a Internet no solo desde el ordenador sino que también utilizamos tablets y sobre todo el teléfono móvil. Esta web se basa en la nube para proporcionar servicios al usuario de manera más sencilla. Es también conocida como web al cuadrado.

Dicha evolución, ha dado lugar a nuevas opciones de reclutamiento alternativas y/o complementarias al reclutamiento clásico conocidas como reclutamiento 2.0 o *e-recruiting* y reclutamiento 3.0 o reclutamiento móvil. Lo que ha permitido la aparición de un nuevo mercado laboral online complementario al tradicional en el que el canal de comunicación entre candidatos y empresas es Internet.

Ballesteros (2001), señala las características ventajosas del *e-recruiting* frente al reclutamiento tradicional:

- Frente al canal de comunicación tradicional, el *e-recruiting* permite una mayor cobertura y amplitud de alcance, puesto que es posible llegar a candidatos tanto pasivos como activos en la búsqueda de empleo de todo el mundo al no haber límites geográficos.
- Posibilidad de acceder a las plataformas de empleo cualquier día y a cualquier hora, siendo la comunicación entre empresa y candidato instantánea.
- La información publicada es flexible ya que esta puede anularse, actualizarse o corregirse en cualquier momento. Posibilidad de reducir la recepción de CV no adecuados mediante la publicación en lugares geográficos específicos y la aplicación de filtros.
- Mayor rapidez y ahorro de costes.
- Ofrece una visión del mercado laboral y de las posibilidades a la empresa y al candidato.
- El mercado de trabajo online hace posible la igualdad de coste y contenido para todas las empresas, esto permite a las pequeñas empresas competir con las grandes por los mejores candidatos.
- Se realizan acciones de marketing al publicar el logotipo de la empresa e incluso la misión, visión y valores en los detalles de las ofertas. Este mercado facilita a las empresas la obtención de información, pudiendo tener una visión del resto de empresas y los perfiles más demandados.

También autores como Navarro (2001), Pin, Laorde, Saénz-Diez (2001) destacan una serie de inconvenientes estos son que no todas las personas están en la red, puede haber alguna oferta que ya esté cubierta pero no esté actualizado en la página y por último, la peligrosidad de privacidad, por lo que

los responsables de las empresas deben cumplir con la normativa vigente de protección de datos a la hora de acceder a los datos privados de los candidatos (Rojas, 2010). Además este tipo de reclutamiento supone costes adicionales para la empresa como son el mantenimiento de ciertos programas informáticos como la web de la empresa, formación sobre las nuevas tecnologías de reclutamiento y costes de servicios de las plataformas online de reclutamiento.

#### 4.2.1 Herramientas del Reclutamiento 2.0 y 3.0

Según el informe que realizaron Adecco e Infoempleo en 2016 sobre las redes sociales y el mercado de trabajo, la primera opción a la que recurren los candidatos cuando están en búsqueda activa de trabajo son, los portales web de empleo, consultados por el 98% de los encuestados. El 85% recurre a ellos siempre o casi siempre. En segundo y tercer lugar, están las empresas de selección y las páginas web corporativas, usadas ambas por aproximadamente el 80% de los encuestados. En el cuarto lugar se encuentran las redes sociales usadas por un 78% de los usuarios de forma habitual u ocasional.

Iremos abordando, por tanto, con ese orden un análisis descriptivo y comparativo para esas diferentes y actuales opciones con las que hoy en día cuentan las empresas a la hora de realizar sus procesos de reclutamiento.

- *Portales de empleo generalistas:*

Los portales de empleo generalistas son sitios web no especializados en ningún sector ni profesión que realizan la función de intermediarios laborales entre candidatos y empresas, encargándose de ponerlos en contacto a través de los servicios que prestan ya sean gratuitos o de pago.

A continuación veremos algunos ejemplos de portales de empleo generalistas, existen muchos pero vamos a detallar los más utilizados:

- ❖ **Infojobs:** es el portal de empleo más conocido y utilizado en España cuya misión cómo podemos ver en la página web consiste en *“hacer fácil a todas las personas encontrar el mejor empleo posible”*. La ventaja principal que tiene es la cantidad de ofertas colgadas, las empresas

publican en ella porque es el más utilizado entre los candidatos, por lo que podemos encontrar ofertas para perfiles o puestos muy variados.

❖ **Infoempleo:** es el segundo portal de empleo más utilizado y conocido. Tal y como se define en su web: “Infoempleo es uno de los portales de empleo de referencia en España. El punto de encuentro perfecto entre candidatos y empresas. Ofrece a las empresas toda clase de servicios para facilitar la búsqueda y gestión del talento”.

❖ **Jobandtalent:** En su página web se define como “la primera ETT digital del mercado”. Es una startup española que nació en el año 2012. Este portal da especial relevancia a que los candidatos se descarguen la app móvil.

Además, Juan Urdiales, uno de sus fundadores asegura que “es una plataforma dedicada principalmente para trabajadores de baja cualificación y obreros” porque creen que “ese tipo de trabajos representan un mercado masivo y poco atendido”.

Similar a Jobandtalent han surgido dos aplicaciones móviles, Job Today y CornerJob, que tienen como objetivo agilizar mucho más el proceso de reclutamiento. David Rodríguez consejero delegado y cofundador de CornerJob asegura que “Los nuevos candidatos no tienen PC, pero sí un teléfono móvil; no tienen un currículum muy detallado, pero no buscan trabajos de nivel de cualificación muy elevado....Necesitan meterse en una app y aplicar en dos minutos”, un planteamiento similar al que hace el cofundador de Jobandtalent.

En la tabla 4.1 vemos de manera sintetizada los aspectos en común entre los tres portales de empleo anteriores:

<b>Empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insertar o publicar ofertas de empleo en la plataforma.</li> <li>- Permite hacer búsquedas activas filtrando CV por palabras clave, nivel de estudios, edad, experiencia o ámbito geográfico, de esta manera los candidatos encontrados cumplirán los requisitos que hemos seleccionado en el filtro. El inconveniente de estas búsquedas es que aunque se encuentren candidatos que encajen en el perfil, estos puede que no estén interesados en la oferta, ya que no son candidatos que han mostrado interés al inscribirse.</li> <li>- Posibilidad de promocionar la empresa.</li> </ul>
-----------------	---

<b>Candidatos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para poder inscribirse en una oferta hay que registrarse, pudiendo meter tus datos personales, curriculum y preferencias de empleo en unos campos establecidos o bien de manera adjunta.</li> <li>- Permiten filtrar ofertas por palabras clave, sectores de interés y ámbito geográfico.</li> <li>- Emails con nuevas oferta en base a intereses de empleo.</li> <li>- Inscribirse en las ofertas con un solo click e información del estado de la candidatura.</li> <li>- Aplicación móvil.</li> </ul>
--------------------	---

**Tabla 4. 1.** Aspectos en común de los portales de empleo generalistas.

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 4.2 vemos por el contrario los aspectos diferenciadores de dichos portales:

<b>Infojobs</b>	<p><b>Empresas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mandar que los candidatos al inscribirse rellenen un cuestionario para hacer una primera criba inicial.</li> <li>- Ordena los CV filtrados de más a menos reciente, según su actualizaciones y el acceso del candidato.</li> </ul> <p><b>Candidatos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apartado de candidaturas que permite ver el estado de todas las ofertas en las que te has inscrito.</li> <li>- Información de las empresas que ven tu CV y actualización de la fecha del mismo en un click.</li> </ul>
<b>Infoempleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora periódicamente informes sobre el mercado laboral y el educativo.</li> <li>- Cuenta con una sección de noticias llamada “<i>Tu empleo</i>” en la que publica los informes elaborados y noticias del mercado actual.</li> <li>- Buscador “<i>Avanza en tu carrera</i>” que permite buscar filtrando además de por palabras clave por tipo de formación, por area geográfica, fecha de convocatoria, modalidad y por temática.</li> </ul>
<b>Jobandtalent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de recomendación de ofertas que primero pregunta a los usuarios sobre su formación, sector, trabajo más reciente, años de experiencia y salario y según las respuestas, muestra a los usuarios las ofertas que pueden ser de su interés y estos pueden mostrar interés o rechazarlas, de esta manera consigue mejorar el algoritmo y las recomendaciones cada vez son más acertadas.</li> <li>- Las empresas pueden publicar gratis ofertas, pero al contratar a un candidato a través de la app tienen que pagar una cantidad. Para asegurarse que no se les escapa ninguna contratación dan incentivos a los usuarios para que les informen si han sido contratados a través de la web.</li> </ul>

**Tabla 4.2.** *Diferencias entre los portales de empleo generalistas.* **Fuente:** Elaboración propia.

Un aspecto negativo de estos portales web desde el punto de vista de los reclutadores o profesionales de recursos humanos es que al ser los más utilizados, cuando se publica una oferta se inscriben un gran número de candidatos y es probable que muchos de estos no cumplan el perfil requerido.

También existen motores de búsqueda de ofertas de empleo como son Indeed y Simplyhired, estas webs para hacer las búsquedas rastrean en los diferentes portales de empleo y en las páginas web de las empresas.

- *Portales de empleo especializados:*

Con funcionamiento similar a los genéricos, existen portales especializados o “de nicho”, estos son sitios web que se dedican a una profesión específica, sector y/o categoría profesional.

La ventaja de estos portales es que si la empresa busca un perfil específico, con un cargo y/o experiencia en un sector concreto, al insertar una oferta en el portal dedicado a dicho sector las personas que se sientan atraídas por la oferta se ajustarán mejor al perfil. Ayuda a realizar un criba curricular inicial más selectiva.

Algunos de estos portales por sectores son para puestos de nuevas tecnologías o TIC (TicJob o Tecnoempleo), turismo ( Turijobs o Turiempleo), Moda (Fashionjobs), Diseño (Domestika), Ingeniería (Trabajo ingeniería o Proempleo Ingenieros), ecología (Enviroo o Ecoempleo), Empleo joven (Primerempleo o Studentjob), docencia (colejobs o Educajobs), discapacitados (Por talento o Disjob) y también especializadas en cargos de alto nivel (Experteer).

A continuación, nos explicaremos más detalladamente tres portales especializados en diferentes sectores o categorías profesionales:

- ❖ **Experteer:**

Tal y como se define en su página web “Experteer es un servicio de empleo de alto nivel para directivos y profesionales cualificados que ofrece nuevas oportunidades laborales y facilita acceso confidencial a los headhunters y a sus ofertas exclusivas”.

#### ❖ **Primerempleo:**

Primerempleo es un portal de empleo especializado en el empleo joven, dedicado a estudiantes y recién titulados que quieren entrar a formar parte del mercado laboral. Por ello las ofertas publicadas en dicho portal serán ofertas dedicadas al primer empleo, trabajo sin experiencia previa, trabajo para estudiantes, becas y prácticas.

Como nos muestra en el blog de su página web es una entidad adherida al Plan de Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven que cuenta con más de 25000 empresas y un millón de candidatos.

#### ❖ **Tecnoempleo:**

Tecnoempleo es un portal de empleo especializado en perfiles IT, esto es en informática, telecomunicaciones y tecnología.

Acceso a las ofertas del sector IT o tecnológico, tanto en España como en el extranjero, desde empleos en los que la experiencia requerida es baja a empleos de cargos de alto nivel.

Los aspectos en común que tienen los tres portales especializados mencionados son:

- Los candidatos para acceder a las ofertas tienen que registrarse y meter sus datos personales y curriculum en unos espacios establecidos.
- Dichos portales permiten filtrar tanto las ofertas a candidatos y los curriculums de la base de datos a las empresas, haciendo la búsqueda más personalizada y más acorde con los intereses del candidato y el perfil buscado por la empresa.
- Ofrecen a las empresas el servicio de publicar ofertas, aunque sus tarifas sean diferentes.

- Al ser portales especializados en un sector o categoría profesional, al publicar en ellas los curriculums recibidos se ajustarán más a lo que se busca, es decir, se reducirá el número de curriculums no válidos recibidos.
- Disponen de aplicación móvil.

Por el contrario, la principal diferencia entre los tres portales seleccionados es que cada uno está especializado en sectores o categorías profesionales diferentes, pero además de dicha diferenciación cuentan con otras que veremos resumidas en la Tabla 4.3:

<b>Experteer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se especializa en cargos de alto nivel en general, con un salario mínimo de 35000 euros brutos anuales.</li> <li>- El candidato al darse de alta puede añadir en su perfil los próximos retos profesionales que desee afrontar y de esta manera los reclutadores saben qué es lo que el candidato busca.</li> <li>- Cuenta con el <i>algoritmo de Matching</i> para la recomendación de ofertas, este se basa en las preferencias de la persona y envía automáticamente las ofertas de empleo más relevantes, comparando la cualificación del perfil y los retos profesionales de la persona con las ofertas disponibles.</li> </ul>
<b>Primerempleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blog dedicado a la publicación de artículos relacionados con la búsqueda del primer empleo, becas y prácticas, en el que te enseñan a hacer un CV ofreciéndote plantillas, a cómo prepararte una entrevista de trabajo, a hacer una carta de presentación.</li> <li>- También cuenta con un buscador llamado “Educaformación”, similar al de infoempleo, que cuenta con ofertas de formación. (<a href="https://educaformacion.com/cursos-y-programas">https://educaformacion.com/cursos-y-programas</a>)</li> </ul>
<b>Tecnoempleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite a las empresas publicar sus ofertas hasta en cinco provincias diferentes sin coste adicional, estando dichas ofertas activas durante 60 días, pudiendo difundirlas en otros países.</li> <li>- Mandar mensajes personalizados a candidatos así como invitaciones o peticiones de actualización de CV.</li> <li>- Acceso a estadísticas sobre los datos de visitas a las ofertas de tu empresa y los CVs que se hayan recibido.</li> <li>- Ayuda a la creación de una marca de buen empleador o <i>employer branding</i> consistente mediante la creación de un perfil de la empresa donde se pone el logo y los enlaces que se quieran. Además de la publicación de las ofertas en redes sociales.</li> </ul>

**Tabla 4.3. Diferencias entre los portales de empleo especializados. Fuente:** Elaboración propia.

- *Web corporativa:*



Hoy en día cada vez son más empresas las que disponen de una web corporativa, la cual tradicionalmente se ha usado como medio para dar a conocer la empresa, sus valores y sus productos o servicios, pero ya de hace tiempo en estas webs las empresas han incorporado una sección relativa al empleo donde la empresa anuncia ofertas de empleo y plazas vacantes. En esta sección de empleo suele incluirse un apartado de contacta o “Trabaja con nosotros” en el que se da a los candidatos la opción de registrar su CV, ya sea adjuntando un archivo o bien cumplimentando una serie de campos establecidos, lo que facilita posteriormente el tratamiento de los datos personales y la posibilidad de aplicar filtros excluyentes.

Algunos ejemplos de empresa que cuentan con este apartado son Decathlon (<https://trabajaconnosotros.decathlon.es/>) en la que nos muestra las diferentes ofertas para trabajar en la compañía, en las que haciendo click da la opción de enviar el curriculum y a parte presenta a los componentes del equipo humano con sus propias frases y diferentes fotografías. Otra empresa que también cuenta con el apartado de “Trabaja con nosotros” es Mercadona en el que muestra también las ofertas de empleo, las condiciones de trabajo, el convenio y permite descargarse una guía para saber cómo podemos registrar la candidatura en alguna de las ofertas (<https://info.mercadona.es/es/conocenos/empleo>).

La utilización de la web corporativa según Ballesteros (2001) proporciona la ventaja de que las personas que visitan la web son personas interesadas por la compañía. Y también la web proporciona a los candidatos información detallada sobre la cultura corporativa y la organización.

A mayores, Thomas y Ray (2000) aseguran que también ofrece ventajas competitivas frente a otros portales de empleo puesto que la base de datos de curriculums de la web corporativa es exclusiva de la empresa.

Aunque tener dicha sección de empleo en la web corporativa no quiere decir que los candidatos que entren en la página estén interesados y envíen su CV. Por lo tanto, esta herramienta está limitada por la reputación corporativa que tenga la organización, cuanto mejor sea esta mayor será el éxito de captación

de candidatos a través de su web ya que serán más las personas que la consulten.

- *Redes Sociales:*

Las redes sociales son, siguiendo a Cobo y Romaní (2007: pp.13), “todas aquellas herramientas diseñadas para la creación de espacios que promuevan o faciliten la conformación de comunidades e instancias de intercambio social”.

Además, J Anselmi (2016) las define como estructuras sociales compuestas por un conjunto de actores (individuos u organizaciones), relacionados siguiendo algún criterio (relación profesional, amistad, parentesco, etc.). Los actores son los nodos y las relaciones las líneas que los unen.

Rojas (2011) destaca las ventajas que tiene la utilización en el reclutamiento de las redes sociales, estas son:

- Permiten ponerte en contacto con muchas personas al mismo tiempo y de cualquier parte del mundo.
- Podemos hacer llegar nuestra oferta a personas a las que por otras vías es imposible. Según el Informe de Redes sociales de Infoempleo y Adecco, el 91% de los usuarios en 2016 tenía alguna cuenta en redes sociales. Además el 80% asegura utilizarlas a diario y el 15 % varias veces a la semana.
- Los datos del candidato tanto personales como profesionales están mejor detallados.
- A través de las redes los candidatos se sienten más cómodos y nos permite ver como son más objetivamente.
- Las empresas a través de ellas pueden filtrar y evaluar candidatos sin que ellos sean conscientes.
- Costes más bajos en comparación con el reclutamiento tradicional.
- Permiten difundir la Marca empleadora.

Además de estas ventajas, Rojas (2011) determina como inconveniente lo cuidadosas que tienen que ser las empresas con el tratamiento de los datos de las redes sociales, deben cumplir la normativa de Protección de Datos.

El Informe de Adecco e Infoempleo sobre redes sociales muestra dos perspectivas, desde el punto de vista del candidato y desde el punto de vista del reclutador o profesional de recursos humanos.

	Óptica de empresa	Óptica del candidato
<b>Tendencia de uso de las redes sociales</b>	Sigue una tendencia creciente, en el año 2015 el 72% las utilizaban para captar talento, frente al 84% en 2016.	Sigue una tendencia creciente, siendo en 2011 utilizadas por el 50% de usuarios y en 2016 por el 78% de los usuarios.
<b>Desde donde se accede</b>	1) Móvil (81%) 2) Ordenador casa (63%) 3) Ordenador trabajo (40%) 4) Tablet (29%)	1) Móvil (83%) 2) Ordenador casa (56%) 3) Tablet (21%) 4) Ordenador trabajo (19%)
<b>Red social más idonea</b>	1) LinkedIn (74%) 2) Facebook (40%) 3) Twitter (22%)	1) LinkedIn (84%) 2) Facebook (51%) 3) Google+ (41%) 4) Foros/Blogs(40%/36%) 5) Twitter (33%)
<b>Qué buscan</b>	Éxito de contratación: 1) LinkedIn (67%) 2) Facebook (33%) 3) Foros/Blogs(32%/26%)	En el perfil de una empresa 1) Ofertas de empleo (68%) 2) Promociones/descuentos(55%) 3) Novedades (53%) 4) Contenido interesante (37%)

**Tabla 4.4.** Datos del Informe sobre redes sociales de Adecco e Infoempleo

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Informe de Adecco e Infoempleo sobre empleo y redes sociales (2016) **Nota:** Cuando la suma es mayor de 100% es porque los encuestados han podido elegir más de una opción.

Como podemos observar en la Tabla 4.4, el móvil es el dispositivo mediante el que acceden a las redes sociales un porcentaje mayor tanto de profesionales de recursos humanos como candidatos. Por esta razón hoy en día cabe hablar del reclutamiento móvil, a través de las propias aplicaciones de las redes sociales e incluso portales de empleo. La ventaja principal de este reclutamiento desde el punto de los reclutadores es la mayor facilidad de contactar con los candidatos y la rapidez, ya que el teléfono se usa con una mayor frecuencia que el ordenador. Desde el punto de vista de los candidatos,

además de la ventaja de la rapidez se le suma la facilidad de acceso desde cualquier lugar simplemente teniendo la aplicación móvil e Internet.

A continuación, nos vamos a basar en las tres redes sociales más idóneas según la óptica de la empresa, es decir, LinkedIn, Facebook y Twitter.

RED SOCIAL	DESCRIPCION	UTILIZACION PARA LA CAPTACIÓN DE TALENTO
<b>LinkedIn</b>	Red social profesional que permite crear y gestionar una agenda de contactos profesionales. Permite pedir referencias y opiniones de candidatos o seguir grupos de interés.	Es la red social más enfocada a temas profesionales. Permite buscar personas de interés y ver en el perfil el CV, aptitudes y validaciones destacadas. Publicación de ofertas de empleo y búsqueda individual de empleo.
<b>Facebook</b>	Red social generalista, la más popular en todo el mundo. Los usuarios publican y comparten información tanto personal como profesional.	Publicación de ofertas, de información de la empresa, buscar candidatos con la posibilidad de mandar mensajes privados y obtener respuestas inmediatas.
<b>Twitter</b>	Herramienta de microblogging, que permite enviar mensajes con un máximo de 140 caracteres para los seguidores, pudiendo adjuntar fotos, videos o archivos, de manera instantánea y gratuita.	Permite saber qué personas son más relevantes. Publicar y difundir ofertas mediante los retweets. Mandar mensajes y recibir respuestas de manera inmediata.

**Tabla 4.5.** Descripción de diferentes Redes Sociales. **Fuente:** Elaboración propia a partir del adaptado de Celaya (2011).

#### **4.3 Empresas especializadas en la búsqueda de talento: Cazatalentos.**

Las empresas llamadas headhunters o cazatalentos son empresas especializadas en la selección de perfiles específicos. El headhunting se inició en Estados Unidos en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial con la idea inicial de buscar puestos directivos. Hoy en día, se utiliza para la selección de perfiles difíciles de encontrar, bien porque sean escasos o porque exijan una formación, competencias y habilidades elevadas. Para localizar a los candidatos, que no tienen por qué estar inscritos en ninguna oferta, se utiliza también la búsqueda abierta, es decir se busca al candidato idóneo sin ser necesario que el mismo se encuentre en búsqueda activa de empleo, este

método de búsqueda lo ha facilitado la aparición de las redes sociales e Internet.

La metodología que siguen estas empresas, en rasgos generales, se basa inicialmente en estudiar las necesidades del cliente, obtener información sobre el perfil solicitado y el cargo que ocuparía en la empresa, para lo que se realizan reuniones con el cliente. Una vez estudiado el perfil se seleccionan las fuentes de reclutamiento desde redes profesionales como LinkedIn, portales de empleo como Experteer, la competencia y bases de datos como puede ser la web de la propia empresa cazatalentos o de la empresa cliente.

Cuando ya se ha analizado lo que se tiene que buscar y a través de que fuentes, se comienza la búsqueda y se tiene el primer contacto telefónico con los candidatos en el que se les explica con todo detalle el puesto, intentando que estos muestren interés por el, aunque la empresa cliente se suele mantener en secreto. Posteriormente a los candidatos que cumplan los requisitos básicos en este primer contacto se les solicita el curriculum actualizado para analizarlo.

Tras la primera criba curricular, se realiza la selección, que aunque no sea el tema a tratar en este trabajo, en esta fase se realizan entrevistas a los candidatos seleccionados inicialmente, tanto grupales como individuales, posteriormente se seleccionan los candidatos finalistas, los cuales se presentan al cliente a través de un informe.

Y por último, el cliente realiza las entrevistas finales a los candidatos finalistas, entre los que elige a uno para contratarle. La última palabra la tiene el candidato que según la oferta y las condiciones ofertadas en la entrevista puede aceptar o rechazar el empleo.

Dicha metodología es común a rasgos generales entre las empresas Cazatalentos. A continuación presentaremos una tabla con la descripción de tres de las empresas con sede en España. A pesar de que en España existen veintiséis empresas de este tipo.

Headhunter	Descripción	Áreas de trabajo
------------	-------------	------------------

<b>Seeliger &amp; Conde</b>	<p>Empresa Española de Búsqueda y Desarrollo de Talento Directivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundada en 1990</li> <li>- 300 profesionales</li> <li>- 11 oficinas en el mundo.</li> </ul> <p>-Soluciones de RRHH de alto nivel desde consultoría, asesoramiento ejecutivo a la integración de personas con discapacidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de Directivos</li> <li>- Evolución de las competencias de directivos.</li> <li>- Consejos de administración (búsqueda del CEO y consejeros, planes de sucesión, dinámicas del consejo)</li> </ul>
<b>Page Group</b>	<p>Consultora especializada en la contratación temporal y permanente de diferentes perfiles cualificados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundada en 1976 en Reino Unido.</li> <li>- Contratación temporal o permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Page Executive</i>: búsqueda de ejecutivos (profesionales senior)</li> <li>- <i>Michael Page</i>: búsqueda de mandos intermedios y directivos.</li> <li>- <i>Page Personnel</i>: contratación para clientes que requieran soporte administrativo.</li> <li>- <i>Page Outsourcing</i>.</li> </ul>
<b>Hays</b>	<p>Consultora Inglesa de selección de personal cualificado fundada en 1969.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opera tanto en el sector público como privado.</li> <li>- 5 oficinas en España.</li> <li>- Vacantes temporales o permanentes.</li> </ul>	<p><i>Divisiones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingeniería y Construcción</li> <li>- Sector IT</li> <li>- Ciencias de la salud</li> <li>- Marketing y Ventas</li> <li>- Comercio y venta al detalle</li> <li>- Banca, Finanzas y Contabilidad</li> <li>- Administración.</li> </ul>

**Tabla 4.6.** Descripción y áreas de trabajo de empresas Cazatalentos. **Fuente:** Elaboración propia a partir de las páginas web de las empresas *headhunters*.

#### **4.4 Capacidad de atracción de talento en la empresa: Marca empleadora.**

Dado que en diferentes puntos del trabajo se ha señalado la importancia que, en los procesos de reclutamiento, puede tener la capacidad de la empresa para atraer talento y, en particular, su marca como empleador, dedicaremos un último apartado del trabajo para abordar brevemente este tema.

La marca empleadora o *employer branding* según Mosley (2007) y Davies (2008) es una estrategia formada por un conjunto de actividades de marketing que se desarrollan en la empresa para atraer talento y retenerlo, manteniendo una plantilla comprometida.

En el ámbito de los recursos humanos consiste en crear una marca de buen empleador, aplicando los principios del marketing a la dirección de recursos humanos (Backaus y Tikoo: 2004).

Algunos autores como Ambler y Barrow (1996) definen la marca empleadora como “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el trabajo e identificados con la organización empleadora” cuyos objetivos son atraer el talento, desarrollarlo en la organización, comprometerlo y fidelizarlo.

Según algunos autores como Belinchón (2006), las empresas que cuentan con una marca de buen empleador diferenciadora, además de tener mayor capacidad de atraer talento, obtienen mejores resultados y más duraderos.

Por lo tanto, si la empresa trabaja y tiene una marca buena de empleador, es decir si se conoce y se diferencia de otras por ofrecer a sus empleados buenas condiciones y buen ambiente de trabajo, facilitará la atracción de talento, más personas se interesaran por trabajar en la empresa y por tanto al realizar el reclutamiento se dispondrá de un mayor número de candidatos. Además de que ese talento que reclutamos para la empresa se fidelice y facilite su retención en la empresa.

Existen rankings que analizan las mejores empresas para trabajar como son, *Great Place To Work* que realiza una encuesta a los trabajadores de las diferentes empresas y realiza un ranking diferente teniendo en cuenta el país y el número de trabajadores. Otros rankings son los llamados “Merco” siglas que significan “Monitor Empresarial de Reputación Corporativa”, este elabora 6 rankings diferentes en 11 países diferentes.

Anualmente, Randstad elabora un informe sobre *employer branding*, este es el *Randstad Employer Brand Research* (2018), estudia el atractivo laboral según las percepciones de la audiencia general, que es lo que buscan los trabajadores en una empresa. En la Tabla 4.7 podemos observar de manera resumida los resultados de este informe:

	<b>% (audiencia general)</b>	<b>Mayor importancia. Diferencias por género</b>
<b>Criterios para elegir empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 63% salario y beneficios sociales</li> <li>- 55% conciliación laboral y personal</li> <li>- 50% buen ambiente de trabajo</li> <li>- 48% seguridad laboral</li> <li>- 41% flexibilidad</li> </ul>	<b>Mujeres:</b> conciliación laboral <b>Hombres:</b> Contenido laboral
<b>Factores para quedarse en una empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 44% conciliación laboral-personal</li> <li>- 43% seguridad laboral</li> <li>- 40% interés del trabajo</li> <li>- 40% salario atractivo</li> <li>- 39% la buena localización.</li> </ul>	<b>Hombres:</b> Salario <b>Mujeres:</b> Buen ambiente de trabajo
<b>Factores por los que marcharse de una empresa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 51% Remuneración baja</li> <li>- 44% Escasas oportunidades de crecimiento</li> <li>- 33% Falta de reconocimiento</li> <li>- 30% Problemas conciliación laboral</li> <li>- 29% Falta de interés en el trabajo</li> </ul>	<b>Hombres:</b> Falta de reconocimiento. <b>Mujeres:</b> Baja compensación.

**Tabla 4.7.** Datos del Informe “Randstad Employer Brand Research”. **Fuente:**

Elaboración propia a partir del informe “Randstad Employer Brand Research”.

**Nota:** Cuando la suma es mayor de 100% es porque los encuestados han podido elegir más de una opción.



## **CONCLUSIÓN**

Desde principios del siglo XX, el capital humano en las organizaciones comenzó a cobrar importancia, hasta el punto de que hoy en día se considera dicho capital humano como un capital generador de riqueza en la empresa, del que va a depender su éxito. Por ello es muy importante en las empresas la gestión del talento humano, y por consiguiente, llevar a cabo un adecuado reclutamiento.

El desarrollo de las tecnologías y la evolución de las páginas web han dado lugar a un reclutamiento alternativo y/o complementario al reclutamiento tradicional, conocidas como reclutamiento 2.0 o e-recruiting y reclutamiento 3.0 o reclutamiento móvil. Lo que ha permitido la aparición de un nuevo mercado laboral online complementario al tradicional en el que el canal de comunicación entre candidatos y empresas es Internet. En dicho reclutamiento las empresas pueden contar con diferentes herramientas 2.0 o 3.0, estas son los portales de empleo generalistas (Infojobs, Infoempleo o Jobandtalent), los portales de empleo especializados (Experter, primerempleo o Tecnoempleo), la web corporativa y las redes sociales (Linkedin, Facebook o Twitter).

Las herramientas u opciones de reclutamiento que proporcionan estas nuevas tecnologías juegan un papel importante en la captación de talento, puesto que permiten a las empresas ampliar el abanico de posibilidades en un mercado laboral competitivo, eliminando las barreras geográficas, de esta manera es mucho más fácil para las empresas encontrar el talento que se busca. Además de poder contar con empresas especializadas en la búsqueda de talento para que realicen el reclutamiento, conocidas como cazatalentos o headhunters.

Para realizar un buen reclutamiento de talento y su posterior retención en la organización, también es importante el trabajo realizado por la empresa para generar y desarrollar su marca como empleador.

## BIBLIOGRAFÍA

Ambler, T. y Barrow, S: "The Employer Brand". *The Journal of Brand Management*, Vol 4, No.3, pp. 185-206.

Andrés Reina, M.P. (2004): "Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: El reclutamiento online". *Cuadernos de CC.EE y EE*, No.47, pp. 89-110.

Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004): "Conceptualising and researching employer branding", *Career Development International*, Vol.4, No. 5, pp. 501-17.

Ballesteros Longarón, E. (2001): "E-recruitment". *Fomento del trabajo*. No.2096, pp.26.

Balza, A. (2010): "La administración del talento humano en las empresas del sector público". Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, Vol 2, No.4, pp. 448-460.

Belinchón, I. (2006): "La imagen de la empresa y de la marca en el mercado laboral", *Anales de Mecánica y Electricidad*, Vol. 82, No.5, pp. 46-51.

Bonache, J. y Cabrera, A (2002). *"Dirección Estratégica de Personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI"*. FT. Prentice Hall. Madrid.

Chiavenato, I (2011): "Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones". 9ª edición en Castellano. McGrawHill. México.

Cobo Romaní, C. y Pardo Kuklinski, H. (2007): "Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food". Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic. Barcelona / México DF.

Davies, G. (2008): "Employer Brandins and its influence on managers". *European Journal of Marketing*, 42, No. 5/6, pp. 667-681.

De La Calle, M.C y Ortiz de Urbina, M. (2014): *"Fundamentos de Recursos Humanos"*. 2ª Edición. Pearson. Madrid.

Dolan, S.I. Valle Cabrera, R., Jackson, S.F. y Schuler, R.S (2007): "La gestión de los Recursos humanos". 3ª edición. McGrawHill. Madrid.

Druker, P.F. (1990): "Managing for the future: the 1990s and Beyond". Dutton. Nueva York.

Etkin, J. (2007): "Capital social y valores en la organización sustentable: El deber ser, poder hacer y voluntad creativa". Ediciones Gránica Argentina. Management. Buenos Aires.

García Ostos, M.R. (1997): "Cazatalentos: competencia sin límites" Sección IX en "Sociedad Multicultural". Actas del XXX Congreso Universitario Internacional. Sevilla.

Gavilán, D., Avelló, M. y Fernández Loes, S. (2013): "Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo". *Revista Internacional de Investigación en Comunicación Adresearch Esic*, Vol. 7, No.7, pp. 58-75.

Jericó, P. (2008): "La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso". FT Prentice Hall. Madrid.

Mathis, R.L. y Jackson, J. (2008): "Human Resources Management: Essential Perspectives". Thomson South-Western. Estados Unidos.

Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M. y Montoya Serrano, A. (2013): "El factor del talento humano en las organizaciones". *Ingeniería Industrial*, Vol 34, No.1, pp. 2-11.

Miles, R. y Snow, C. (1978): "Organizational strategy, structure and process". McGraw-Hill. Nueva York.

Mondy, R.W. y Noe, R.M (2005 y 2010): "Administración de Recursos Humanos". 9ª y 10ª edición. Pearson. Prentice Hall. México.

Moreno Briceño, F. y Godoy, E (2012): “El talento humano, un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *International Journal of Good Conscience*. Vol 7, No.1, pp. 57-67.

Mosley, R. (2007): “Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand”. *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No.2, pp. 123-134.

Pin, J.R., Laorden, M. y Saez- Diez, I. (2001): “Internet recruiting Power: Opportunities and effectiveness”. *IESE University of Navarra*. Research Paper No. 439.

Rojas, P. (2010): “Reclutamiento y selección 2.0: La nueva forma de encontrar talento”. UOC. Barcelona.

Thomas, S.L. y Ray, K. (2000): “Recruiting and the web: high-tech hiring”. *Business Horizons*, pp.43-52.

## WEBGRAFÍA

Estudio Seijo: “Web 1.0, 2.0 y 3.0”. Disponible en <http://www.estudioseijo.com/noticias/web-10-web-20-y-web-30.htm> [consulta: 03/06/2018]

Experteer: Disponible en <https://www.experteer.es/> [consulta: 24/06/2018]

Facebook: Disponible en <https://es-es.facebook.com/> [consulta: 05/06/2018]

Grandío, X (2017): “ Jobandtalent: ¿Cómo funciona su modelo de negocio?”. Marketing4Ecommerce. Disponible en <https://marketing4ecommerce.net/jobandtalent-modelo-de-negocio/> [consulta: 17/05/2018]

Hays: “Quienes somos”. Disponible en <http://www.hays.es/acerca-de-hays/index.htm> [consulta: 01/07/2018]

Infoempleo: “Avanza en tu carrera”. Disponible en [https://www.avanzaentucarrera.com/quieroestudiar/?utm\\_source=Infoempleo&utm\\_medium=enlace\\_superior](https://www.avanzaentucarrera.com/quieroestudiar/?utm_source=Infoempleo&utm_medium=enlace_superior) [consulta: 16/05/2018]

Infoempleo: “Blog tu empleo”. Disponible en <http://blog.infoempleo.com/>  
[consulta: 16/05/2018]

Infoempleo: Portal de empleo. Disponible en <https://www.infoempleo.com/>  
[consulta: 16/05/2018]

Infojobs: “Infojobs Hoy”. Disponible en <https://nosotros.infojobs.net/> [ consulta:  
16/05/2018].

Informe elaborado por Adecco e Infoempleo (2016): “Las Redes Sociales y el Mercado de Trabajo”. Disponible en <https://www.adeccorientaempleo.com/webwp/wp-content/uploads/2017/02/Informe-2017-Empleo-y-Redes-Infoempleo-Adecco-2.pdf> [consulta: 20/05/2018]

Informe elaborado por Randstad sobre la Marca empleadora (2018): “Randstad Employer Brand Research”. Disponible en <https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/informe-randstad-employer-brand-research-2018.pdf> [consulta 17/06/2018]

Jobandtalent: “¿Cómo funciona?”. Disponible en <https://jobandtalent.zendesk.com/hc/es/articles/115000407249--C%C3%B3mo-funciona-Jobandtalent-> [consulta: 17/05/2018]

Linkedin: “Acerca de”. Disponible en <https://about.linkedin.com/es-es> [consulta: 05/06/2018].

Newtandem (2016): “Mejores portales de empleo para buscar trabajo en España”. Disponible en <https://www.newtandem.com/mejores-portales-de-empleo/> [consulta: 15/05/2018]

Page Group: “Nuestra Historia”. Disponible en <http://www.page.com/~media/Files/M/Michael-Page/PDFs/page-group-story-march-2018.pdf>

Primerempleo: Disponible en <https://www.primerempleo.com/> [consulta: 24/06/2018]

Queserademi (2018): “Mejores portales de empleo online en España. Buscar trabajo por Internet en Infojobs”. Disponible en <https://queserademi.com/noticias/mejores-portales-empleo-online-infojobs/> [consulta: 16/05/2018]

Ranking Great Place To Work (2018): Disponible en <http://greatplacetowork.es/> [consulta: 25/03/2018]

Ranking Merco Empresas España (2018): Disponible en <http://www.merco.info/es/que-es-merco> [consulta: 25/03/2018]

Seeliger y Conde: “Nuestra firma” y “Servicios”. Disponible en [http://sync-amrop.es/nuestra\\_firma.php](http://sync-amrop.es/nuestra_firma.php) y [http://sync-amrop.es/servicios\\_búsqueda\\_de\\_directivos.php](http://sync-amrop.es/servicios_búsqueda_de_directivos.php). [consulta: 01/07/2018]

Tecnoempleo: “Servicios”. Disponible en <https://www.tecnoempleo.com/servicios-publicacion-ofertas.php> [consulta: 24/06/2018]

Tendencias Digitales (2009): “De la web 2.0 a la web al cuadrado”. Disponible en <https://tendenciasdigitales.com/de-la-web-2-0-a-la-web-al-cuadrado/>. [consulta: 03/06/2018]

Ticbeat (2018): “Estas son las cinco mejores web para buscar empleo en Internet”. Disponible en <http://www.ticbeat.com/empresa-b2b/estas-son-las-5-mejores-webs-para-buscar-empleo-en-internet/> [consulta: 15/05/2018]

Twitter: “Sobre nosotros”. Disponible en <https://about.twitter.com/es.html> [consulta: 05/06/2018]