



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**Nuevas tendencias en reclutamiento y  
selección de personal**

Presentado por Sandra Aylagas Poza

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria, 8 de junio de 2023

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

## RESUMEN

El activo más valioso con el que cuentan las empresas a día de hoy es, sin lugar a duda, sus propios empleados. Por esta razón, la gestión de los recursos humanos ha pasado a formar parte de la estrategia global de la empresa, siendo algo crucial para el cumplimiento de sus objetivos y para su crecimiento. Dicho esto, ha sido necesario utilizar nuevas técnicas para reclutar y seleccionar al personal que mejor se adapte al puesto vacante y a la propia compañía.

Con la llegada de la revolución tecnológica, las redes sociales se han convertido en un lugar perfecto para interactuar y buscar a candidatos potenciales para algunos puestos. Además, también se están potenciado técnicas innovadoras en estos procesos como son el *inbound recruiting* o el uso de juegos y dinámicas de grupo para observar el comportamiento y las competencias de cada empleado.

Con el presente Trabajo Fin de Grado, se busca hacer una comparación entre los métodos tradicionales de reclutamiento y selección y las nuevas técnicas, realizar un análisis detallado de algunos de estos procedimientos tan novedosos, conocer su eficacia y dar a conocer casos reales de empresas que están utilizando estos métodos.

**Palabras clave:** recursos humanos, personal, reclutamiento, selección, *inbound recruiting*, *employer branding*, dinámicas de grupo, *e-recruitment*.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>BLOQUE I. LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR CLAVE EN LA EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
1.1. APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS	3
1.2. NUEVOS OBJETIVOS EN RECURSOS HUMANOS .....	5
<b>BLOQUE 2: LOS PROCESOS DE AFECTACIÓN DE PERSONAL: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....</b>	<b>7</b>
2.1 FASES DEL PROCESO DE AFECTACIÓN DE PERSONAL .....	7
2.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	8
2.2.1 Reclutamiento interno .....	8
2.2.2 Reclutamiento externo .....	10
2.3. EL PROCESO DE SELECCIÓN .....	10
2.3.1. Técnicas tradicionales de selección de personal .....	11
2.3.2. Costes de una mala selección .....	12
2.4 EL PROCESO DE ACOGIDA O SOCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ...	12
2.5. LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LOS PROCESOS DE AFECTACIÓN DE PERSONAL.....	13
<b>BLOQUE 3: NUEVAS TENDENCIAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....</b>	<b>14</b>
3.1 LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA: E-RECRUITMENT Y REDES SOCIALES .....	14
3.1.1 Ventajas y desafíos del e- recruitment.....	15
3.1.2. Herramientas de e-recruitment .....	16
3.1.3 Redes sociales profesionales: El caso de LinkedIn .....	17
3.2 INBOUND RECRUITING: LA MARCA DE EMPLEADOR o <i>EMPLOYER BRAND</i> .....	20
3.2.1 La marca empleadora o employer Brand.....	22
3.2.2 Acciones de employer branding a nivel interno .....	23
3.2.3 Acciones de employer branding a nivel externo .....	24
3.2.4 Experiencia de marca empleadora .....	24
3.2.5 Employer branding y el caso de Decathlon.....	25

3.3 DINÁMICAS DE GRUPO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN .....	26
3.3.1 Tipos de dinámicas de grupo .....	27
3.3.2 Ventajas y limitaciones del uso de las dinámicas de grupo .....	28
3.3.3 Empresas que utilizan las dinámicas de grupo: el caso de Deloitte .	29
3.4 GAMIFICACIÓN EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO .....	31
3.4.1 Ventajas y desventajas del uso de la gamificación .....	31
3.4.2 Casos de éxito aplicando la gamificación en procesos de reclutamiento y selección de personal .....	32
3.5. OTRAS TENDENCIAS NOVEDOSAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	33
<b>BLOQUE 4: CONCLUSIONES .....</b>	<b>34</b>
4.1 Conclusiones generales .....	34
4.2 Conclusiones relativas a los casos analizados .....	35
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>41</b>
ANEXO 1: PÁGINA WEB DE DECATHLON: EMPLOYER BRANDING .....	41
ANEXO 2- EJEMPLO TABLAS PARA LA VALORACIÓN DE LAS DINÁMICAS DE GRUPO .....	42
ANEXO 3- JUEGO REVEAL CREADO POR L'OREAL PARÍS .....	43
ANEXO 4- JUEGO "MY MARRIOT HOTEL" CREADO POR LA COMPAÑÍA HOTELERA MARRIOT .....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

### FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Contribución de los objetivos de recursos humanos a la organización.....	5
<b>Figura 2.</b> Etapas del proceso de afectación de personal.....	7
<b>Figura 3.</b> Fases para realizar inbound recruiting..	21

### TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Tipos de herramientas tradicionales para la selección de personal ...	11
<b>Tabla 2.</b> Costes derivados de una mala selección.....	12
<b>Tabla 3.</b> Herramientas de e-recruitment .....	16
<b>Tabla 4.</b> Dinámicas de grupo más utilizadas.....	27

### GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Uso de técnicas de e-recruitment. ....	17
<b>Gráfico 2.</b> Porcentaje de uso de redes sociales en los procesos de afectación de personal.....	18

## INTRODUCCIÓN

La gestión óptima de los recursos humanos es uno de los principales retos a los que deben enfrentarse las organizaciones en este siglo XXI, siendo un factor esencial a la hora de lograr éxito en el cumplimiento de los objetivos empresariales. De hecho, algunos cambios que se han ido produciendo como la llegada de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la globalización o la disminución del ciclo de vida del producto han sacado a relucir la necesidad de que la empresa debe ser lo más competitiva posible en el entorno en el que desempeña sus actividades. Esta competitividad está vinculada en gran medida con el capital humano de la organización y sus habilidades, valores, aptitudes, etc.

Por esta razón, el interés por el reclutamiento y la selección de personal se ha acrecentado en las últimas décadas, jugando un papel muy importante dentro del departamento de recursos humanos y de la organización en general. Tal interés se ha materializado en la creación de nuevas técnicas de reclutamiento y selección de personal totalmente novedosas y adaptadas a las necesidades de cada una de las empresas con el fin de incorporar a los empleados más idóneos para cada puesto de trabajo.

Bajo este paradigma empresarial, algunas de las técnicas de reclutamiento y selección de personal que más terreno han ganado en la gestión de recursos humanos han sido el uso de las redes sociales, el *inbound recruiting* y los juegos de roles o dinámicas de grupo.

Por un lado, las redes sociales son un medio por el cual la comunicación entre empresa y candidatos potenciales es fácil, rápida y bidireccional, lo que va a permitir una mayor eficacia en el proceso de reclutamiento y selección. Por otro lado, existen otras técnicas como es el *inbound recruiting*, término muy relacionado con la marca de empleador, que pone al candidato en el centro de sus estrategias con el fin de cautivarle y atraer talento a la empresa. Por último, los juegos o dinámicas de grupo son métodos muy útiles para conocer la personalidad y el futuro desempeño de los candidatos en el puesto al que aspiran.

En esta línea, el siguiente Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo principal conocer el funcionamiento y la eficacia de estas nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal frente a las que se han venido utilizando durante muchos años. Para ello, deben definirse una serie de objetivos específicos:

- En primer lugar, será necesario entender el origen de la gestión de los recursos humanos, su evolución y como se ha llegado hasta lo que es en la actualidad, así como estudiar la relevancia que cobra el capital humano en el funcionamiento de la empresa.

- Posteriormente, será necesario comprender las fases que integran el proceso de contratación de personal y distinguir entre los conceptos y funciones de reclutamiento y selección, así como las consecuencias que puede suponer realizar de manera incorrecta estos procesos.
- Por último, habrá que profundizar en algunas de las técnicas que se vienen utilizando actualmente para reclutar y seleccionar personal, aportar datos de su uso, conocer casos reales y observar algunas de las ventajas que traen consigo en comparación con las herramientas tradicionales.

La metodología seguida para la elaboración de este TFG ha sido la revisión bibliográfica y documental a través de fuentes de información secundarias como la literatura acerca de la corriente, artículos de revistas, monografías, trabajos fin de grado o sitios web. Por otro lado, también se ha seguido la metodología del método de casos, puesto que se ha realizado un profundo análisis de casos reales de empresas que utilizan los métodos de reclutamiento y selección de personal mencionados en la parte teórica del trabajo, incluyéndose una entrevista a una persona anónima que formó parte de un proceso de selección de una de las empresas analizadas.

La estructura que va a seguir este Trabajo Fin de Grado está compuesta por 4 bloques bien diferenciados. El primero de ellos contiene la información acerca de la evolución que ha seguido la doctrina de los recursos humanos y los distintos enfoques que ha ido tomando en el tiempo hasta llegar a su gestión actual, donde el capital humano es concebido como un factor estratégico.

Seguidamente, el bloque 2 está compuesto por un análisis exhaustivo de los procesos de afectación de personal, centrándose en el tema central de este Trabajo Fin de Grado que es el reclutamiento y la selección de personal, resaltando la importancia de estos procesos para el funcionamiento de las organizaciones.

Posteriormente, el bloque 3 englobará todo el análisis sobre las técnicas novedosas de reclutamiento y selección de personal que están siendo implantadas por muchas empresas, incluyendo un estudio teórico de estas herramientas y posteriormente un análisis de casos reales donde se aplican estas técnicas, con el fin de conocer las ventajas que supone aplicarlas con respecto a las técnicas de reclutamiento y selección tradicionales.

Finalizamos con la exposición, en el cuarto y último bloque, de las principales conclusiones a las que se ha llegado tras la investigación detallada del tema que se ha abordado.

## **BLOQUE I. LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR CLAVE EN LA EMPRESA**

Este Trabajo Fin de Grado comenzará realizando un breve repaso por la historia de los recursos humanos hasta llegar a la actualidad, ya que permitirá entender e identificar las características más relevantes de lo que se conoce hoy como gestión de recursos humanos, una pieza esencial para el buen funcionamiento de la organización. Posteriormente, se describirán los nuevos objetivos que tiene esta disciplina dentro de la empresa para relacionarlo con el tema central de este trabajo, que es el reclutamiento y la selección de personal.

### **1.1. APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS**

Para comenzar a hablar sobre recursos humanos, es fundamental trasladarse a sus orígenes para posteriormente establecer una definición de este concepto y las características que derivan de tal definición, así como entender los avances que se han producido y el impacto que tienen los recursos humanos en el mundo empresarial.

Como cualquier otra disciplina relacionada con la gestión de empresas, ésta va evolucionando con el paso del tiempo y adaptándose a los cambios del entorno para poder sobrevivir y ser competitiva. Por esta razón, es muy importante conocer algunos de los hitos históricos más importantes antes de definirla, teniendo en cuenta que en este proceso han influido tres factores esenciales: el entorno jurídico-social-político, tecnológico y sindical, el creciente grado de complejidad e interdependencia de las organizaciones y la evolución de los métodos de gestión y de las ciencias humanas (Drucker, 1993).

Para conocer la evolución de los recursos humanos como disciplina, hay que remontarse a mediados del siglo XIX, época de la Segunda Revolución Industrial en la que surge la primera etapa de esta doctrina. En ella, destacan algunos autores como Taylor y Fayol, que se consideran pioneros puesto que establecieron las primeras pautas y principios relacionados con la gestión de personal. Sus teorías se basaron en buscar una mejora del rendimiento de los trabajadores y de su productividad para aumentar la producción y maximizar el beneficio. Además, los trabajadores eran considerados como un factor productivo más y su gestión se caracterizaba por ser autoritaria, racional y centrada en lo económico.

Ya a principios y mediados del S.XX, otras teorías como las de Elton Mayo, un psicólogo y sociólogo especializado en las organizaciones, dieron a los recursos humanos un enfoque más humano, centrando su gestión desde un lado más psicológico. En esta etapa se otorgó gran importancia a las relaciones interpersonales y al estado psicológico y de salud de los trabajadores, ya que se demostró que la mejora de estas variables suponía un beneficio para el trabajador y también para la empresa, puesto que mejorar estos factores incrementaba la productividad. Además, el aumento de conflictos en el ambiente



laboral entre empleador y trabajador durante los años 60 y 70 acrecentaron aún más esta forma de gestionar el capital humano.

Basándose en este enfoque, se llega hasta los años 80, momento en el que se añaden a los factores contemplados anteriormente otros como la adecuación entre trabajador y puesto, el clima laboral, la satisfacción o la motivación de los empleados. En este momento, los recursos humanos comienzan a concebirse como un factor estratégico que ayuda a la creación de valor y a la diferenciación de la empresa y se deja de lado esa visión en la que se veía como una área administrativa de la empresa.

Partiendo de esta teoría en la que los recursos humanos son uno de los componentes clave para la generación de ventajas competitivas en las organizaciones, se llega hasta la última etapa de esta disciplina, en la cual es fundamental que la labor de recursos humanos se integre dentro de la dirección estratégica. Según Fombrun, Tichy, y Devanna (1984) las acciones de recursos humanos y la estructura de la organización deben ser congruentes con las estrategias diseñadas por la organización. Incluyendo esta perspectiva en la gestión de personal hace que se comience a hablar del término de dirección estratégica de Recursos Humanos, una rama de esta disciplina encaminada a alinear las prácticas de recursos humanos con los objetivos empresariales fijados.

Para introducir esta visión estratégica en los recursos humanos, es necesario hablar del enfoque sistémico en la organización, otro concepto sumamente importante hoy en día en esta disciplina. El enfoque de empresa como sistema concibe las organizaciones como un conjunto de subsistemas o áreas que interactúan entre sí y con otros subsistemas con el fin de lograr la consecución de unos objetivos comunes que se han fijado en la organización. Es decir, cada uno de los subsistemas no operarán de forma aislada, sino que se nutrirán de otros para realizar sus acciones.

De hecho, esta es la razón por la que las organizaciones suelen tener una estructura dividida en diferentes departamentos con funciones muy diferenciadas (marketing, finanzas...). En el caso del departamento de Recursos Humanos, ocurre algo similar, ya que para gestionar de un modo más eficiente el capital humano, ha sido necesario que se produzca una división en diferentes áreas específicas en función de las actividades que gestionan, que suelen ser las siguientes: función de dirección estratégica, de empleo, de administración de personal, de desarrollo, de servicios sociales, de seguridad y salud en el trabajo, de relaciones laborales y de retribución.

Teniendo en cuenta todos estos factores es como se llega a lo que actualmente se concibe como gestión de los recursos humanos, un concepto sujeto a diferentes interpretaciones dependiendo de los autores a los que se acuda. Armstrong (1999) acuñó una definición muy completa y clara, puesto que entendió la gestión de los recursos humanos como una aproximación estratégica para obtener, desarrollar, dirigir, motivar, gestionar y conseguir el compromiso

del capital humano de la organización con el fin de cumplir los objetivos organizacionales fijados.

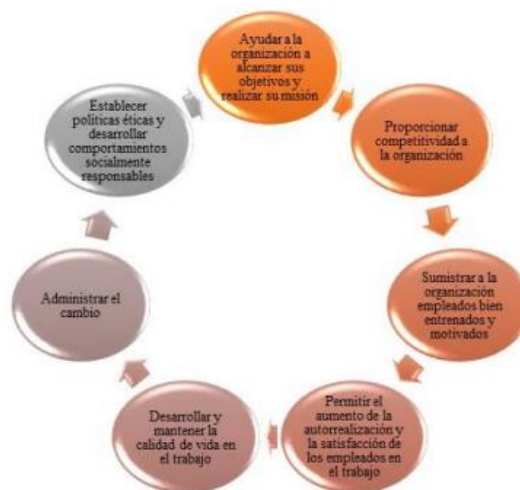
Partiendo de tal definición, es sumamente importante que el departamento encargado de la gestión del personal fije una serie de objetivos internos (siempre alineados a los de la organización) para lograr una mayor eficiencia en sus actividades, tema que va a ser tratado en el siguiente subapartado.

## 1.2. NUEVOS OBJETIVOS EN RECURSOS HUMANOS

Como toda área de gestión empresarial, el departamento de recursos humanos también debe fijar una serie de objetivos con el fin de marcar el camino que deben seguir sus acciones. Ahora bien, el hecho de que la gestión de los recursos humanos haya pasado por diferentes etapas históricas, va a provocar que también evolucionen los objetivos que se hayan ido fijando en este departamento y no sean fijos en el tiempo.

Como ya se mencionaba anteriormente, en la primera etapa lo más importante era la maximización de la producción y los beneficios, en la segunda se daba un enfoque más psicológico y el capital humano comenzaba a ser cada vez más importante y, en la última etapa, la organización comienza a centrar sus objetivos en todo aquello que ocurre tanto dentro como fuera de la empresa para ser resiliente en un entorno cada vez más cambiante.

Focalizando en la última etapa, que es la que se corresponde con la actualidad, es muy importante comprender que los objetivos fijados para la gestión de recursos humanos van a contribuir a la eficacia organizacional mediante los siguientes elementos presentados en la siguiente figura:



**Figura 1.** Contribución de los objetivos de recursos humanos a la organización.  
Fuente: Agudelo, C. et al (2017).

Dicho esto y teniendo en cuenta que los objetivos pueden variar dependiendo del tipo de organización y su estrategia empresarial, podemos distinguir una serie de objetivos comunes que tiene todo área de recursos humanos, debiendo contribuir con la estrategia general de la empresa. Estos, pueden dividirse en objetivos explícitos e implícitos.

Generalmente, el departamento de recursos humanos suele fijar 4 objetivos explícitos, que son los siguientes:

1. Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias requeridas por la organización. Este objetivo está estrechamente relacionado con las políticas de reclutamiento y selección de personal.
2. Retener a los empleados deseables, es decir, aquellos con talento.
3. Motivar a los empleados para que se comprometan con la empresa y sigan siendo deseables. Entran en juego variables como el compromiso y motivación.
4. Posibilitar y apoyar a los trabajadores para que puedan desarrollarse profesional y personalmente dentro de la empresa.

Además de los objetivos explícitos, el departamento de recursos humanos también suele tener una serie de objetivos implícitos, es decir, aquellos que sin ser especificados están incluidos en las metas del área funcional. Distinguimos principalmente tres:

1. Incrementar la productividad del equipo humano, es decir, que las decisiones que se tomen en este departamento tendrán que ayudar a mejorar la productividad del personal de la organización. Para ello, se implementarán acciones relacionadas con la motivación y el clima laboral, mediciones de tiempos y análisis y descripción de puestos de trabajo.
2. Mejorar la calidad de vida en el trabajo, abarcando dimensiones como condiciones de trabajo seguras, retribución justa y equitativa, oportunidades futuras de promoción, etc.
3. Cumplimiento de la normativa en relación con contratación, despidos, prevención de riesgos laborales, etc. Es muy importante tener claro que la empresa se desenvuelve en un entorno que está regulado por diversas normas de cumplimiento obligatorio.

Haciendo alusión a los objetivos explícitos, a continuación, nos vamos a centrar en el primero de ellos realizando un análisis detallado de las técnicas de reclutamiento y selección de personal, ya que una parte de la importancia de la gestión del capital humano radica en tener un personal de calidad. Las organizaciones con mayores probabilidades de éxito son aquellas que cuentan con empleados altamente cualificados, motivados y comprometidos. Por esta razón, es crucial que existan técnicas de reclutamiento y selección de personal que permitan conocer la actitud futura que van a tener los candidatos frente a su puesto de trabajo a la hora de seleccionarlos. Estas herramientas van a ser estudiadas a fondo a lo largo de los siguientes bloques.

## BLOQUE 2: LOS PROCESOS DE AFECTACIÓN DE PERSONAL: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Una vez conocida la historia de la gestión de recursos humanos y explicados los objetivos de este departamento, es turno de focalizarnos en el tema central de este Trabajo Fin de Grado: el reclutamiento y la selección de personal. Es habitual que estos conceptos se utilicen como sinónimos cuando realmente no tienen el mismo significado, pero están muy relacionados entre sí. Por ello, se van a enumerar las fases que conlleva la contratación de personal para después pasar a definir y explicar detalladamente cada una de las etapas de este proceso, los costes de no realizarlo correctamente, y por último, la importancia de la motivación en este procedimiento.

### 2.1 FASES DEL PROCESO DE AFECTACIÓN DE PERSONAL

Los procesos de contratación o afectación de personal tienen como objetivo encontrar y atraer a candidatos potenciales para ocupar puestos vacantes en la organización para posteriormente elegir a los candidatos más adecuados para el puesto, tratándose de una tarea crítica que debe ser gestionada de manera eficiente en cualquier empresa. La realización de esta afectación de personal supone la existencia de unas fases ordenadas en el tiempo por las que una empresa tiene que pasar para realizar correctamente el proceso.

En la siguiente imagen se muestra de manera simplificada las diferentes fases que hay que seguir para la contratación de personal.



**Figura 2.** Etapas del proceso de afectación de personal.  
*Fuente: Elaboración propia*

Tal y como se aprecia en la imagen, el reclutamiento es un proceso anterior a la selección, ya que es la fase en la que las organizaciones buscan candidatos para ocupar el puesto a través de la fijación de un perfil profesional, basado en el análisis de puestos de trabajo y de necesidades de empleo que se ha realizado anteriormente. En cambio, el proceso de selección está centrado en realizar evaluaciones y emplear técnicas para seleccionar al individuo que mejor se adapte a los requerimientos de la empresa. Ya para finalizar, la organización deberá implementar una serie de acciones y actividades con el objetivo de recibir y adaptar a los nuevos empleados a la organización, a su cultura y a su entorno laboral.

Asimismo, es sumamente importante tener en cuenta que la afectación de personal no es una acción aislada que realiza el subsistema encargado de la función de empleo o analítica, sino que está muy relacionada con otras actividades realizadas en el departamento de recursos humanos como por ejemplo la de formación, retribución, etc., así como con otras ajenas al departamento.

## **2.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Dentro de la literatura sobre el proceso de reclutamiento, son muchos los autores que han acuñado su propia definición. *Peiró* entiende el reclutamiento como el “proceso mediante el cual una organización trata de detectar candidatos que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos” (Peiró, 1986: 255 citado en Bretones, F. D. y Rodríguez, A. 2008).

Antes de comenzar con tal proceso, deben planificarse una serie de cuestiones. Es decir, existe una fase previa al reclutamiento en la que habrá que solicitar autorización al responsable del departamento en el que queda un puesto vacante, justificar la cobertura del puesto y también realizar un análisis y descripción del puesto con el fin de fijar el mejor proceso de reclutamiento para encontrar el perfil profesional concreto. Además, deberán determinarse los responsables internos de este procedimiento, el número de candidatos que se consideran suficientes y necesarios para un buen reclutamiento teniendo en cuenta las características del mercado de trabajo y la organización y por último, el momento del tiempo en el que se producirá la incorporación.

Una vez aclaradas estas cuestiones, se entrará de lleno en lo que se considera reclutamiento. Al principio de todo proceso de este tipo, deberá determinarse qué tipo de reclutamiento va a utilizarse, es decir las fuentes o medios utilizados por la empresa para atraer los candidatos adecuados a sus necesidades (interno, externo o mixto)

### **2.2.1 Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno se puede definir como aquella práctica realizada por el departamento de recursos humanos en la que se buscan candidatos dentro de la organización para cubrir un puesto vacante, siempre y cuando los candidatos potenciales reúnan las competencias, habilidades, requisitos, etc., requeridos para el puesto. Se realizará mediante técnicas de promoción o movilidad interna o incluso por programas de desarrollo de talentos. Para implantar esta técnica de reclutamiento, se puede optar por la utilización de diversos canales de

comunicación para trasladar a los empleados la existencia de un puesto vacante en la organización (correo electrónico, tablón de anuncios, intranet, etc.)

Evidentemente, no siempre se utilizará este procedimiento, sino que la empresa deberá valorar las distintas fuentes de reclutamiento y seleccionar la más adecuada a sus circunstancias.

Entre las ventajas que trae consigo utilizar el reclutamiento interno podemos destacar las siguientes:

1. Facilita el procedimiento de reclutamiento, ahorrando costes derivados de la publicidad, entrevistas, formación y evaluaciones de candidatos externos, además de optimizar los procesos de formación ya que el empleado formado continua en la empresa
2. Los trabajadores conocen la organización, su cultura y valores, normas, políticas y acciones etc., por lo que el proceso de acogida será mínimo y el tiempo de adaptación al puesto va a ser mucho menor, reduciéndose la probabilidad de fracaso.
3. Fomenta la motivación en la empresa, un buen clima de trabajo y espíritu de sana competencia: los empleados verán que la empresa cuenta con planes de desarrollo para ellos, lo que puede generar compromiso, fidelidad y motivación.
4. Ayuda a retener y desarrollar talento y a reducir la tasa de rotación, ya que brinda a los empleados posibilidades de crecimiento dentro de la empresa sin necesidad de acudir a ofertas externas.

A pesar de reunir ciertas ventajas, esta herramienta de reclutamiento también puede tener una serie de desventajas a la hora de utilizarla, y es que puede hacer que la cultura empresarial se estabilice y no se reciban nuevos puntos vista, aportaciones, etc. Además, puede ocurrir que los procesos de reclutamiento interno creen un efecto contrario al deseado generando un ambiente de excesiva competencia, frustración, etc.

También puede darse el caso de que no exista personal apto en la empresa para cubrir el puesto vacante, o que una vez trasladado un empleado al nuevo puesto, éste no se desenvuelva correctamente en él y ya no pueda volver a su puesto anterior. Este hecho es lo que se conoce como principio de la incompetencia de Peter, una teoría de finales de los años 60 elaborada por Laurance J. Peter, que afirma que: *"en una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia"* (Peter. L., 1969 citado en BBC News Mundo 2019). En resumidas palabras, esta teoría hace referencia al hecho de que un empleado que se desenvuelve correctamente en su puesto actual no tiene por qué hacerlo en uno de rango superior.

Adicionalmente, es importante mencionar que la utilización de este método de reclutamiento dejará vacante el puesto del empleado trasladado o ascendido, el cual debería ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se decida reestructurar la empresa y eliminar ese puesto.

### **2.2.2 Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo es aquel en el que la búsqueda de candidatos para cubrir una vacante se realiza a través de individuos externos a la empresa. Los medios que pueden utilizarse para reclutar pueden ser varios: bolsas de empleo, anuncios en periódicos, empresas de trabajo temporal, universidades y otros centros de enseñanza, etc. Actualmente, en el reclutamiento externo suele utilizarse medios de comunicación como internet y redes sociales especializadas en ello, temática que se abordará en el siguiente bloque.

Al igual que ocurría con el reclutamiento interno, el uso de esta técnica también supondrá beneficios y desventajas. Comenzando con las ventajas que otorga a la organización, podría destacarse la aportación de nuevos conocimientos y maneras de trabajar, la posibilidad de elegir entre mayor cantidad de candidatos y la eliminación de la presión a la hora de seleccionar al candidato idóneo, ya que normalmente no suelen ser conocidos. Además, se aprovechan las inversiones en formación que han realizado otras compañías o el propio empleado, ahorrando ciertos costes de formación.

Sin embargo, también son múltiples las desventajas que se identifican: es más costoso, complejo y requiere más tiempo. También reduce las posibilidades de ascenso y promoción lo que puede provocar una desmotivación en los trabajadores. Es más inseguro, ya que existe mayor riesgo a fracasar a la hora de elegir al candidato y no se tiene la certeza de que quien lo ocupará vaya a permanecer un largo periodo en la empresa, además de que se necesitará más tiempo y formación para adaptarse a la cultura de la organización y al puesto en comparación con el reclutamiento interno.

### **2.3.EL PROCESO DE SELECCIÓN**

La selección de personal es “un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo” (Salgado, J. F., & Moscoso, S. 2008). Todo este proceso se realizará teniendo en cuenta el potencial de cada uno de los candidatos y su adaptación a la cultura de la organización y al puesto que deberán desempeñar, realizando una comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el del candidato.

Así, partiendo del reclutamiento, en esta fase se realizará una elección, filtración o preselección dinámica de los candidatos que tengan mayor posibilidad de encajar en el puesto y sean eficientes en él para después realizarles, de manera más detallada, una serie de pruebas o entrevistas que permitan a los encargados del proceso de selección elegir de entre todos ellos, al más apto para el puesto. Posteriormente, es posible que el individuo elegido para ocupar el puesto vacante deba someterse a un examen final y a un reconocimiento médico para confirmar que es apto para el desempeño del puesto.

### 2.3.1. Técnicas tradicionales de selección de personal

Las herramientas que se utilizan a lo largo del proceso de selección son muy importantes y decisivas, puesto que equivocarse en la toma de esta decisión puede traer consigo una serie de costes y problemas dentro de la organización.

Por esta razón, es determinante elegir de manera adecuada y premeditada qué técnicas van a ser utilizadas para seleccionar a los candidatos que permitan evaluarles de manera correcta. Aunque ninguna de las técnicas utilizadas actualmente sea capaz de predecir con exactitud el desempeño de los individuos en un puesto de trabajo - ya que intervienen muchos factores externos como el clima laboral, motivación, relaciones etc.-, algunas herramientas se aproximan bastante a ello, existiendo una probabilidad de error bastante baja ya que reúnen las características necesarias para ser consideradas como fiables y validas<sup>1</sup>.

A continuación se presentan algunas de las técnicas más utilizadas en la selección de personal tradicional:

**Tabla 1.** Tipos de herramientas tradicionales para la selección de personal

Herramienta	Definición
Referencias	Consiste en solicitar información relevante de los candidatos potenciales a individuos que puedan conocer su desempeño y aptitudes en el trabajo como pueden ser antiguos jefes, compañeros, etc.
Entrevista	Es, sin duda alguna, el método más empleado hoy en día en la selección de personal. Mediante esta técnica, uno o varios entrevistadores analizan de manera detallada a los candidatos para comprobar su adecuación con el puesto vacante. Existen distintos tipos de entrevistas (estructurada, en grupo...)
Test de conocimientos	Son aquellas pruebas que permiten evaluar si el candidato posee una serie de conocimientos teóricos necesarios para desempeñar correctamente las tareas correspondientes al puesto vacante.
Test de capacidades cognitivas o aptitudes	La función principal de estos test es conocer si el candidato reúne las habilidades, aptitudes o destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas relativas al puesto vacante al que está optando.
Test psicológico o de personalidad	Son aquellos que se utilizan con la finalidad de medir rasgos del candidato que permiten acotar su personalidad y estudiar si es acorde a los valores organizacionales y al puesto de trabajo concreto al que se pretende incorporar

Fuente. Elaboración propia a partir de diversas fuentes

Las herramientas citadas anteriormente siguen utilizándose en la actualidad, pero lo cierto es que se están incorporando otras mucho más novedosas que están ganando terreno en el ámbito de selección de personal, con el fin de

<sup>1</sup> Son características que deben reunir todas las herramientas y métodos de estudio y predicción para ser consideradas de calidad. *La fiabilidad* hace referencia a la consistencia y obtención sistemática de los mismos resultados cuando el proceso de medición se repite y *la validez* tiene que ver con la precisión de la técnica utilizada para evaluar ciertos aspectos relevantes, en nuestro caso, aquellos referidos con el puesto de trabajo y el candidato potencial.



predecir con mayor exactitud el desempeño futuro de los candidatos potenciales. Estas técnicas serán estudiadas detenidamente en el bloque 3 de este mismo trabajo.

### 2.3.2. Costes de una mala selección

La literatura de la selección de personal describe detalladamente todas las etapas y buenas prácticas que deben realizarse en todo proceso de selección para que funcione correctamente. Sin embargo, la realidad es muy distinta, ya que muchas empresas no siguen los patrones marcados teóricamente, cayendo en diversos errores. De hecho, según Redondo, R. (2014), muchas empresas en tiempos de crisis han dejado en segundo plano esta tarea con el fin de reducir los gastos económicos derivados de este proceso. Así, muchos empleados que se incorporaban a las empresas no eran los más adecuados para el puesto ni reunían todos los requisitos necesarios para desempeñar sus tareas con éxito, lo que ha provocado una serie de costes tanto para el empleador como para los trabajadores, que en ocasiones son muy difíciles de revertir. A continuación, se enumerarán algunos costes derivados de una deficiente selección de personal.

Tabla 2. Costes derivados de una mala selección

	El empleado abandona la empresa	El empleado se queda en la empresa
Costes directos (económicos)	Todos aquellos costes asociados al reclutamiento, selección y formación del empleado que se pierden además de aquellos relacionados con el nuevo proceso de contratación. Además hay que incluir costes derivados de la ruptura laboral (indemnizaciones, finiquito, etc.)	Se incrementarán los costes en formación y adaptación del empleado al puesto y a la organización
Costes indirectos	Situación conflictiva con el empleado que debe dejar la empresa, que puede desembocar en una mala reputación de la empresa.	Costes derivados de un rendimiento inferior del trabajador y puede crear conflictos con sus compañeros al tener que asumir éstos mayor carga de trabajo

Fuente: Elaboración propia

## 2.4 EL PROCESO DE ACOGIDA O SOCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Tras haber tomado la decisión de contratar al empleado más apto para el puesto teniendo en cuenta los resultados de las técnicas de reclutamiento y selección, la organización deberá comunicar la fecha prevista para el inicio de la actividad así como preparar lo que se conoce como proceso de socialización empresarial.

A través de este procedimiento, el nuevo empleado recibirá la información necesaria con el fin de que se facilite su conocimiento de la organización, del puesto, de los valores y cultura empresarial, etc. Cabe destacar que este proceso

debería realizarse a todos los recién incorporados en la organización, independientemente de su categoría o tipo de puesto, aunque bien es cierto que dependiendo de las funciones a desempeñar, el proceso de acogida será distinto (colectivo o individual, formal o informal, etc.) .

Además, es sumamente importante aplicarlo tanto en empleados que acceden por primera vez a la organización como aquellos que ya formaban parte de ella pero que se ha producido un cambio en sus funciones. Es decir, requerirá de un proceso de resocialización en el que se expliquen detalladamente sus nuevas funciones.

Mediante esta acogida, se logrará una integración plena en la organización además de una reducción de los costes de formación y aquellos derivados de la alta rotación de personal. A su vez, el nuevo empleado reducirá la incertidumbre y el estrés que puede generarle la nueva incorporación.

## **2.5. LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LOS PROCESOS DE AFECTACIÓN DE PERSONAL**

El paso del tiempo ha revelado que la motivación es un factor clave en las relaciones laborales. Los procesos de reclutamiento y selección de personal están estrechamente relacionados con la motivación de los empleados, puesto que influye directamente en el rendimiento y retención de los empleados en una empresa, y es importante tenerlo en cuenta desde que se inicia el proceso de reclutamiento hasta la selección final del candidato.

Tal es la importancia, que a la hora de atraer talento a la empresa no es suficiente con disponer de un correcto y meticuloso procedimiento de afectación de personal, sino que también es necesario poseer un buen sistema retributivo con recompensas económicas, posibilidades de formación y desarrollo que potencien la motivación del individuo tanto en el momento en el que ya trabaja en la empresa como antes de incorporarse a ella. Al atraer a candidatos motivados, es más probable que estos trabajadores tengan un mayor compromiso con la empresa y su trabajo, lo que a su vez puede mejorar el rendimiento y la productividad.

Por esta razón, algunas de las nuevas herramientas de reclutamiento y selección de personal utilizadas en el mundo empresarial utilizan la motivación de candidatos potenciales como estrategia. A continuación, se van a estudiar detalladamente algunas de estas nuevas técnicas innovadoras relacionadas con la motivación así como con otros factores clave a la hora de realizar procesos de reclutamiento y selección de personal.

### **BLOQUE 3: NUEVAS TENDENCIAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

En la actualidad, el mercado laboral está evolucionando a pasos agigantados, impulsado mayormente por cambios relativos a la tecnología, la globalización o el incremento de la competencia. Estos cambios son los responsables de que surjan nuevas tendencias en el reclutamiento y selección de personal que las empresas deben tener en consideración para lograr atraer talento y, consecuentemente, mantenerse competitivas. A continuación, se pasará a analizar detenidamente algunas de estas técnicas novedosas e innovadoras que muchas organizaciones ya están incorporando en sus procesos de reclutamiento y selección de personal. Posteriormente, se estudiarán casos reales en los que se han aplicado estas técnicas y el efecto que han tenido.

#### **3.1 LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA: E-RECRUITMENT Y REDES SOCIALES**

La digitalización ya es un hecho convertido en realidad, puesto que cada vez son más las personas que utilizan soportes digitales día a día. La introducción de nuevas tecnologías en el mundo empresarial ha supuesto una palanca de cambio para las organizaciones y un impacto en su forma de actuar. De hecho, cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las nuevas tecnologías para realizar multitud de actividades, entre las que encontraríamos las referidas a la afectación de personal.

Esta digitalización en los procesos de reclutamiento y selección ha permitido agilizar algunas acciones e incluso, según Rojas.P y Aguado.P (2010), también está logrando que se equilibren las oportunidades entre PYMES y grandes empresas para poder acceder a la búsqueda de talentos ya que los costes derivados de estas acciones se ven reducidos, posibilitando a cualquier empresa acceder a ello.

Así es como se llega a lo que se conoce como *e-recruitment*, una nueva técnica de búsqueda y contratación de personal que reemplaza o complementa aquellas vías de reclutamiento y selección tradicionales y que está fundamentada en el uso de internet para realizar estos procesos, entre los que se incluyen: identificación de necesidades de personal, publicación de ofertas de trabajo, medios para clasificar y valorar a los candidatos, reclutamiento a través de diversas plataformas, medios para realizar entrevistas online, comunicación de información a los candidatos, etc. Esta técnica de afectación además de ser muy positiva para las organizaciones también ayuda al candidato a obtener información sobre ellas para estudiar sus posibilidades de ascenso y desarrollo profesional, valores, etc., ya que actualmente, los candidatos y empleados son mucho más críticos al contar con infinidad de información sobre las

organizaciones, lo que les permite decantarse por unas o por otras con mayor facilidad.

Ahora bien, existe una amplia diferencia en el porcentaje de uso de internet en los procesos de afectación dependiendo de para qué puesto se realice, ya que según un estudio realizado por Mababu (2016), que realizó un cuestionario a profesionales y empleados del departamento de Recursos Humanos de diferentes lugares de España, el 44% de ellos suele contactar y reclutar a través de las redes sociales para cubrir puestos de directivos, el 22% para cubrir mandos intermedios y el 18% para especialistas o staff técnico. (Mababu 2016 citado en Bazán, V. et al 2018).

Así, es sumamente importante tener en cuenta que cada empresa deberá adaptar su estrategia de reclutamiento de personal dependiendo del sector de actividad en el que se desenvuelva y el tipo de puesto vacante que se quiera cubrir (alta o baja cualificación), siendo un error utilizar la misma forma de reclutamiento para todos los puestos.

### **3.1.1 Ventajas y desafíos del e-recruitment**

Las principales ventajas que conlleva el uso de técnicas de *e-recruitment* son, la amplia cobertura y alcance de la oferta de trabajo con costes mucho más reducidos que los referidos a técnicas tradicionales, así como ahorro en esfuerzos, lo que permite a las empresas centrarse en otras tareas que logren incrementar el valor de la empresa aún más. Además, permite segmentar al público o sector profesional al que se quiere hacer llegar la oferta y también permite a los candidatos filtrar el tipo de puestos que están buscando.

Otro de los beneficios del uso del *e-recruitment* es que fomenta la comunicación instantánea y bidireccional entre la empresa y el potencial candidato. También existe una posibilidad de que se creen bases de datos para utilizarse en procesos de afectación futuros.

Aun así, no todos son ventajas ya que esta nueva forma de reclutar y seleccionar tiene que hacer frente a una serie de desafíos que pueden complicar su uso en gran medida. En primer lugar, es preciso resaltar que muchas de las funciones de filtrado de currículos están siendo realizadas en su totalidad por numerosos *softwares* informáticos programados para ello sin ser apoyada esta función por personal cualificado como pueden ser psicólogos o reclutadores, lo que puede llevar consigo errores o sesgos en el algoritmo del *software* que rechacen a candidatos válidos. De esta manera, puede llevar a que la empresa realice comportamientos discriminatorios.

Por ello, *“sería muy importante auditar y modificar los algoritmos utilizados durante todo el proceso de e-recruitment, pudiendo recurrir a evaluadores externos para que comprueben los resultados obtenidos, con la finalidad de que no se perpetúen las desigualdades actualmente presentes en las empresas y en la sociedad”* (García, F. X. G, 2019).

Por otro lado, otro de los obstáculos que ofrecen estas técnicas es que para que los procesos realizados sean lo más fiables posible, requieren multitud de datos, mientras que la legislación vigente de protección de datos exige una minimización de los datos personales a tratar. Dicho esto, es sumamente importante que estas tecnologías sigan en continua revisión y mejora hasta que puedan ser utilizados sin errores o fallos como los que se han comentado.

A continuación, se mostrarán algunas de las herramientas más utilizadas para realizar estas funciones.

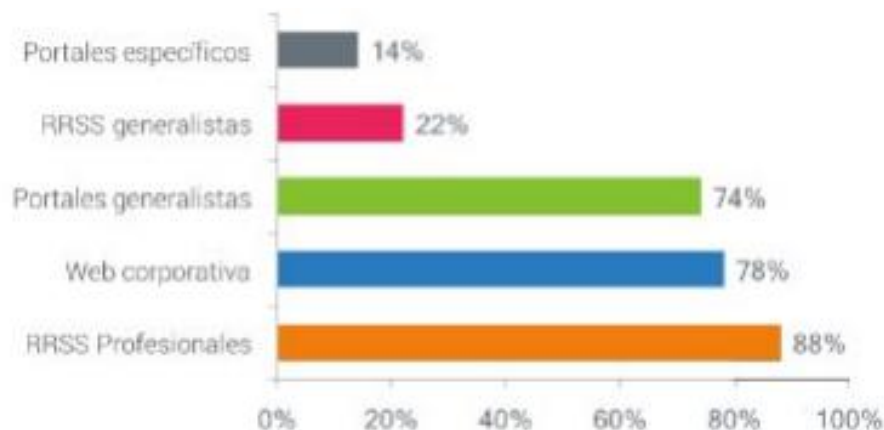
### 3.1.2. Herramientas de e-recruitment

**Tabla 3. Herramientas de e-recruitment**

Herramienta	Definición
Redes sociales profesionales ( <i>social recruiting</i> )	Son de carácter profesional y se emplean para acceder a los perfiles de candidatos de manera rápida y eficiente. Son muchas las redes sociales utilizadas para llevar a cabo el reclutamiento de personal, pero la que más destaca es <i>LinkedIn</i> .
Redes sociales generalistas	Son aquellas que no están dirigidas a un fin concreto o público determinado, sino que en ellas puede compartirse multitud de contenido diverso a diferentes audiencias. Entre ellas pueden destacar <i>Instagram</i> o <i>Facebook</i>
Software de seguimiento de candidaturas (ATS)	Es una herramienta que automatiza todo el procedimiento de afectación de personal. Entre sus funciones se encuentran: la base de datos de candidatos, el filtrado de currículums, la evaluación del candidato y análisis de las competencias y aptitudes de estos. También automatiza las funciones de publicación de ofertas de empleo en la página web de la empresa, genera de manera automática correos electrónicos solicitando entrevistas a candidatos potenciales; o permite filtrar la base de datos de los empleados o candidatos. Llopis Beltrán, A. (2021)
Inteligencia artificial (IA)	Aunque es una tecnología que está desarrollándose y perfeccionándose, sus funciones son muy extensas. Entre ellas pueden destacarse: Filtración de candidatos sin sesgos humanos, aceleración de procesos muy tediosos e incluso ya se está estudiando realizar pruebas o entrevistas de selección con los robots.
Portales de empleo especializados	Son plataformas <i>online</i> especializadas en poner en contacto a la oferta y demanda laboral existente en el mercado. Las empresas publican el perfil de candidatos que buscan y los demandantes de empleo envían sus currículos.

Fuente: Elaboración propia a través de diversas fuentes

Según datos aportados por el Barómetro Digital en Gestión del Talento elaborado por *The Key Talent*, *ICADE Business School* y la Universidad de Deusto en 2020, la mayoría de las empresas encuestadas utilizaba internet en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Para profundizar más, la siguiente imagen muestra qué tipos de herramientas utiliza.



**Gráfico 1.** *Uso de técnicas de e-recruitment.* Fuente: Barómetro Digital en Gestión del Talento elaborado por *The Key Talent*, *ICADE Business School* y la Universidad de Deusto en 2020

Tal y como se puede observar, las herramientas que más utilizan las empresas son las redes sociales de carácter profesional como *LinkedIn*, seguido de las propias páginas web de las organizaciones y de los portales generalistas. Evidentemente, existen muchas otras técnicas de reclutamiento *online* que no han sido mencionadas, ya que las nuevas tecnologías están en un proceso continuo de evolución que permite crear infinidad de herramientas que cumplan con estos objetivos.

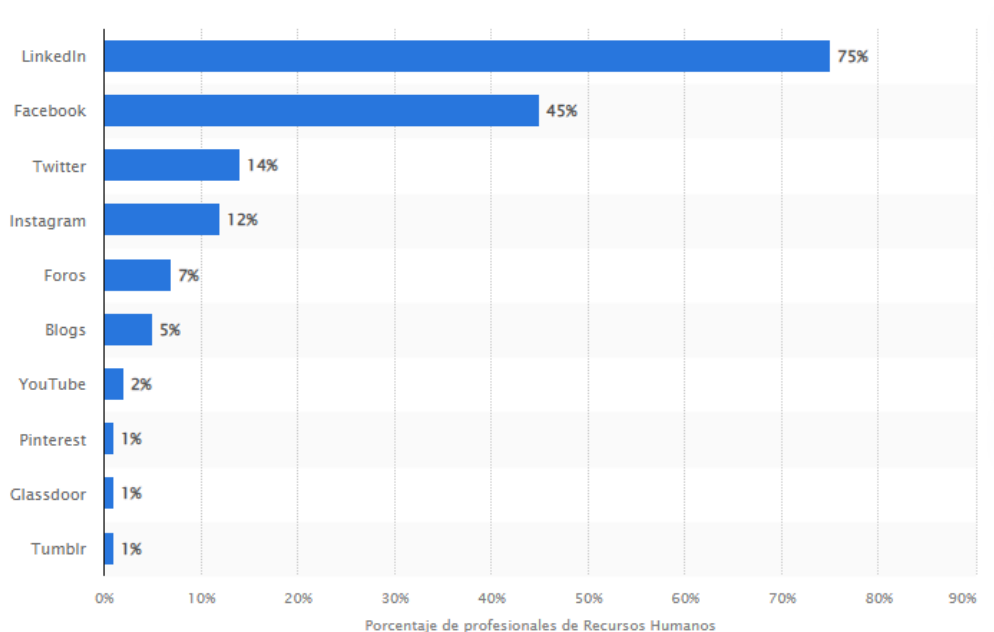
De entre todas estas técnicas de reclutamiento y selección a través de internet, en el siguiente apartado se va a profundizar en las redes sociales de carácter profesional y en concreto, *en LinkedIn*, ya que es líder en este sector. No obstante, existen muchas otras como pueden ser *InfoJobs*, *Job Today*, etc., incluso muchas ellas pueden estar especializadas en la búsqueda de trabajo dentro de un sector en concreto, como es el caso de *Hosco* o *Turijobs* relacionadas con el sector de la hostelería y el turismo o *Tecnoempleo* para el sector de la informática y las telecomunicaciones.

### **3.1.3 Redes sociales profesionales: El caso de LinkedIn**

Teniendo en cuenta la información proporcionada por el 5º Barómetro sobre Digitalización de la función de Recursos Humanos realizado por la Universidad Alfonso X el sabio en 2020, un 84 % de las empresas encuestadas utiliza las redes sociales para realizar funciones relativas a la gestión de los Recursos Humanos, siendo la principal función que realizan en Redes Sociales el reclutamiento y selección de talento (94%).

Por otro lado, según otro estudio realizado por *InfoJobs* en 2022, aproximadamente un 48% de las organizaciones buscan a través de redes sociales el perfil de los candidatos antes de contratarlos, produciéndose un incremento con respecto al año anterior, además de resaltar que las empresas de menos de 50 trabajadores utilizan mucho más las redes sociales que aquellas que superan este tamaño. (*Infojobs* 2022, citado en RRHH digital 2022)

Respecto a las redes sociales utilizadas, la siguiente imagen muestra el porcentaje de uso de cada una de ellas para funciones relacionadas con el reclutamiento y la selección de personal.



**Gráfico 2.** Porcentaje de uso de redes sociales en los procesos de afectación de personal. Fuente: Statista

Según los datos aportados por Statista, la principal red social para realizar estos procesos de contratación de personal es *LinkedIn*, una red especializada para ello. No obstante, son utilizadas muchas otras como *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* no destinadas directamente a estas funciones. Tal es la relevancia de *LinkedIn* en la manera de reclutar y seleccionar personal en la actualidad que a continuación se va a realizar un análisis detallado de esta red social.

*LinkedIn* nació a finales de 2002 de la mano de su fundador *Reid Hoffman* y fue lanzada para los usuarios en 2003. Sin embargo, esta evolucionó en 2008 hasta la aplicación que hoy en día conocemos y en 2016 fue adquirida por *Microsoft*.

En resumidas cuentas, esta red social permite que las empresas usuarias interactúen con posibles candidatos que puedan convertirse en empleados de la organización, facilitando la búsqueda de perfiles, segmentando a los usuarios y también fomentando la comunicación bidireccional entre ambos. Actualmente, según indica Osman, la red social cuenta con 58 millones de empresas presentes y un total de 875 millones de usuarios (Osman.M, 2022)

En otras palabras, *LinkedIn* permite a sus usuarios desarrollar y gestionar su propia marca personal en varios idiomas, es decir, gestionar su *personal branding* (McNally y Speak, 2003) a la vez que las empresas pueden darse a conocer, contactar con sus posibles candidatos y transmitir su filosofía y valores.

Esta red social, además de sus funciones básicas, también ha ido incluyendo muchas otras que la han convertido en imprescindible dentro del mundo de los recursos humanos. Algunas de estas funciones permiten que los usuarios encuentren e interactúen con otras personas con intereses comunes a nivel profesional, con el fin de que compartan experiencias vividas en determinados sectores o empresas, consejos, puntos en común, etc. Además también existe la posibilidad de crear grupos de alumnos, empleados de una organización o grupo de interés para añadir información relevante de eventos, inscripciones a ofertas, compartir noticias publicadas en *LinkedIn Today* etc.

Por otro lado, *LinkedIn* también brinda la oportunidad de que sus usuarios puedan realizar publicaciones en forma de fotos, pequeños vídeos, artículos, etc. para incentivar aún más la interacción entre usuarios a través de comentarios o “me gustas” y que el alcance sea mayor. Incluso es posible adquirir dentro de la red social nuevas competencias habilidades o conocimientos a través de la función de *LinkedIn Learning*, que actualmente, según indica en su propia página web, cuenta con más de 16.000 cursos online impartidos por expertos de las materias. (*LinkedIn Learning*, 2023).

Cabe mencionar que esta red social también ofrece la posibilidad de que los usuarios accedan a tener cuentas de pago *premium*, en las que tienen aún más funciones que en la opción gratuita, ya que podrán acceder a datos estadísticos de su perfil, limitar su bandeja de entrada de mensajes.... El precio oscilará entre los 20 euros y los 350 dependiendo de si se quiere acceder a ciertas funciones de pago o a todas las que ofrece.

Extrapolando el caso de *LinkedIn* a lo que son las funciones de reclutamiento y selección de personal, esta aplicación va a permitir a las organizaciones accesibilidad, inmediatez y rapidez en el acceso a posibles candidatos. Con un solo *click* ya pueden contactar e intercambiar conversaciones con potenciales empleados.

Por último, teniendo en cuenta los datos estadísticos publicados por Statista, *LinkedIn* se trata de una red social en la que existe una tendencia mayoritaria de usuarios de entre 18 y 35 años, ya que presentan más del 80% de personas con perfil en ella. (Statista, 2022).

Una vez estudiado todo lo que engloba el *e-recruitment* y más en concreto las redes sociales profesionales como *LinkedIn*, surge un concepto muy asociado con esta técnica que se nutre principalmente de estos canales de comunicación *online* para desarrollar sus herramientas, y es el *inbound recruiting*. A continuación, se pasa a realizar un análisis exhaustivo de esta técnica tan popular en la actual gestión de recursos humanos.



### **3.2 INBOUND RECRUITING: LA MARCA DE EMPLEADOR o *EMPLOYER BRAND***

En un paradigma empresarial tan complejo como el actual, influido por la globalización y los avances tecnológicos, las organizaciones tienen la necesidad de ser lo más transparentes posibles para poder ser competitivas en el mercado. Esto requiere que tengan que informar y transmitir su filosofía y valores pero no solo a sus clientes, sino también a otros muchos grupos de interés como son la sociedad o los empleados, ya que ayudará a mejorar su imagen como empresa además de conseguir múltiples beneficios tanto económicos como no económicos.

Por esta razón, muchas empresas han visto la necesidad de mejorar su imagen como “empleadoras” ya que de esta manera se facilitará la atracción de talento a la organización y su posterior retención una vez que forman parte de ella, todo ello aplicando técnicas y principios propios del *marketing* en la gestión de recursos humanos. Este proceso se conoce como *inbound recruiting*.

Esta técnica tan novedosa en recursos humanos proviene de la disciplina del *marketing* y se basa en establecer una serie de estrategias de comunicación por distintos canales tanto *online* como *offline* para que sea el propio candidato el que esté interesado en formar parte de la organización.

Sin duda alguna, es una herramienta que cuenta con gran visión de futuro, es decir, es proactiva, ya que desarrollando esta técnica, la empresa tendrá facilidad para acceder a candidatos cualificados en el futuro con los que ya ha creado una relación previa al proceso de reclutamiento y selección, independientemente de que en ese momento no existiesen puestos vacantes.

La clave de su éxito se encuentra en crear, establecer y fortalecer relaciones con los empleados actuales y potenciales de la organización, asegurando una buena gestión del talento humano y fomentando el compromiso y la fidelización de los empleados. A su vez, también ayuda a crear una fuente de ventaja competitiva en diferenciación que puede atraer talento dentro del mercado de trabajo tan competitivo que existe actualmente.

En resumidas cuentas, lo que busca esta técnica de afectación de personal es situar a los empleados actuales y potenciales en el centro de sus estrategias con el fin de motivarles y comprometerles con la organización .

Para poner en marcha esta herramienta, hay que seguir una metodología muy cuidada dividida en varias fases que pueden apreciarse en la siguiente imagen.



**Figura 3.** Fases para realizar *inbound recruiting*.

Fuente: Cahuana, W. T. (2021).

La fase inicial de este proceso consistirá en atraer a los potenciales candidatos de la empresa para mostrarles a través de diversos canales de comunicación – mayoritariamente *online*- contenido para que conozcan la empresa y comiencen a identificarse con sus valores, objetivos, etc. Una vez realizada esta acción, es importante estar presente para los candidatos potenciales, ofreciéndoles información sobre nuevas ofertas de empleo, posibilidades de desarrollo... que sean atractivas para ellos a la vez de ir en consonancia con la estrategia de la empresa.

De esta forma, algunos de ellos se interesarán por prestar servicios en ella y mostrarán su interés por participar en los procesos de contratación. Una vez realizado todo el proceso de afectación, el empleado seleccionado comenzará a formar parte del equipo de la empresa, donde se le cautivará a través de experiencias previas de otros candidatos, la propuesta de valor, etc.

Respecto a los candidatos no seleccionados, la comunicación con éstos no finaliza aquí, sino que la organización deberá tratarlos de manera positiva para que en un futuro sigan interesados en la organización o al menos, tengan una buena imagen de la empresa y así lo transmitan a sus conocidos. Por ello, se les deberá comunicar que no han sido seleccionados para el puesto de trabajo de manera correcta y formal y posteriormente seguir en contacto con ellos a través de nuevas ofertas de empleo, noticias, etc.

Así, a modo de resumen, según Sala e Izquierdo (2013), el *inbound recruiting* logra que se transmita una imagen corporativa donde la empresa es concebida como un lugar ideal para trabajar, todo ello realizándose a través de los canales más adecuados para despertar el interés de candidatos con gran talento y que conozcan los valores y la filosofía de la organización, sobre todo en todo aquello referido a la gestión de recursos humanos. Es decir, la empresa logra generar *engagement*<sup>2</sup> tanto con los propios trabajadores de la empresa como con candidatos potenciales a través de una comunicación constante, desarrollando lo que se conoce como marca de empleador o *employer brand*.

<sup>2</sup> Es un término muy utilizado en la disciplina del marketing que hace referencia al nivel de compromiso que tienen los consumidores y usuarios con una marca. En este caso, trasladándolo al mundo de los recursos humanos, puede interpretarse como el compromiso de los empleados tanto actuales como potenciales con la marca empleadora.

### **3.2.1 La marca empleadora o employer Brand**

El concepto de *employer brand* o marca de empleador surgió por primera vez a mediados de los años 60 en Estados Unidos, aunque no fue hasta los años 90 cuando se popularizó, utilizándose como respuesta al descenso generalizado de la natalidad y a la necesidad de búsqueda de talento joven, un hecho que actualmente preocupa mucho en nuestro país debido a la estructura demográfica de la población. Sin embargo, en España no comienza a hablarse de este término hasta principios del siglo XXI, siendo un concepto que sólo inquietaba a las empresas con mayor tamaño, que ya comenzaban a visualizar el factor humano como una fuente de ventaja competitiva y de diferenciación con respecto a otras empresas.

Actualmente, el proceso de *employer branding* es muy habitual en sectores que por sus características cuentan con alta escasez de profesionales y en los que es más difícil retener el talento, como es el caso de las empresas tecnológicas y de telecomunicaciones. No obstante, cada vez son más las organizaciones de otros sectores de actividad, tanto de mayor como de menor tamaño, que están comenzando a utilizar este proceso de comunicación al haber aumentado la preocupación generalizada por su posicionamiento en el mercado de trabajo como empleador. Esta es la razón por la que se han creado varios listados y rankings de empresas en las que es más positivo trabajar, mayores recompensas ofrecen, etc., como es el caso del ranking elaborado por *Randstad*.

Dicho esto, a pesar del poco recorrido que tiene esta corriente en el sector de los recursos humanos, la literatura sobre el concepto de *employer branding* es muy extensa y valiosa. Ambler y Barrow (1996) a pesar de ser los primeros en definir el *employer branding* dieron una definición muy acertada ya que para ellos este concepto hace referencia “*al desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización desde su faceta de empleador en el mercado*”.

Todo ello es dirigido tanto a los potenciales candidatos de la empresa como a sus propios empleados actuales, así como a otros grupos de interés próximos e interesados en conocer la política de personal de la empresa, debiendo establecer una propuesta de valor que sea atractiva y diferente para el público pero que a la vez vaya en consonancia con los valores y acciones de la organización.

Es importante tener en cuenta este matiz que se ha añadido a la definición, ya que muchas empresas siguen teniendo la creencia de que el desarrollo de una marca empleadora se utiliza únicamente para atraer nuevo talento. Lo cierto es que es uno de los objetivos buscados cuando se implanta esta herramienta, pero no el único, ya que también debe incluirse la búsqueda de motivación y compromiso de los empleados actuales. Lograr una plantilla conformada por trabajadores motivados y comprometidos es un valioso activo intangible de las empresas del siglo XXI (Dolan, Schuler y Jackson, 2007).

De hecho, uno de los indicadores que suelen utilizarse para comprobar si las técnicas de *employer branding* están surtiendo efecto es el aumento del

compromiso organizacional de los empleados de la organización, que a su vez pueden llegar a convertirse en *advocates*<sup>3</sup> de la marca de empleador generando un beneficio muy relevante para la organización.

Por tanto, es sumamente importante dividir en dos grupos bien diferenciados las técnicas específicas que se realizan en el proceso de construcción de la marca empleadora: *employer branding* interno, dirigido principalmente al equipo humano actual de la organización, y *employer branding* externo, encaminado a cautivar a los que en un futuro podrían llegar a convertirse en empleados de la compañía.

### **3.2.2 Acciones de employer branding a nivel interno**

Dentro de este grupo se incluyen todas aquellas estrategias destinadas a desarrollar una marca empleadora para los trabajadores de la empresa, con el fin de retener talento dentro de la organización y potenciar la creación de *advocates* de la marca, facilitando a su vez la atracción de nuevos talentos.

El objetivo principal de esta dirección de *employer branding* es crear un buen ambiente de trabajo, con posibilidades de conciliación, desarrollo y crecimiento en la empresa y múltiples beneficios que sean valorados por los empleados para crear compromiso y motivación en ellos<sup>4</sup>.

Algunas de las técnicas de branding interno son:

- Colaboración de los empleados en la creación de algunas políticas de recursos humanos.
- Diseño de planes de reconocimiento por los méritos que han alcanzado los empleados.
- Adaptación de los beneficios sociales que reciben los empleados teniendo en cuenta las necesidades individualizadas de cada uno de ellos.
- Creación de programas de desarrollo, movilidad, traslado...
- Buenos canales de comunicación para establecer un contacto estrecho con los empleados y atender a sus sugerencias.
- Crear un ambiente de trabajo agradable, seguro y en el que se minimicen los riesgos laborales.
- Mejorar el salario fijado por ley o convenio colectivo.

---

<sup>3</sup> Este término puede traducirse como embajador de la marca.

<sup>4</sup> En el siglo XX, la principal medida que se tomaba para motivar a los trabajadores era proporcionarles un buen salario y unas recompensas económicas. Actualmente, existen muchos otros factores que ayudan a crear compromiso y motivación, ya que la sociedad ha cambiado y otros factores que conforman la calidad de vida en el trabajo han cobrado protagonismo.

### **3.2.3 Acciones de employer branding a nivel externo**

Son consideradas acciones de *employer branding* a nivel externo todas aquellas técnicas que buscan transmitir una imagen positiva a los candidatos, mostrando la empresa como un lugar idílico en el que prestar servicios.

Todas estas acciones tienen la finalidad de aumentar la capacidad de las empresas para atraer personas talentosas a la organización. Entre las acciones de *employer branding* externo destacan:

- Buen trato con los empleados que deben abandonar la organización (ex-empleados), incluso mantener contacto con ellos ya que son un claro ejemplo de *advocates* de la marca.
- Diseñar un amplio programa que permita a recién graduados, estudiantes universitarios o de formación profesional, etc., realizar prácticas en la empresa así como participar en concursos organizadas por esta. Un claro ejemplo de esta técnica es el caso de Caja Rural de Soria, que acoge a multitud de estudiantes en sus instalaciones para realizar prácticas además de subvencionar anualmente una Olimpiada de Economía, premios a los mejores Trabajos Fin de Grado, etc.
- Colaborar con eventos sociales, culturales, deportivos, etc., a través de financiación, patrocinios, donación de material o prestación de instalaciones.
- Realización de jornadas de puertas abiertas y visitas para que personas ajenas a la organización puedan conocer más acerca de ella.

### **3.2.4 Experiencia de marca empleadora**

La experiencia de marca es un concepto muy habitual en los procesos de marketing externo, es decir, aquellos dirigidos a clientes tanto actuales como potenciales. Sin embargo, en los últimos años también está comenzado a ser utilizada en la gestión de la marca empleadora.

La idea fundamental de esta actividad en el ámbito de los recursos humanos es crear experiencias ligadas a la marca empleadora a través de sentimientos, emociones y acciones en el lugar de trabajo que creen una conexión emocional duradera entre los trabajadores y la marca. Todo ello favorecerá a la creación de una fuente de ventaja competitiva para la empresa, al convertirse en única ya que la experiencia de marca es diferente para cada uno de los empleados que la vive. Además, el empleado pasa mucho tiempo en la empresa, por lo que las experiencias que se crean son prolongadas e intensas al interactuar constantemente con la marca durante su jornada laboral, conociéndola de primera mano.

Un ejemplo de experiencia de marca en el lugar de trabajo es la disposición de los objetos y materiales, que permite agradar al trabajador además de contar con la presencia de los signos de identidad de la marca: colores, olores, sonidos, etc.

También podrían mencionarse otros ejemplos como podrían ser la creación y desarrollo de eventos dirigidos a los empleados de la empresa, como pueden ser reuniones, excursiones, cenas de empresa, etc.

### **3.2.5 Employer branding y el caso de Decathlon**

En 2022, la multinacional francesa *Decathlon* fue reconocida como la mejor empresa en la que trabajar dentro del sector textil según el ranking elaborado por *Randstand*, una empresa especializada en Recursos Humanos que realiza un estudio año tras año a través de una entidad especializada independiente que investiga a escala internacional los procesos de *employer branding* de 1000 empresas de gran tamaño y muy conocidas por los consumidores. (Randstand, 2022)

La empresa, dedicada a la venta y distribución de productos deportivos, desarrolla su *employer branding* utilizando principalmente los soportes digitales para darse a conocer. De hecho, mediante su página web, dentro del apartado “*Trabaja con nosotros*” varios trabajadores narran su historia como empleados de la marca Decathlon para cautivar a nuevos candidatos que estén interesados en formar parte de la organización<sup>5</sup>.

Asimismo, con el fin de atraer a un tipo concreto de empleados y retener a los que ya se encuentran prestando servicios, Decathlon siempre ha establecido una comunicación muy clara de sus valores, y es que esta empresa quiere retener a aquellos vendedores que sean apasionados por el deporte, ya que esta condición les permitirá disfrutar su trabajo y ampliar sus conocimientos en este ámbito, además de hacer que el deporte sea accesible al mayor número de personas, pudiendo brindar una atención al cliente muy especializada.

Para ello, ha diseñado una política de Recursos Humanos muy ambiciosa basada en un estilo de dirección que deja amplia libertad a los trabajadores para tomar decisiones en el ámbito de su propio puesto de trabajo y apuesta fuertemente por las promociones internas, ofreciendo a cada uno de sus trabajadores planes de carrera a largo plazo.

Además, *Decathlon* no se queda atrás en el desarrollo de su marca empleadora a través de la realización de acciones de *employer branding externo*, ya que esta organización ha fomentado el deporte colaborando en la creación y desarrollo de diferentes eventos deportivos en los distintas ciudades y municipios en los que se encuentran sus tiendas.

---

<sup>5</sup> Para obtener más información sobre la página web de Decathlon , véase anexo 1.

### 3.3 DINÁMICAS DE GRUPO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

Las dinámicas de grupo son técnicas utilizadas con el fin de evaluar a los candidatos por medio de actividades grupales<sup>6</sup> relacionadas con el puesto al que se han presentado, siendo los reclutadores los que observan la interacción de los candidatos entre sí, la metodología de resolución de conflictos, la argumentación de sus respuestas, etc. Todos los datos recabados sobre los candidatos serán posteriormente utilizados para tomar una decisión de contratación.

Estas herramientas no son utilizadas únicamente en los procesos de selección, sino que también pueden ser realizadas a los propios empleados, con el fin de motivarles y ayudar a la creación de equipos de trabajo que logren una alta productividad.

Centrándonos en su uso en los procesos de selección, en las últimas décadas se ha convertido en una herramienta muy utilizada por los reclutadores ya que, además de ser rápida, eficaz y muy económica, también ayuda a descubrir las habilidades sociales de los candidatos al puesto. Estas habilidades son algo esencial actualmente ya que el trabajo en equipo es vital en muchos sectores de actividad debido a las sinergias que se producen entre los trabajadores además de incrementar su motivación y creatividad. Adicionalmente, es una forma de diferenciarse con respecto a la competencia y convertir el proceso de selección en algo atractivo, dinámico e interactivo.

Ahora bien, estas dinámicas no tienen por qué utilizarse en todos los procesos de selección, sino que dependerá del tipo de puesto que se trate, las competencias que se quieran evaluar o el tipo de reclutador. Además, pueden realizarse antes de la entrevista personal, sobre todo en casos en los que existen multitud de candidatos con el fin de entrevistar personalmente solo a los que han demostrado reunir las competencias necesarias para desempeñarlo y así ahorrar en tiempo y costes o por el contrario, de manera posterior a la entrevista personal con el fin de corroborar que el candidato reúne una serie de habilidades y competencias que dice tener.

Así, podemos definir las dinámicas de grupo como un conjunto de técnicas caracterizadas por la realización de una discusión verbal cuya finalidad es que los candidatos inicien un debate, resuelvan un conflicto etc. en un tiempo limitado y cumpliendo con una serie de normas para que los reclutadores puedan observar el rol de cada uno de ellos en el equipo.

En ellas, se valorarán algunos aspectos relevantes como pueden ser: la manera de expresarse, el lenguaje corporal, la capacidad de escuchar, dialogar,

---

<sup>6</sup> Normalmente, el número de individuos citados para realizar las dinámicas de grupo suelen oscilar entre 5 y 9 personas, con el fin de que puedan interactuar, comunicarse entre ellos y demostrar correctamente sus habilidades.

persuadir y cooperar en equipo, así como la habilidad en la toma de decisiones o la creatividad.

### 3.3.1 Tipos de dinámicas de grupo

En la actualidad, existen múltiples dinámicas de grupo aplicables a los procesos de selección de personal, ya que cada empresa seleccionará aquellas más convenientes dependiendo del tipo de puesto, habilidades que se quieren conocer, etc. Sin embargo, existen algunas dinámicas que son muy populares en los procesos de selección. A continuación, se presentan algunas en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** Dinámicas de grupo más utilizadas

Dinámica de grupo	Definición y ejemplo
Lluvia de ideas ( <i>Brainstorming</i> )	Su objetivo principal es fomentar la creación de ideas originales y espontáneas para descubrir la creatividad y originalidad de los candidatos. Normalmente suele comenzar con el planteamiento de un problema a resolver para que posteriormente cada candidato explique y argumente sus ideas y posteriormente se pase a un debate en grupo
Dinámicas de panel	Son realizadas con la finalidad de conocer la claridad expositiva de los candidatos, ya que consiste en que cada uno de los presentes explique al resto un tema asignado y posteriormente responda a las preguntas que son planteadas por el resto de los miembros del grupo
Debate en grupo	En esta dinámica se trata de discutir sobre un tema polémico desde posiciones claramente enfrentadas previamente conocidas por los aspirantes al puesto. Es decir, a cada uno de ellos se les asigna una posición (a favor o en contra) y a partir de ahí deberán exponer y defender debidamente sus posiciones. No ganará el debate quien tenga razón, sino quien mejor argumente sus ideas. Su objetivo principal es conocer la capacidad de exposición, persuasión, análisis y escucha de los sujetos a los que se está evaluando.
Rol playing	Es una dinámica grupal donde el reclutador plantea a los candidatos una situación crítica en un escenario imaginario en el que cada uno de ellos cumple una función o rol. En ese momento, los candidatos deberán dar solución al problema planteado, donde se observarán sus habilidades sociales, la forma de adaptarse a la situación y al rol asignado y su manera de convencer a los compañeros de que su solución es la correcta.
Dinámica In basket	Su objetivo es conocer el comportamiento futuro de los candidatos en el puesto de trabajo, su manera para resolver problemas y tomar decisiones, etc. La idea principal de esta dinámica es la de plantear a las personas que la realicen una situación habitual de su puesto de trabajo para que la lleve a cabo, aplicando sus conocimientos, habilidades y aptitudes.

Fuente: Elaboración propia a través de diversas fuentes

Normalmente, estas dinámicas son valoradas por los reclutadores mediante tablas o plantillas preparadas para realizar una serie de anotaciones u otorgar



puntuaciones a cada uno de los participantes de la dinámica de grupo con el fin de que se realicen de manera objetiva y sistematizada.<sup>7</sup>

### **3.3.2 Ventajas y limitaciones del uso de las dinámicas de grupo**

Como ya se venía diciendo, las dinámicas de grupo se han convertido en una técnica muy utilizada en los procesos de selección de personal, ya que es fundamental elegir al candidato más adecuado para el puesto vacante y algunas de las técnicas de selección de personal utilizadas tradicionalmente presentan algunas dificultades o inconvenientes en funciones relativas a la evaluación de las habilidades, competencias y aptitudes de un candidato. Por esta razón, a continuación se enumeran algunas ventajas del uso de dinámicas de grupo en la selección de personal y cómo pueden ayudar a las empresas a encontrar al candidato adecuado para el puesto.

En primer lugar, cabe destacar el ahorro en costes y tiempo que suponen, ya que en este proceso se evalúa conjuntamente a un grupo amplio de personas, logrando realizar en menor tiempo y con menor cantidad de recursos el proceso en comparación de si fuese realizado de manera individualizada a cada uno de ellos.

También es una manera muy efectiva de conocer las habilidades sociales, la capacidad de trabajar en equipo, el liderazgo, la resolución de conflictos y otras habilidades importantes para el puesto, ya que actualmente no son valorados únicamente los títulos académicos de los candidatos, su experiencia laboral o su nivel de inteligencia sino también sus competencias para llevar a cabo su puesto de trabajo. De esta forma conoceremos las *soft skills*<sup>8</sup>, un tema de gran relevancia en la gestión actual de recursos humanos.

Adicionalmente, realizar dinámicas de grupo en los procesos de selección puede ayudar a mejorar la experiencia de los candidatos con la marca empleadora, haciendo que sea memorable, única, positiva y mucho menos estresante, estableciendo una conexión con la marca mucho mayor que si se tratase de un proceso de carácter tradicional. Además, logra mejores predicciones, es decir, más fiables y validas sobre el comportamiento de los sujetos que otras técnicas como la entrevista personal que puede estar preparada previamente.

Ahora bien, esta técnica también puede conllevar la asunción de varios riesgos, ya que si se emplea como única herramienta en el proceso de selección, se puede caer en el error de desechar a muchos candidatos aptos y válidos para el puesto que no han podido desenvolverse correctamente en la dinámica de grupo por diversidad de circunstancias.

---

<sup>7</sup> Para conocer ejemplos de valoración de estas dinámicas, consúltese anexo 2

<sup>8</sup> Se refiere al conjunto de competencias entre las que se encuentran aptitudes sociales, emocionales, resolutivas y de comportamiento que permiten al candidato obtener mejores resultados en el desempeño de su puesto de trabajo.

Por esta razón, es aconsejable que además de estas dinámicas, se empleen otras herramientas para que la decisión de contratación se fundamente en los resultados conjuntos obtenidos en diversas fases. Así, se llega a una técnica muy asociada con las dinámicas de grupo que es el proceso de *Assesment Center*, una metodología basada en la realización de un conjunto de técnicas o pruebas situacionales, tanto individuales como grupales con el fin de valorar e identificar una serie de competencias, conductas y aptitudes durante el desarrollo de las actividades que se realizan (dinámicas de grupo, entrevistas personales, cuestionarios de personalidad, etc.)

### **3.3.3 Empresas que utilizan las dinámicas de grupo: el caso de Deloitte**

Son muchas las empresas que incorporan estas dinámicas de grupo en sus procesos de selección, como es el caso de Deloitte, una empresa de ámbito internacional dedicada a ofrecer servicios de auditoría, fiscalidad, consultoría etc.

La política de reclutamiento y selección de esta empresa se traduce en que: *“buscan profesionales con experiencia, recién titulados y estudiantes con pasión por su carrera, dispuestos a dar lo mejor de sí mismos para conseguir sus objetivos y los de la Firma.”* (Deloitte, 2023). Por esta razón, su proceso de selección no se desarrolla en una única fase, sino en varias fases bien diferenciadas entre las que se encuentran las dinámicas de grupo. Es decir, su proceso de selección es una clara ejemplificación de *assesment center* donde son realizadas diversas pruebas. Normalmente suele seguir las siguientes fases<sup>9</sup>:

- Revisión de CV: comparación entre el perfil requerido para el puesto vacante con el perfil de los candidatos.
- Contacto telefónico: verificación de la información del candidato plasmada en el currículum y conversación acerca de las expectativas del candidato con la empresa y resolución de dudas.
- Test online: normalmente suelen ir encaminados a valorar el nivel de idiomas, competencias y habilidades requeridas para el puesto etc.
- Entrevista con RRHH: en este proceso se realizan entrevistas individuales y grupales por medios tanto *online* como presenciales para conocer más a fondo las habilidades y competencias de los candidatos para desarrollar el puesto vacante. Es en esta sección donde se incorporan las dinámicas de grupo.
- Entrevista con la línea de negocio (auditoría, consultoría, etc. ) a la que se presentó la candidatura: en esta última fase se proporcionará al futuro

---

<sup>9</sup> Normalmente, el proceso de selección suele seguir estas fases bien diferenciadas pero dependiendo del puesto al que se esté optando pueden modificarse, añadiendo o suprimiendo ciertas etapas.

empleado aquella información relativa a las condiciones del puesto, responsabilidades, carrera profesional etc.

Profundizando en el tema de las dinámicas de grupo, a continuación se van a ejemplificar dos de ellas, teniendo en cuenta la información sustraída de la entrevista realizada por Ontavilla García, A. (2014) al *Senior* de Deloitte en 2014 y una entrevista realizada para este Trabajo Fin de Grado a una persona anónima que realizó un proceso de selección para esta compañía en noviembre de 2021.

Comenzando por la información recabada por Ontavilla García, A. (2014), una de las dinámicas de grupo que se han realizado en este proceso de selección es la siguiente: A los candidatos se les otorga un texto que suele proceder de periódicos en inglés sobre un tema actual y tendrán aproximadamente 10 minutos para leerlo. Después, serán divididos en dos grupos, uno de ellos se posicionará a favor y otro en contra del tema y la dinámica consistirá en que los dos equipos deberán defender y argumentar su posición para tratar de convencer al equipo contrario. Posteriormente, ambos equipos deberán ponerse de acuerdo y posicionarse a favor o en contra del tema, pero deberán exponerlo oralmente en inglés.

De esta manera, los reclutadores podrán valorar varias competencias y habilidades del grupo realizando una única dinámica: nivel de inglés, capacidad para argumentar y expresarse tanto en castellano como en inglés, mediación y negociación, asertividad, liderazgo, etc.

Por otro lado, teniendo en cuenta los datos aportados por el entrevistado anónimo, se va a describir otra de las dinámicas que ha venido utilizando la firma de Deloitte en 2021, de forma *online* y mucho más compleja y elaborada que la anterior ya que consiste en solucionar un problema que podría darse en una ocasión excepcional dentro del ámbito laboral. El caso es el siguiente:

Se produce un robo de información confidencial en la empresa, y los participantes de la dinámica (8 personas) tienen la posibilidad de realizar un interrogatorio a dos empleados para conocer la versión de los hechos, lo que han observado en los últimos días... para obtener pistas que revelen quién es el culpable.

Para tomar la decisión de elegir a dos trabajadores para el interrogatorio, se les proporciona documentación donde se detalla el perfil, antigüedad, relaciones sociales, etc. de cada uno de los empleados, pero esta información se encontraba guardada en una caja fuerte y tienen que averiguar la contraseña a través de una serie de pistas para poder acceder a ella. Para ello, todos los participantes de la dinámica tienen que estar de acuerdo en los dígitos de la contraseña, ya que si no deberán debatir para llegar a un consenso sobre la contraseña, acertar y continuar.

Una vez acertada la contraseña, los integrantes de la dinámica tienen que ponerse de acuerdo en la decisión de a qué trabajadores interrogar, debatiendo y argumentando su decisión hasta llegar a un acuerdo nuevamente. Así, se llega

a la recta final donde cada uno de los candidatos debe establecer a un culpable de entre todos los trabajadores de la empresa para posteriormente llegar a un acuerdo común, debiendo exponer cada uno de ellos su decisión y los argumentos que le han llevado a ello.

Esta dinámica, muy completa y con forma similar a un *rol playing*, permite recabar multitud de información relevante sobre los candidatos para tomar la decisión de contratación ya que pueden observar sus habilidades comunicativas, su capacidad para resolver problemas, persuasión, ingenio, distinguir roles de líder o de mediador, creatividad, iniciativa, capacidad para trabajar en grupo etc.

### **3.4 GAMIFICACIÓN EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO**

En la actualidad, los videojuegos están causando un gran éxito dentro del mundo del ocio, lo que ha llevado a que se incremente notablemente la investigación sobre los efectos neurológicos de estos para los usuarios. Estos estudios han revelado que son una manera de motivar e implicar al usuario, además de mejorar sus capacidades cognitivas. Por esta razón, muchas empresas han adoptado técnicas propias de los juegos a la gestión de los recursos humanos, al igual que también se ha incluido en otros sectores como el educativo. Este proceso se conoce como gamificación y tiene algunas características similares a las dinámicas de grupo.

Este proceso puede definirse, según Werbach y Hunter (2013) como “*el uso de elementos de juegos y tecnologías de diseño de juegos en contextos que no son juegos*”, (Werbach y Hunter, 2013 citado en Pérez Guerrero, C. 2022). Es decir, extrapolado al caso concreto que se está estudiando, se utiliza para procesos relacionados con la gestión de los recursos humanos.

Están técnicas son empleadas dentro del ámbito empresarial en varias funciones como pueden ser: formación, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño.... Centrándonos en el tema central de este Trabajo Fin de Grado que es el reclutamiento y selección de personal, el objetivo del uso de esta herramienta en estos procesos es, sin duda alguna, la atracción de talento, llamando la atención de posibles candidatos que estén interesados en interactuar con la organización para posteriormente reclutarlos e incluso seleccionarlos para que presten servicios dentro de la empresa.

#### **3.4.1 Ventajas y desventajas del uso de la gamificación**

En primer lugar, el uso de estos juegos en los procesos de reclutamiento y selección de personal pueden ayudar a que los propios candidatos alcancen un nivel de concentración pleno, adentrándose totalmente en la dinámica del juego y demostrando enteramente sus habilidades y capacidades para desempeñar el puesto de trabajo, y a los reclutadores a extraer unas conclusiones mucho más acertadas y disminuir el nivel de error que suele producirse en estos procedimientos.

Por otro lado, y de manera muy similar a las dinámicas de grupo, estas técnicas también ayudan a motivar a los candidatos en estos procesos y a que creen una buena imagen sobre la empresa, concibiéndola como responsable a la hora de tratar a los empleados y candidatos.

Sin embargo, también pueden existir muchas desventajas a la hora de aplicar estas técnicas, ya que el diseño y puesta en marcha de un juego de estas características puede llegar a ser muy costoso, tanto a nivel económico como temporal. Además, al igual que puede ser muy atractivo para algunos candidatos, puede no serlo para otros, ya que quizás pueda parecer que se le quita seriedad al proceso de reclutamiento o selección.

### **3.4.2 Casos de éxito aplicando la gamificación en procesos de reclutamiento y selección de personal**

Son muchas las marcas que han optado por incluir la gamificación en algunos de los procesos relativos a la contratación de personal. A continuación, se van a presentar de manera resumida algunos de estos casos:

- Caso de *Reveal*, un programa de L’Oreal París: la empresa multinacional dedicada a la producción y comercialización de cosméticos decidió aplicar la gamificación para reclutar a jóvenes profesionales que quisieran formar parte de su equipo. El juego consistía en que los participantes resolviesen juegos de estrategia empresarial asumiendo el rol de director en prácticas que junto a su jefe aprendería y asumiría determinados roles de distintas áreas de la empresa (marketing, finanzas o investigación en laboratorios...) para determinar en qué área encajaba más su perfil a la vez que se divertía e interactuaba con el resto de los participantes de manera online. Una vez realizado el juego, a los candidatos que lograron más de 6.000 puntos les concedió una entrevista telefónica de donde seleccionaron a los 20 mejores para posteriormente realizarles una dinámica de grupo y así contratar a los mejores perfiles.

La empresa logró llegar a los 100.000 inscritos y a través de esta técnica ha captado a un total de 185 talentos que ya forman parte del equipo de L’Oreal París, además de ser premiada a nivel mundial por esta iniciativa<sup>10</sup>.

- El caso de la cadena hotelera Marriot: esta compañía creó un juego online “*My Marriott Hotel*” con el fin de reclutar a personal joven interesado en el mundo de la hostelería. El funcionamiento del juego es muy sencillo: el participante es el encargado de gestionar un hotel virtual, administrando el presupuesto, atendiendo a clientes, gestionando la cocina, etc. El participante irá sumando puntos por los logros que consigue según la satisfacción de los clientes y estos disminuirán si la opinión del cliente es desfavorable. Posteriormente, los individuos que reúnan mayor puntuación accederán a un proceso de selección para prestar servicios en la cadena hotelera.

---

<sup>10</sup> Para conocer el funcionamiento del programa *Reveal* de L’Oreal París consúltese el anexo 3

Al igual que los dos casos narrados anteriormente, existen multitud de ellos aplicados a otras marcas y también a otros procedimientos relacionados con la gestión de personal, como puede ser la formación, evaluación del desempeño, motivación a través de recompensas, etc.

### **3.5. OTRAS TENDENCIAS NOVEDOSAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Además de las tendencias en reclutamiento y selección de personal analizadas anteriormente, existen muchas otras que también se están utilizando en la gestión de recursos humanos. Entre ellas podemos destacar las siguientes:

- **Upskilling:** esta técnica empleada en la gestión de recursos humanos se basa en realizar un proceso de reclutamiento y selección teniendo en cuenta las “*habilidades transferibles*” de los candidatos en vez de valorar la experiencia previa o el expediente académico como suele hacerse. La idea es ir realizando un aprendizaje continuo proporcionando programas de formación y oportunidades de desarrollo profesional para dotar a los trabajadores de más habilidades y competencias necesarias para el desempeño de su trabajo. Es decir, a la hora de realizar una contratación se valora la capacidad de aprendizaje, creatividad, comunicación, etc. del candidato ya que el resto de las habilidades serán adquiridas a lo largo de los programas de formación establecidos.
- **Contratación colaborativa:** normalmente el proceso de reclutamiento y selección suele ser realizado por personal dedicado a la gestión de los recursos humanos como técnicos, psicólogos, etc. Pero esta técnica, pretende involucrar a otros trabajadores de distintos departamentos en el proceso de reclutamiento y selección con el fin de que aporten otros puntos de vista y ayuden a identificar a los candidatos más adecuados para incorporarse al puesto vacante. Pueden incluirse todo tipo de profesionales (marketing, finanzas, producción, etc.), dependiendo del puesto vacante que se vaya a cubrir.
- **Reclutamiento a ciegas:** con el principal objetivo de que las empresas se centren en las capacidades y trayectoria profesional del candidato dejando de lado sesgos relacionados con características personales (sexo, raza, domicilio, edad, discapacidad o instituciones donde ha realizado sus estudios...) estas organizaciones recogen los currículos ciegos de los candidatos, es decir, aquellos que no cuentan con referencias personales que pueden dar lugar a discriminaciones.

De esta manera, todas las empresas que adopten este tipo de reclutamiento serán mucho más responsables socialmente además de cumplir con las políticas relacionadas con la inclusión y no discriminación de algunos colectivos desfavorecidos.

## BLOQUE 4: CONCLUSIONES

En este último apartado, se pasarán a exponer las principales conclusiones que se han ido obteniendo tras la realización de este Trabajo Fin de Grado. En este bloque se incluirán tanto aquellas derivadas de la revisión literaria acerca de la gestión de los recursos humanos y en especial del reclutamiento y la selección de personal y las nuevas tendencias que están siendo aplicadas en este ámbito, como aquellas que resultan del análisis de casos reales de empresas que utilizan estas nuevas tendencias de reclutamiento y selección estudiadas.

### 4.1 Conclusiones generales

Tras haber analizado detenidamente las sucesivas aportaciones de algunos autores a la gestión de recursos humanos, muchos de ellos llegan a un punto en común, y es que la evolución de la doctrina ha demostrado que el capital humano es, sin lugar a duda, un factor estratégico para cualquier organización. Este capital humano permite a las empresas diferenciarse, crear y fortalecer la cultura de la organización, mejorar la productividad y la innovación, favorecer el cumplimiento de objetivos organizacionales...

Por esta razón, el proceso de afectación de personal ha ido cobrando importancia a lo largo del tiempo hasta llegar a la actualidad, que es concebido como la base del éxito de las organizaciones, ya que constituye el primer paso para contar con un buen equipo humano.

Es por ello, que todas las organizaciones deberían tener la posibilidad de contar con una buena estrategia de reclutamiento y selección que permita encontrar a los empleados que más se adecuen a la filosofía y las necesidades de la empresa. Sin embargo, no todas tienen la capacidad ni los recursos suficientes para poder subcontratar o estructurar una sección que se dedique únicamente a realizar los procesos relacionados con la afectación de personal, algo esencial a día de hoy por su gran componente estratégico. Este hecho sumado a la evolución tecnológica, los cambios en el mercado de trabajo y las modificaciones en las necesidades de los empleados es lo que ha propiciado la creación de nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal.

Estas técnicas analizadas a lo largo de este Trabajo Fin de Grado, han logrado que se optimicen las funciones de reclutamiento y selección de personal y que puedan ser aplicadas por cualquier empresa independientemente de su tamaño o recursos. Todo ello ha resultado posible gracias a que la mayoría de estas técnicas se aplican principalmente por medios *online*, que permiten tener un mayor alcance sin necesidad de realizar grandes inversiones.

Los resultados arrojados en los diferentes estudios mencionados en el cuerpo de este documento revelan que la gran mayoría de empresas encuestadas ya han utilizado estos medios de reclutamiento y selección con el fin de mantenerse

competitivas en un mercado de trabajo tan saturado como el que existe actualmente, cada vez más globalizado. Ahora bien, esto no significa que estas nuevas técnicas vayan a sustituir completamente los medios tradicionales de reclutamiento sino que, al menos a corto plazo, se utilizarán de manera complementaria a las herramientas tradicionales.

A pesar de ello, aún existen ciertas empresas que no han integrado en sus procesos de reclutamiento y selección de personal ninguna de estas técnicas, ya que continúan utilizando únicamente medios tradicionales, debido a las características del sector, la dificultad para adaptarse a los cambios tecnológicos o el impedimento para encontrar perfiles de candidatos concretos que no suelen estar presentes en plataformas digitales.

En cuanto a las perspectivas de futuro de estas nuevas tendencias, desde la llegada de la pandemia ocasionada por la COVID-19, está saliendo a relucir esa necesidad de adaptación de las empresas a los soportes digitales, que va a fomentar aún más el crecimiento exponencial de uso de estas técnicas y motivará que este campo siga en una constante evolución, mejorando las técnicas ya existentes y fomentando la creación de otras mucho más eficaces.

#### **4.2 Conclusiones relativas a los casos analizados**

Centrándonos en estas técnicas analizadas, el *e-recruitment* ha permitido llevar los procesos de reclutamiento y selección más allá del ámbito tradicional, posibilitando a las empresas el acceso a candidatos que se encuentran a gran distancia de manera fácil y económica, además de atraer individuos que se encuentren en este tipo de soportes. Esto ha propiciado que algunas plataformas de búsqueda de empleo, como es el caso de la red social LinkedIn, se posicionen como una de las redes sociales más utilizadas en todo el mundo.

Por otro lado, el proceso de *inbound recruiting* junto con el desarrollo de la *employer brand* han dado un paso más en el mundo del reclutamiento y la selección de personal, ya que implementan las más novedosas y cuidadas estrategias de comunicación con sus empleados y candidatos con el fin de atraerlos y retenerlos, potenciando la creación de una cultura empresarial y una marca empleadora sólida.

Sin duda alguna, el caso de *inbound recruiting* y *employer brand* de Decathlon es todo un éxito ya que la correcta implementación de estas herramientas se ha traducido en la atracción de candidatos que mejor se adaptan a los requerimientos de la organización. Todo ello gracias a sus acertadas estrategias de comunicación, que siempre han establecido el perfil concreto de personas que querían incluir en su equipo de trabajo, logrando que las personas que quieran formar parte de Decathlon sean unos apasionados del deporte y puedan satisfacer las necesidades de los clientes de manera correcta e individualizada, además de contar con una buena reputación en el mercado de trabajo y en el sector en el que se desenvuelve.



Respecto a la utilización de dinámicas de grupo y procesos de gamificación para reclutar y seleccionar, un aspecto muy importante que hay que tener en cuenta es que actualmente es muy habitual que la gestión de los recursos humanos se realice a través del modelo de competencias, lo que requiere conocer detalladamente las habilidades y destrezas tanto de los empleados como de los candidatos, siendo necesario establecer herramientas que permitan evaluarlas de manera completa. Este es el motivo por el cual se ha incrementado tanto el uso de estos procesos, que generalmente tienen una repercusión muy positiva, tanto para la organización como para los candidatos y empleados.

Trasladándonos al caso de Deloitte, esta compañía ha logrado posicionarse como una de las empresas de servicios profesionales más grandes del mundo con una individualizada atención al cliente y un servicio de calidad. Todo ello depende en gran medida del equipo profesional que contrate para formar parte de la empresa, ya que los empleados son los que están habitualmente en contacto directo con el cliente y por ello, son la cara visible de la empresa. Por esta razón, los méritos de su buena posición en el mercado de servicios de consultoría, asesoría, etc. se debe principalmente a su acertado proceso de selección (junto con otras políticas como motivación, formación y desarrollo de personal), basado en la realización de un *assessment center* donde combina las dinámicas de grupo con otras técnicas que permiten a los reclutadores recabar la mayor cantidad de información sobre las cualidades de cada uno de los candidatos y tomar la mejor decisión de contratación.

En resumen, tal y como se ha podido comprobar a lo largo de todo este Trabajo Fin de Grado, y tras haber cumplido todos los objetivos fijados al inicio, es importante resaltar que las nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal se encuentran en constante evolución y crecimiento ya que la eficacia de estas, combinadas con las herramientas tradicionales es, en la mayoría de los casos, mucho mayor comparado con el uso exclusivo de técnicas tradicionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado Guadalupe, G. (2016). Usos comunicativos de LinkedIn: incidencia en empresas y profesionales de la información. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 21(0). [https://doi.org/10.5209/rev\\_esmp.2015.v21.51124](https://doi.org/10.5209/rev_esmp.2015.v21.51124)
- Agudelo, C. A. M., Saavedra, M. R. B., Velandia, W. M., & Benjumea, J. J. A. (2017). Disponible en: <https://www.escolme.edu.co/wp-content/uploads/2017/03/El-factor-humano-como-elemento-competitivo-para-la-organizacio%CC%81n-moderna.pdf>
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596215000201>
- Andrés, Á. (2023). 5 ejemplos de Inbound Recruiting. *Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual*. <https://www.bizneo.com/blog/inbound-recruiting/>
- Armstrong A. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page
- Bazán, V., Hermoso, R., & Escario, I. (2018). E-recruitment en España: Evolución y uso de las TIC para atraer candidatos. *Acciones e investigaciones sociales*, (39). <https://despapiro.unizar.es/ojs/index.php/ais/article/view/3238>
- BBC News Mundo. (2019, 19 agosto). «El principio de Peter»: por qué un excelente trabajador no siempre es el mejor gerente. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49377596>
- Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide, 101-134 disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/303289901\\_Reclutamiento\\_y\\_seleccion\\_de\\_personal\\_y\\_acogida](https://www.researchgate.net/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida)
- Cahuana, W. T. (2021). Inbound Recruiting y su influencia en la resiliencia en postulantes de la empresa W2 Asesores y Consultores. *Gestión en el tercer milenio*, 24(48), 49-57. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/19853/17409>

Das, T. (2023). Las 14 mejores herramientas del sistema de seguimiento de solicitantes (ATS) para cualquier negocio. *Geekflare*. <https://geekflare.com/es/best-applicant-tracking-system/>

*Decathlon. Nuestro equipo | Trabaja con nosotros.* (2019, 12 septiembre). Disponible en: <https://trabajaconnosotros.decathlon.es/valores/nuestros-equipos/>

Dch, B., Fernanda, L., Hevia, R., Alfageme, P., Martínez-López, F., & Moya, S. R. V Barómetro DCH sobre Digitalización de la función de Recursos Humanos. *Orgdch.org*. Disponible en: <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2021/12/V-Barometro-DCH-Digitalizacion-RRHH.pdf>

*Deloitte. ¿Cómo es nuestro proceso de selección?*. Deloitte Spain. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/careers/articles/proceso-de-seleccion.html>

Drucker, P., (1993). *La sociedad postcapitalista*. Barcelona: AEI póstrofe.

Editorial Vértice, & Equipo Vértice. (2007). *Selección de personal*. Editorial Vértice.

Endalia. (2023, 28 febrero). *La evolución y transformación de los Recursos Humanos*. Endalia. <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>

FOMBRUN, C. J., TICHY, N. M. y DEVANNA, M. A. *Strategic Human Resource Management*. Wiley, New York, 1984.

García, F. X. G. (2019). La importancia del e-recruitment en la moderna gestión de recursos humanos. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies: IJISEBC*, 6(2), 33-39.

G-p. (2022). 7 Tips for Developing a Collaborative Hiring Strategy. *G-P*. <https://www.globalization-partners.com/es/blog/7-tips-for-developing-a-collaborative-hiring-strategy/#gref>

Ibarra, M. (2021, 27 enero). *Elton Mayo y el movimiento de las relaciones humanas*. *gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/elton-mayo-y-el-movimiento-de-las-relaciones-humanas/>

Jiménez, A., & de PeopleMatters, S. D. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital humano*, 302, 84-91. Disponible en: <https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510Capital%20Humano%20AJ.pdf>

*LinkedIn: usuarios registrados por país en el mundo 2023 | Statista*. (2023, 28 marzo). Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/562597/paises-con-mayor-numero-de-usuarios-registrados-en-linkedin/#:~:text=Los%20usuarios%20de%20LinkedIn%20tienen,entre%2018%20y%2024%20a%C3%B1os.>

Llopis Beltrán, A. (2021) Mejora del Proceso de e-recruitment. Disponible en: <http://dspace.umh.es/handle/11000/26235>

Lores, S. F. (2014). 18 años de " Employer Branding": hacia una definición más precisa. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (10), 32-51. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4820503>

Migallón, L. (2022). Cómo aplicar la gamificación en tu empresa: 5 casos de éxito. *Witei*. Disponible en: <https://get.witei.com/es/articulos/la-gamificacion-empresas/>

McNally, David and Speak, Karl D. (2003): *Sea su propia marca personal destacando sobre la multitud*. Barcelona, Ediciones 2000.

Muñoz, L. V. M. H. (2021). Gamificación: ¿ Nueva tendencia en los procesos de gestión de Recursos Humanos?. *InnovaG*, (7), 19-24. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/25048/23743>

Ontavilla García, A. (2014). Algunas claves del proceso de selección y promoción en sociedades de auditoría. Disponible en: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/7017/ONTAVILLAGARCIAANDREA.pdf?sequence=1>

Osman, M (2022). "Sorprendentes Estadísticas y Datos de LinkedIn 2022". *Kinsta*. Disponible en <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-delinkedin/>

Pérez Guerrero, C. (2022). La gamificación y su incidencia en la dirección de recursos humanos. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/54431/TFG-E-1422%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Randstad. (2022, 22 septiembre). *Premios Randstad Award* | Randstad. <https://www.randstad.es/employerbranding/randstadaward/>

Randstad. (2022). Dinámicas de grupo en entrevistas | Randstad. *Randstad*. <https://www.randstad.es/tendencias360/como-superar-con-exito-una-dinamica-de-grupo-en-un-proceso-de-seleccion/>

Redondo, R. J. P. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *metodos. revista de ciencias sociales*, 2(1), 23-35. <https://www.redalyc.org/pdf/4415/441542971003.pdf>

Rojas, P., & Aguado, P. R. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento* (Vol. 37). Editorial UOC.

RRHH Digital. *Seis de cada diez empresas consultan las redes sociales de un candidato antes de contratarlo*.

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/153290/Seis-de-cada-diez-empresas-consultan-las-redes-sociales-de-un-candidato-antes-de-contratarlo>

Sala, I. y Izquierdo, A. (2013). Guía completa de Metodología Inbound Recruiting. Recuperado de: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/252575/guia-completa-metodologia-inbound-recruiting.pdf>

Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 16-24. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829103.pdf>

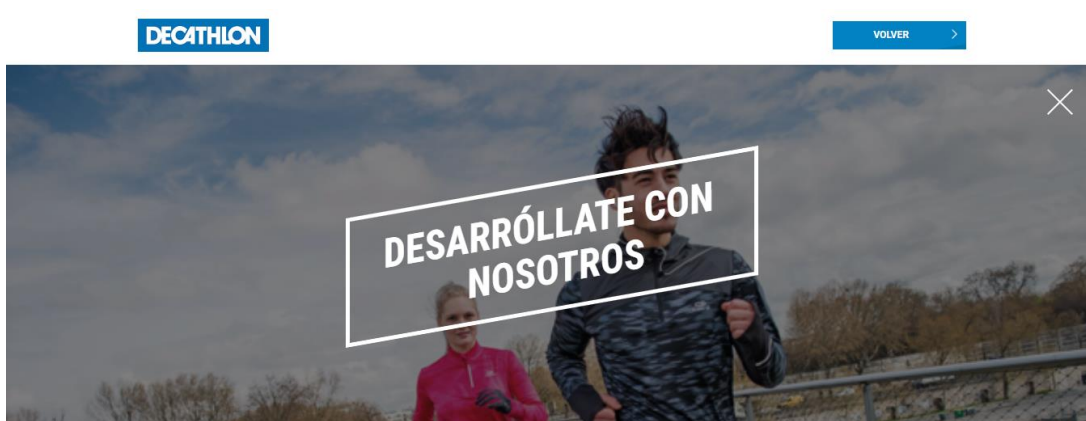
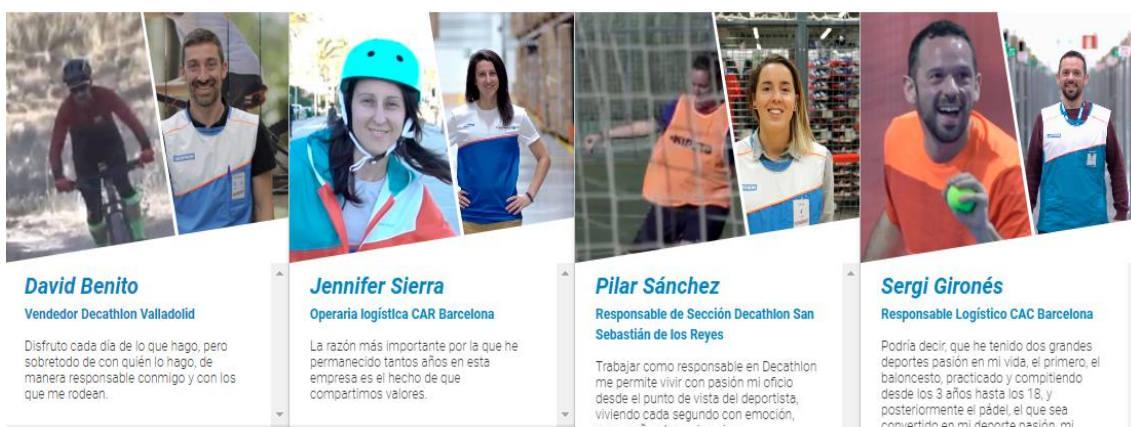
Statista. (2021, 30 agosto). *Redes sociales líderes usadas por RR. HH. para reclutar candidatos en España en 2019*. <https://es.statista.com/estadisticas/524114/medios-sociales-usados-para-reclutar-talento-en-espana-por-red-social/>

The Key Talent, ICADE Business School y la Universidad de Deusto (2020) 2º barómetro digitalización de la gestión del talento. Disponible en: <https://www.url.edu/sites/default/files/content/file/2021/06/23/36/barometro-2020.-digitalizacion-de-la-gestion-del-talento.pdf>

Vanrell Barroso, G. M. Origen y evolución histórica de los recursos humanos. Reflexiones sobre el papel del pedagogo/a en las organizaciones

## ANEXOS

### ANEXO 1: PÁGINA WEB DE DECATHLON: EMPLOYER BRANDING



#### PROGRAMA DE PRÁCTICAS

Fuente: Página web oficial de Decathlon España

## ANEXO 2- EJEMPLO TABLAS PARA LA VALORACIÓN DE LAS DINÁMICAS DE GRUPO

COMPETENCIAS O HABILIDADES	PARTICIPANTES		
	Nº1	Nº2	Nº3
Escucha con atención al resto de participantes			
Asume el liderazgo en la dinámica			
Es capaz de reunir a las personas en torno a un objetivo común			
Ayuda a los colaboradores a resolver conflictos que pueden plantearse			
Es creativo a la hora de realizar la dinámica			
Muestra conocimientos sobre el puesto de trabajo			
Cuenta con habilidad analítica			
Tiene iniciativa			
Capacidad para trabajar en equipo			
Tiene capacidad de persuasión			
Buenas habilidades comunicativas y expositivas			
Capacidad para resolver problemas			
Facilita la participación de otras personas			

Fuente: Elaboración propia

Roles	Frecuencia				
Inicia, propone nuevas ideas, estimula al grupo	1	2	3	4	5
Pide información y opiniones	1	2	3	4	5
Comunica sus ideas personales	1	2	3	4	5
Comprende y acepta la opinión de otros	1	2	3	4	5
Admite sus errores	1	2	3	4	5
Sigue a otros de manera voluntaria o pasiva	1	2	3	4	5
Trata de llamar la atención	1	2	3	4	5
Pide ayuda a otros participantes	1	2	3	4	5
Crea normas e intenta aplicarlas en el funcionamiento del proceso del grupo	1	2	3	4	5
Es capaz de marcar plazos, tiempos y objetivos con facilidad	1	2	3	4	5
Sabe identificar los problemas y buscar soluciones rápidas y eficientes	1	2	3	4	5
Se basa en la racionalidad y no se deja influir por emociones					

Fuente: Elaboración propia

### ANEXO 3- JUEGO REVEAL CREADO POR L'OREAL PARÍS



Fuente: Anuncio *Reveal* de L'Oreal París disponible en *Youtube*. Para ver el video completo siga el enlace

[https://www.youtube.com/watch?v=tzKlfbw\\_d0Q](https://www.youtube.com/watch?v=tzKlfbw_d0Q)



## ANEXO 4- JUEGO “MY MARRIOT HOTEL” CREADO POR LA COMPAÑÍA HOTELERA MARRIOT



Fuente: Turijobs