



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

# **Las nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. La importancia del lenguaje no verbal.**

Presentado por: Miranda Carpintero Romera

Tutelado por: Dra. Blanca García Gómez

Soria, 2022

# **CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

## RESUMEN

La revolución de las nuevas tecnologías e Internet ha traído consigo numerosas transformaciones en las empresas y su entorno. Una de las áreas que se ha visto envuelta en esta serie de cambios ha sido la de recursos humanos y, en concreto, los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Los empleadores, en su afán por dar con el candidato adecuado para el puesto vacante, tendrán que mantenerse actualizados en las últimas tendencias para captar, atraer y retener al mejor talento para la empresa. Habilidades y competencias serán aspectos clave que nos ayudarán a conseguir el éxito en el mercado actual, sin embargo, existe un aspecto que, a pesar de pasar desapercibido, desempeña un papel importante durante los procesos de selección. Estamos hablando de la comunicación no verbal, elemento que si sabemos cómo interpretar será capaz de aportar información adicional sobre los candidatos y optimizar el proceso de selección y contratación para la empresa.

**Palabras clave:** Reclutamiento, selección, recursos humanos, comunicación no verbal, lenguaje no verbal, empresa, candidatos.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>BLOQUE 1: NUEVAS TENDENCIAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>3</b>
1.1. Trayectoria de los recursos humanos: historia y evolución del reclutamiento y la selección de personal.....	3
1.2. La importancia de la gestión del capital humano en la empresa .....	6
1.2.1. El reclutamiento de candidatos .....	7
• Reclutamiento interno.....	8
• Reclutamiento externo.....	8
1.2.2. La selección de personal.....	9
1.2.3. Socialización .....	12
1.3. Actuales tendencias de reclutamiento .....	13
1.3.1. Reclutamiento <i>online</i> .....	14
1.3.1.1. Aplicaciones de reclutamiento .....	14
A. Bizneo.....	15
B. Talent Clue .....	16
1.3.2. Redes sociales como fuente de reclutamiento .....	18
1.3.2.1. LinkedIn .....	18
1.3.2.2. Facebook .....	19
1.3.3. <i>Networking</i> .....	20
1.4. Actuales tendencias de selección.....	21
1.4.1. Gamificación .....	21
1.4.1.1. Knack.....	22
1.4.1.2. <i>Scape rooms</i> .....	23
1.4.2. Selección por competencias .....	23
1.4.2.1. Dinámicas de grupo .....	25
1.4.2.2. <i>Assesment center</i> .....	25

<b>BLOQUE 2: LA IMPORTANCIA DEL LENGUAJE NO VERBAL .....</b>	<b>27</b>
2.1. El lenguaje no verbal .....	27
2.2. El lenguaje verbal frente al no verbal .....	28
2.3. Importancia de la comunicación no verbal en el proceso de selección ..	28
2.4. Comunicación no verbal en las entrevistas y la detección del engaño..	29
2.4.1. Primera impresión .....	29
2.4.2. Uso del espacio y postura corporal .....	30
2.4.3. Contacto visual y nivel de atención .....	31
2.4.4. Expresiones fáciles .....	31
2.4.5. Respuesta a las preguntas.....	31
2.5. La comunicación no verbal en el teletrabajo .....	32
<b>BLOQUE 3: CONCLUSIONES .....</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO III.....</b>	<b>46</b>

## INTRODUCCIÓN

Las personas constituyen el principal capital de cualquier organización, otorgando valor con sus talentos, habilidades, capacidades y contribuyendo a la consecución de los objetivos de las empresas. Ahora bien, esta forma de concebir al capital humano es relativamente reciente, dicho de otro modo, no siempre ha existido esta mentalidad.

El mundo de los recursos humanos ha sufrido múltiples variaciones, evolucionando a lo largo de la historia de la humanidad; desde la prehistoria donde las personas eran simplemente recursos productivos, hasta la actualidad, donde las personas configuran una importante ventaja competitiva. A día de hoy, los departamentos de recursos humanos trabajan por tener en cuenta las motivaciones, intereses personales y aspiraciones de los empleados con la finalidad de favorecer la satisfacción y productividad de éstos dentro de la empresa y, finalmente, lograr incrementar el valor de la organización.

A pesar de las múltiples ventajas que ofrece la sociedad del conocimiento y la era digital a través de aplicaciones, redes sociales, etc. la búsqueda de talento sigue siendo un reto para la mayoría de empresas, ya que no entra en juego solamente la cualificación profesional, sino también los diferentes estilos o perspectivas a la hora de afrontar los retos empresariales y la comunicación no verbal, aspecto que cada día gana más peso en los procesos de selección. Es por ello que este Trabajo de Fin de Grado pretende demostrar la influencia que este tipo de comunicación puede tener en los procesos de selección y establecer qué puede aportar el lenguaje no verbal tanto a profesionales de la selección de personal como al candidato en el proceso selectivo.

El presente trabajo tiene como propósito, por una parte, realizar un análisis sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas, poniendo de manifiesto la importancia que subyace en la gestión de los recursos humanos y plasmando las nuevas tendencias que llevan a cabo los departamentos de recursos humanos a la hora de incorporar talento a las organizaciones. Por otro lado, se pretende hacer especial hincapié en la comunicación no verbal. Fenómeno que, como veremos, juega un papel clave y muchas veces concluyente a lo largo del proceso de selección de personal.

La metodología utilizada para llevar a cabo este estudio es la revisión de la literatura o estado del arte. El análisis se ha llevado a cabo a través de diferentes fuentes bibliográficas que incluyen páginas, blogs, artículos e informes de Internet; es decir, se ha desarrollado una revisión entre toda la bibliografía accesible en el periodo de desarrollo del proyecto que se presenta. A partir de la recolección de gran cantidad de material, se ha procedido a la selección de las fuentes de mayor utilidad.

En este sentido, la memoria que se presenta se estructura de la siguiente manera. En el primer bloque se recoge la base teórica sobre la que se asienta

el trabajo, con especial atención en la definición de los conceptos clave: recursos humanos, reclutamiento y selección. Asimismo, se narra brevemente la evolución que han tenido estos procesos a lo largo de la historia de la humanidad, con objeto de conocer los avances habidos que nos han conducido a la actualidad. Por último, se presentan las últimas tendencias llevadas a cabo por las empresas en materia de reclutamiento y selección de personal en la consecución de un mejor funcionamiento y mayor éxito.

En el segundo bloque estudiamos la importancia de la comunicación no verbal en los procesos de reclutamiento y selección de personal, abordaremos la influencia que puede llegar a tener este tipo de comunicación en un proceso de selección de personal, ya que, a pesar de que las capacidades comunicativas juegan un papel muy importante y son fundamentales para desempeñar prácticamente cualquier puesto de trabajo, el lenguaje corporal resulta también primordial. Éste es capaz de revelar información muy valiosa acerca de potenciales candidatos a ingresar en la empresa, que no se muestra habitualmente en la comunicación verbal.

Por último, en referencia al último bloque y a modo de conclusión, se han relacionado los dos principales temas a tratar en este Trabajo de Fin de Grado: los procesos de reclutamiento y selección y la comunicación no verbal, reuniendo aquellos puntos de mayor relevancia que se han tratado a lo largo del trabajo e incluyendo mis consideraciones personales sobre el mismo.

## **BLOQUE 1: NUEVAS TENDENCIAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

El mundo de los recursos humanos ha sufrido numerosas transformaciones a lo largo de los años. Es por ello, que en este primer bloque se pretende plasmar de manera sintética la evolución que ha sufrido el capital humano en el mundo empresarial, haciendo especial hincapié en el proceso de reclutamiento y selección.

Asimismo, trataremos de subrayar la importancia que subyace en la gestión del capital humano en las empresas para la consecución del éxito y el buen funcionamiento de las organizaciones. Finalmente, pondremos de manifiesto el papel fundamental que ha desempeñado Internet y las TIC en la creación de nuevas estrategias en la búsqueda e incorporación del talento en las empresas.

### **1.1. Trayectoria de los recursos humanos: historia y evolución del reclutamiento y la selección de personal.**

Inicialmente, el área de recursos humanos no constituía una a la que las organizaciones prestaran atención; en definitiva, no tenía gran transcendencia. Esto era debido a que el objetivo primordial de las empresas era la búsqueda de la productividad, sin tener en cuenta los objetivos o motivaciones del personal. En este sentido, el trabajo ha llevado aparejados distintos métodos de reclutamiento y selección que han ido variando a lo largo de las décadas; sin embargo, todos ellos tienen una característica común: todas las técnicas han sido realizadas de manera mecánica, sin llevar a cabo ningún procedimiento estricto, sistematizado o escrito. Todo ello ha venido marcado por la sociedad de cada época.

Para aproximarnos al tema que nos ocupa y con objeto de contribuir a una mejor comprensión del texto, conviene definir el término recursos humanos como el conjunto de todas aquellas personas que forman parte de una misma organización, colaborando en diferentes áreas y departamentos. Como resultado de sus funciones y habilidades las empresas pueden conseguir sus propósitos de negocio (Moreno, 2021).

A continuación, vamos a reflejar de forma simplificada cómo ha ido evolucionando la historia de los recursos humanos a lo largo de los tiempos con el propósito de observar las variaciones que se han ido produciendo.

#### **1. Prehistoria**

En este periodo ubicamos el primer escenario de selección de personas, caracterizado por su espontaneidad y naturalidad. El desarrollo del trabajo condujo al hombre a la necesidad de dividir el trabajo por funciones y, a su vez, distribuir esas funciones entre los miembros de la sociedad. Esa división del trabajo se llevaba a cabo en función de diferentes características como el sexo, la edad o los rasgos físicos, lo que dio lugar a la primera selección de personas dentro de las comunidades más primitivas.

#### **2. Edad Media**

Durante esta época, destaca el trabajo artesanal y el carácter hereditario con el que se dotaba el trabajo. La clase social se convirtió en el eje principal, el cual

determinaba la elección y las posibilidades de ejercer un trabajo o una actividad concreta. En esta línea, los oficios pasaban de los padres a los hijos, por lo que las técnicas de selección pasaron a ser nulas y casi inexistentes.

En contraposición a la adjudicación de carácter hereditario, cabe destacar la existencia de ciertos pensadores que defendían la singularidad de los individuos; la idea de que cada persona poseía cualidades y habilidades específicas que no deberían pasar desapercibidas con objeto de asignarles el puesto de trabajo que más se ajustara a sus características fisiológicas y/o personales, a la vez que, de esta manera, se conseguiría aumentar el rendimiento y la productividad de los negocios. Uno de estos pensadores de la época fue Juan Huarte, quien a través de su libro "*Examen de Ingenios*", señalaba que las personas poseen ciertas habilidades y capacidades especiales, las cuales les hacen diferenciarse del resto. En ese sentido, recomendaba tener en cuenta este aspecto a nivel laboral (Zayán Agüero, 2010).

### **3. Revolución Industrial**

La Revolución Industrial supuso un hito en la historia de la humanidad, llevando aparejado el desarrollo del transporte, la invención de la máquina de vapor, la transformación de las comunicaciones o ciertos avances de la ciencia a nivel industrial, entre otros. Estos fenómenos conllevaron múltiples cambios en los procesos productivos de las empresas. Asimismo, la creación de las organizaciones fabriles<sup>1</sup> conllevó la necesidad de contar con un mayor grupo de personas, favoreciendo un incremento en la socialización. Es por ello que la organización del trabajo sufrió grandes transformaciones y los recursos humanos comenzaron a ganar cierta notoriedad e importancia. En este sentido, aparecieron las relaciones industriales con objeto de mediar entre la empresa y los trabajadores, de tal forma que se pudieran lograr los objetivos deseados por la empresa sin dejar de lado las motivaciones y aspiraciones de la plantilla. Surgió el proceso de selección como un medio de conciliación entre el trabajo y la vida personal del hombre; de esta manera, se consiguió disminuir las disputas entre ambos agentes. En este periodo cabe destacar también la creación de la administración y la psicología, la cual se reconoció como ciencia independiente.

Sin embargo, el reclutamiento en su sentido estricto no llega hasta la II Revolución Industrial iniciada en Estados Unidos. El aumento de la complejidad de los puestos de trabajo requirió una institucionalización y sistematización de los procesos de reclutamiento y selección de personas para los puestos de trabajo que se encontraban vacantes. Las organizaciones buscaban un personal más competente y especializado; es decir, comenzaron a centrar sus esfuerzos en buscar aquellas personas que contaran con las características más apropiadas para desempeñar las tareas del puesto, ya que se demostró que esto mejoraría tanto la satisfacción de los empleados como los beneficios de la organización. Todo ello se fundamenta en la aplicación de los principios ideados por el taylorismo<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Empresas, pertenecientes al sector secundario, con métodos de trabajo y de organización basados en la transformación de materias primas en el proceso de producción.

<sup>2</sup> El Taylorismo hace referencia a un método de producción industrial basado en las teorías de F.W. Taylor. Este se fundamenta, principalmente, en la división del trabajo y en la especialización de los trabajadores (Software DELSOL, 2021). Su propósito radica en incrementar la



Una vez que hemos detallado brevemente las diferentes etapas de la historia y haber observado las diferencias que las caracterizan, continuaremos con los principales cambios que han ido surgiendo en los últimos años en materia de recursos humanos.

#### **4. Siglo XIX**

A mediados de este siglo encontramos el verdadero origen de los recursos humanos, principalmente, en Europa y Estados Unidos (Digitalización, 2020). La mecanización y el trabajo en cadena fundado por Henry Ford a principios del siglo XIX se cataloga como el elemento de productividad más poderoso jamás inventado (CurioSfera Historia, 2021); sin embargo, este nivel tan alto de mecanización trajo consigo situaciones de estrés e insatisfacción en los trabajadores. Esto provocó que fuera necesario implantar medidas para tratar de solucionar estos problemas vinculados con la salud y los horarios de los trabajadores. Es por ello que, a finales de este siglo, con el fin de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), se creó el Departamento de Bienestar en algunas empresas. Este departamento tenía el cometido de brindar protección a los empleados en materia de educación, sanidad y vivienda; propuesta que nace de la mano de las reivindicaciones por las mejoras laborales y el surgimiento de los partidos democráticos.

#### **5. Siglo XX**

Comienza a popularizarse el término referente a los recursos humanos en 1910 y 1920 (ABC, 2013); las empresas empiezan a ver a sus trabajadores como un importante activo dentro del capital empresarial. Es por ello que se crearon las primeras oficinas orientadas a la gestión de empleados. Con el tiempo y de manera paulatina, estas oficinas comenzaron a trabajar en otro tipo de áreas como las contrataciones y los despidos, formulas salariales y análisis de productividad y rendimiento (Digitalización, 2020).

Podemos concebir la culminación de los departamentos de Recursos Humanos entre el final de la Primera Guerra Mundial<sup>3</sup> (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1929-1938), época en la que aparecieron nuevas regulaciones que obligaban a las organizaciones a llevar a cabo determinadas prácticas con objeto de cumplir ciertos estándares sociales. En este sentido, el departamento comenzó a crecer y a tener en cuenta las necesidades de los empleados; empezó a asimilarse a lo que es hoy en día. No obstante, los responsables del departamento todavía poseían un carácter autoritario, vinculados a la dirección de las compañías.

#### **6. Años 70, 80 y 90**

Durante este periodo, los factores psicológicos y sociológicos empiezan a cobrar importancia en el ámbito empresarial, especialmente en el rendimiento de los trabajadores. Los responsables del departamento de Recursos Humanos comienzan a dar importancia a facilitar la adaptación del trabajador a la empresa y a que este gane independencia dentro de la estructura organizativa, ayudando así a mejorar el clima laboral de la empresa, término que empieza a ser también

---

productividad y optimizar el tiempo de trabajo, eliminando los movimientos innecesarios e inútiles de los empleados. De esta manera, también se consiguen reducir los costes de producción (Montagut, 2016).

<sup>3</sup> 1914-1918

más significativo. Es por ello que en los años setenta se empezó a utilizar el término “administración de personal” y, en los años ochenta se implantaron nuevas áreas administrativas como la compensación y la contratación.

Vemos por tanto que, en este último espacio de tiempo, se diferencia una etapa de gestión donde surge el concepto de la Administración de Recursos Humanos. En síntesis, un área exclusivamente orientada a reclutamiento, a la selección de personal y la búsqueda de talento. Esto nos denota una mayor complejidad en el proceso, donde el factor humano comienza a vislumbrar su importancia dentro de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.

Más tarde, en los años 90 surgieron nuevas tendencias que siguen vigentes en la actualidad. Tales como la motivación, el desarrollo y la formación de la plantilla.

## **7. Siglo XXI**

Como vemos, la gestión de los recursos humanos ha sufrido su propia evolución, comenzando con las “relaciones industriales”, una especialidad que surgió como consecuencia del auge y complejidad de las actividades organizacionales. Después, este concepto paso a denominarse “administración de recursos humanos” al observarse que las personas no eran meramente recursos productivos o elementos pasivos cuyas necesidades y aspiraciones no debían tenerse en cuenta, sino que hacen referencia a una parte vital de cualquier empresa. Es por ello que deben tenerse en consideración las diferentes características que poseen las personas, ya que cada una de ellas es diferente al resto. Debido a ello, a día de hoy, las personas son consideradas como el principal activo y ventaja competitiva de muchas organizaciones, surgiendo así el término “capital humano”.

Con la llegada de Internet, hoy en día tanto la tecnología como la informática van aparejadas y han provocado enormes transformaciones sociales, donde al igual que la propia sociedad, las empresas han tenido que ir adaptándose a distintos escenarios. Nos encontramos en la sociedad del conocimiento y en la era digital; las organizaciones se han visto obligadas a adaptarse a este entorno cambiante, evolucionar y renovar su forma de trabajar para seguir funcionando correctamente y sobrevivir a la competencia. Asimismo, resulta imprescindible contar con los recursos necesarios que nos permitan abastecer a las empresas de personal cualificado y capacitado para afrontar los desafíos presentes y futuros de la sociedad y, por tanto, de las compañías. Es decir, los procesos de búsqueda de talento no han resultado inmunes a la influencia de este mundo globalización y la continua innovación tecnológica. Es por ello que, de combinar esta constante innovación con los procesos de reclutamiento y selección, resultan nuevas tendencias en dichos procesos; tendencias emergentes que expondremos más adelante.

### **1.2. La importancia de la gestión del capital humano en la empresa**

Podemos definir la organización como un “conjunto de personas que realizan una serie de actividades, según unas relaciones estructuradas, tendentes a producir bienes o servicios, por medio de determinados recursos (tangibles e intangibles), con la finalidad de satisfacer las necesidades de una comunidad

dentro de un entorno y así poder cumplir su propósito distinto que es su misión” (Iborra Juan et al., 2006).

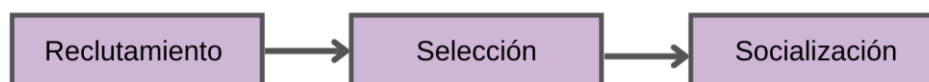
En esta definición se vislumbra la importancia que se otorga a los individuos dentro de la empresa, puesto que se subraya que una organización es un conjunto de personas organizadas con eficiencia con el ánimo de conseguir ciertos objetivos.

El capital humano es un activo intangible que puede mantener las ganancias de productividad, impulsar la innovación y, por lo tanto, aumentar la competitividad. La propia naturaleza otorga a este capital características únicas a otros tipos de recursos. Indudablemente, el éxito de una organización viene influenciado por las habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc. de todas aquellas personas que la integran, independientemente de su jerarquía, cargo o condición (Rodríguez, 2005).

Debido a que el talento es una fuente de ventaja competitiva para una organización, las empresas determinan cada vez más el valor que tiene un individuo para una organización e intentan potenciarlo, al igual que tratarán de aumentar el valor que la propia empresa tiene para un empleado, con el propósito de atraer a los mejores candidatos y tratar de reducir el riesgo de transferir activos valiosos como el capital humano.

Extraemos de estas líneas que las personas conforman uno de los recursos estratégicos más valiosos. Por ello y, dada su importancia, una de las principales funciones que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos (RRHH) de cualquier organización es desempeñar eficiente y correctamente el proceso de contratación, con el propósito de que las necesidades de personal consigan ser satisfechas con los mejores perfiles. Como muestra la figura 1, el proceso de contratación se basa en tres fases: reclutamiento, selección y socialización.

Figura 1. Fases del proceso de contratación.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Gómez-Mejía et al., 2008)

### 1.2.1. El reclutamiento de candidatos

La gestión de recursos humanos supone un reto para las empresas, ya que debe realizarse un ajuste entre lo que el sistema empresarial necesita, tanto a nivel competencial como de formación, para cubrir un puesto vacante y lo que el futuro empleado es capaz de aportar, manteniéndose motivado e implicado para desempeñar diariamente sus funciones. Este proceso se inicia con el reclutamiento de personal.

Son múltiples las definiciones que podemos encontrar acerca de qué es el reclutamiento, todas ellas muy similares, Gómez-Mejía et al (2008) explica que el reclutamiento hace referencia al primer paso dentro del proceso de contratación, donde se crea un conjunto de potenciales candidatos cualificados para un cubrir un puesto vacante. En este sentido, esta disponibilidad de puestos

en la empresa debe anunciarse, tanto dentro como fuera de la organización, con el objetivo de que candidatos competentes soliciten dicho puesto.

Dependiendo de las características del puesto a cubrir, el perfil profesional que se necesite y de otros aspectos que puedan influir como económicos o legales, deben escogerse las fuentes y estrategias de reclutamiento más adecuadas. En este sentido, las fuentes de reclutamiento las podemos dividir en dos categorías: internas y externas, en función del origen de los candidatos. Ninguna es mejor que otra, todo dependerá del contexto y del caso en el que nos encontremos; sin embargo, se recomienda combinar ambos tipos de fuentes (Negro Martín, 2017).

- Reclutamiento interno

Las fuentes de reclutamiento interno serán aquellas orientadas a la búsqueda de candidatos reales o potenciales que ya presten servicios dentro de la propia empresa. La empresa suele adoptar en primer lugar esta opción; comprobar si cuentan con el candidato idóneo dentro de la organización.

Este tipo de reclutamiento puede llevarse a cabo, principalmente, mediante dos vías. En primer lugar, a través de promoción interna. Esto supondría un movimiento vertical dentro de la empresa; el trabajador pasaría a asumir una mayor responsabilidad en comparación a su anterior puesto. Como segunda vía contamos con el traslado. Este, a diferencia del anterior, supone un movimiento horizontal; el trabajador pasaría a desempeñar las funciones de un puesto situado en el mismo escalón jerárquico, es decir, con la misma responsabilidad que en su anterior puesto. Para ello, se realizarán reuniones informativas, *e-mail* de empresa, notas internas, comunicados entre departamentos o de forma tradicional a través del boca a boca.

En lado positivo de esta fuente de fuente de reclutamiento, encontramos la economicidad, ya que llevar a cabo este tipo de estrategia no conlleva un gran desembolso. No es necesario recurrir a agencias de contratación ni gastar dinero en anuncios de prensa, radio o internet; asimismo, se reducen los costes temporales del proceso de selección. El principal inconveniente de optar por esta vía radica en la dificultad que subyace en encontrar dentro de la organización a aquellos candidatos que verdaderamente aglutinen todas aquellas condiciones necesarias para ocupar el puesto.

En la tabla 1 del anexo II podemos observar de manera sintetizada las ventajas e inconvenientes que deben sopesarse por parte de la empresa a la hora de tomar decisiones sobre este tipo de reclutamiento.

- Reclutamiento externo

Este tipo de reclutamiento consiste en atraer perfiles que no estén vinculados con la organización, pero que cumplan con los requisitos necesarios para cubrir uno o varios puestos de la de la empresa. Esta fuente de reclutamiento se lleva a cabo fuera de la empresa; es decir, en el mercado exterior.

Las empresas optan por el reclutamiento externo bien cuando deciden que el interno va a ser insuficiente o adecuado para encontrar con el perfil deseado o bien cuando la empresa se siente estancada y necesita la aportación de ideas frescas e innovadoras.

Son múltiples las fuentes que se pueden utilizar para llevar a cabo este tipo de reclutamiento. Algunas de las más utilizadas por las empresas son la publicación de anuncios en prensa, TV y radio, tener en cuenta las recomendaciones de los propios empleados de la empresa (ofreciéndoles a cambio una pequeña gratificación o recompensa), analizar currículums y solicitudes de empleo dentro del fichero de solicitudes de la empresa, o del archivo de personas en cartera; es decir, personas que hayan tenido anteriormente un vínculo con la organización; de esta manera, su periodo de adaptación a la misma será menor. Otras vías consisten en realizar una búsqueda a través del Servicio Público de Empleo, instituciones educativas, asociaciones, colegios profesionales o a través de empresas de Trabajo Temporal (ETT). Esta última resulta muy rápida y útil a la hora de contratar trabajadores, puesto que ya se posee información sobre su rendimiento. Por otro lado, también existen agencias privadas de colocación o también denominadas empresas consultoras. Estas se encargan de realizar una profunda búsqueda, personalizada y eficaz en base al perfil requerido por la empresa. Algunas de estas empresas consultoras son especialistas en perfiles concretos, como por ejemplo los directivos, las cuales se denominan *headhunters*. Asimismo, tendríamos empresas pertenecientes a la competencia, ya que suele ser una opción bastante recomendable a la hora de buscar perfiles con experiencia y cualificados y, por último, Internet; a través de portales de empleo, redes sociales, etc. Entre sus principales beneficios se encuentra su rapidez, alcance y sobretodo, bajo coste. Es por ello que, a día de hoy, es la más utilizada de todas y que desarrollaremos de forma más detallada más adelante.

Como consecuencia del gran despliegue de opciones que presenta el reclutamiento externo, son varias las ventajas e inconvenientes que encontramos para ellas; sin embargo, de forma generalizada planteamos en la tabla 2 del anexo II las más relevantes.

Cabe poner de manifiesto que todas las técnicas llevadas a cabo en ambos tipos de reclutamiento (interno y externo) se encuentran en continuo cambio, influenciadas por las nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal; aspecto que será explicado posteriormente.

### **1.2.2. La selección de personal**

La selección es la fase dentro del proceso de contratación consistente en evaluar y elegir al candidato que más se ajuste al puesto vacante ofertado por la empresa. Es en esta fase donde se toma la decisión de “contratar” o, por el contrario “no contratar”, decisión que se llevará a cabo a través de la comparativa entre el conjunto de candidatos (Gómez-Mejía et al., 2008). En esta etapa del proceso se trata de realizar un ajuste entre el empleado y el puesto además de solventar la eficiencia del empleado en el puesto de trabajo (Chiavenato, 2000).

Según Chiavenato (2000), el proceso de selección es vital y necesario, principalmente, porque no existen dos candidatos iguales. De serlo, “la selección no sería necesaria”. En este sentido, algunas de las características que deben ser tenidas en cuenta durante este proceso son: la experiencia profesional, formación, habilidades, competencias, aspiraciones y motivaciones, actitud y personalidad.

Pero, ¿cómo encontrar al candidato ideal? Pues bien, para conseguirlo deben realizarse diversas pruebas, entrevistas y valoraciones. En base a la puntuación

que haya obtenido cada candidato en las pruebas y a la impresión que este haya causado en las entrevistas, los responsables del departamento de RRHH determinan quien es la persona más idónea.

Cabe destacar que el proceso de selección se configura a partir de diferentes etapas que variarán según el tipo de empresa, el tipo de puesto vacante y el número de aspirantes; de esta manera, se podrá prescindir de las primeras etapas si el número no es muy alto.

La primera etapa dentro del proceso de selección se denomina preselección. En ella, a través de una revisión inicial de las candidaturas y de una entrevista inicial, se pretende descartar a aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos necesarios, De esta manera, se reduce el número existente de aspirantes, e coste y la duración del proceso. En la siguiente tabla podemos visualizar de forma sintética las características que presentan las dos técnicas empeladas en esta primera etapa.

Tabla 1. Preselección: etapas

<b>PRESELECCIÓN</b>	
Revisión de candidaturas	Entrevista inicial
Lectura y análisis de los currículums, solicitudes de empleo y cartas de recomendación de los empleados.	Es el método más utilizado a pesar de la subjetividad e imprecisión del entrevistador. El clima debe ser ameno y cordial.
Se trata de comprobar qué requisitos cumplen los candidatos y cuáles no. Tras esta revisión se observa qué candidatos presentan a priori las mejores características para ocupar el puesto.	Puede realizarse de forma telefónica, <i>online</i> o presencial. Se desea una retroalimentación con el candidato.
Se descartan aquellas candidaturas invalidas y se comunica a dichos candidatos que han sido descartados en el proceso.	Su finalidad es conocer más al aspirante Conocer su aspecto, personalidad, actitud, expresión oral, etc. Asimismo, puede servir para aclarar ciertos datos u obtener nuevos que pudieran ser significativos para el proceso de selección.

Fuente: elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2000)

La segunda etapa dentro del proceso de selección hace referencia a las denominadas pruebas de selección. Estas pruebas pueden ser, en primer lugar, profesionales o de conocimiento, las cuales pueden desarrollarse de forma oral o escrita a través de exámenes, test o incluso pruebas con la finalidad de evaluar ciertos conocimientos informáticos. Este tipo de pruebas profesionales o de conocimiento tienen la finalidad de conocer los conocimientos, formación y experiencia de los candidatos. través de exámenes o evaluación de ciertos conocimientos informáticos. En segundo lugar, tenemos las pruebas psicotécnicas, las cuales se llevan a cabo con el propósito de evaluar algunas aptitudes o capacidades. Asimismo, contamos con las de personalidad, de esta manera se puede conocer más acerca de los candidatos, si estos son extrovertidos, introvertidos, sinceros, agresivos, etc.; ya que estos aspectos pueden revelar información acerca de su futura adaptabilidad al puesto. Por último, pero no menos importante, existen las técnicas de simulación, las cuales

se llevan a cabo para evaluar y conocer cómo se desenvuelven los candidatos en ciertas situaciones, de esta manera pueden conocer su rendimiento.

El tercer paso dentro del proceso de selección se destina a las entrevistas, normalmente cuando el número de aspirantes es pequeño, ya que cada entrevista requiere bastante tiempo. Llegados a este punto el número de candidatos se ha reducido y ahora solamente contamos con aquellos que pueden resultar adecuados para ocupar el puesto.

En estas entrevistas el entrevistador trata de conseguir cierta información del candidato que no se haya obtenido en las etapas anteriores, como por ejemplo ciertos aspectos personales que pudieran ser decisivos a la hora de tomar la decisión final; motivaciones, gustos, apariencia física, reacciones, expresión oral, etc. Asimismo, el entrevistado también puede preguntar acerca de cuestiones que sean de su interés referentes a la empresa o al puesto y que no haya resuelto con anterioridad. Un elemento clave para que la entrevista sea efectiva es que el entrevistador cuente con la capacitación suficiente y que sea capaz de generar un clima adecuado donde el entrevistado se sienta cómodo y relajado.

En este sentido, existen diferentes tipos de entrevistas en función del número de agentes participantes y de su estructura. Lo vemos en la siguiente tabla.

Tabla 2. Clasificación de las entrevistas.

<b>ENTREVISTAS</b>	
<b>Número de agentes</b>	<b>Individual:</b> un entrevistador y un candidato
	<b>Con panel de expertos:</b> incluye más de dos entrevistadores
	<b>En grupo:</b> un entrevistador (o varios) y varios candidatos
<b>Estructura</b>	<b>Estructuradas:</b> siguen un guión
	<b>No estructuradas:</b> Se realizan de manera improvisada, sin guión
	<b>Mixtas:</b> Partes con guión y partes abiertas a la improvisación

Fuente: elaboración propia a partir de (GrupoBinternacional, 2021)

Como hemos explicado anteriormente, uno de los aspectos que cobra mayor importancia es la capacitación del entrevistador, puesto que todo entrevistador, en mayor o menor medida, se encuentra influenciado por prejuicios, estereotipos y otros sesgos inconscientes como los siguientes:

- **Sesgo no verbal:** Este se produce cuando el entrevistador realiza una evaluación del candidato en función de su lenguaje corporal; es decir, basándose en una sonrisa, en una postura, en un apretón de manos, etc. Según “la regla de comunicación personal de Albert Mehrabian 7-38-55”, tanto la apariencia como la comunicación no verbal configuran el 55% de la primera impresión (Piwec, 2019).
- **Sesgo de contraste:** Este sesgo es bastante común. Hace referencia a cuando el entrevistador realiza valoraciones influenciado a través de la comparación con otros candidatos previamente entrevistados.
- **Efecto halo:** Se produce cuando una sola característica o aspecto positivo del candidato provoca que el resto de capacidades sean valoradas también de forma positiva. El efecto contrario se denomina efecto hom o efecto de cuerno.
- **Sesgo de proyección:** Se da cuando el candidato y el entrevistador tienen cosas en común e conduce en una valoración positiva de un determinado candidato.

- Sesgo de primera impresión: suele estar vinculado con el sesgo no verbal. Se produce cuando se evalúa al aspirante en función de cómo transcurren los primeros minutos de la entrevista. Envuelve tanto la comunicación verbal como la no verbal.
- Sesgo énfasis negativo: Se origina cuando un candidato es juzgado en función de características personales o irrelevantes, como pueden ser la altura, el calzado o el tono de voz. En este sentido, según la investigación realizada en la Universidad de Florida, los hombres altos son mejor evaluados (Piwec, 2019).
- Sesgo estereotipado: Cuando se realizan valoraciones en base a una idea preconcebida del candidato, por ejemplo, sobre el grupo social al que pertenece.
- Sesgo de la última impresión: Se produce cuando el entrevistador evalúa bajo la influencia de la última impresión causada por el aspirante.

Posteriormente, nos encontramos con la etapa de verificación y toma de referencias. En esta etapa del proceso, los encargados del departamento de RRHH deberán comprobar la veracidad de la información obtenida a través de las entrevistas, currículums y pruebas realizadas, ya que es habitual que los candidatos solo proporcionen información que les resulte favorable y oculten aquella que sea perjudicial. Comúnmente, las empresas comprueban dicha información a través de la toma de referencias en otras empresas en las que haya trabajado con anterioridad el candidato o en centros en los que este haya recibido formación. Esta fase del proceso resulta de vital importancia, ya que llevarla a cabo correctamente puede evitar errores de contratación y, a su vez, permite reducir el número de aspirantes que consiguen llegar hasta el final del proceso de selección.

Por último, una vez que se ha verificado la información, tan solo queda determinar cuál de los candidatos que ha conseguido llegar hasta la fase final es el más adecuado para desempeñar la vacante. El objetivo consiste no solo en detectar aquel aspirante que se ajuste mejor a las exigencias del puesto, sino que, a su vez, sea capaz de adaptarse a la cultura y a la política empresarial.

A pesar de que, en esta última fase, el número de candidatos es muy reducido, resulta complicado seleccionar aquel que vaya a ser el idóneo, puesto que, llegados a este punto, todos los candidatos presentan los requisitos necesarios para desempeñar el puesto eficaz y eficientemente. Debido a la dificultad que entraña esta última decisión, es conveniente que se encuentren presentes los responsables del departamento al que pertenezca el puesto a cubrir con objeto de detectar algún aspecto diferencial que pueda agregar un valor añadido a la empresa.

Una vez que se haya tomado una decisión, se comunicará la noticia al candidato seleccionado, quien podrá aceptar o rechazar el puesto. En caso de aceptarlo, será informado acerca del día de incorporación a la empresa, responsabilidades, funciones y de las condiciones y características del puesto de trabajo; es decir, horarios, salario, vacaciones, etc.

### **1.2.3. Socialización**

Dentro del proceso de contratación nos encontramos, finalmente, con la etapa de socialización. Esta fase se caracteriza por la incorporación del trabajador o



trabajadora a la empresa, para introducirle en la cultura empresarial y mostrarle tanto la organización e infraestructura de la empresa como las personas con las que vaya a desarrollar su trabajo (consultar anexo I para mayor información acerca de las acciones que conforman un plan de acogida). En otras palabras, la socialización implica orientar a los nuevos empleados hacia la empresa. Si el ajuste empresa empleado se lleva a cabo correctamente conducirá a un mayor rendimiento, satisfacción, compromiso e intención de permanecer por parte del trabajador. Puede marcar la diferencia entre un trabajador que se sienta a gusto con la empresa y uno que se sienta un extraño (Gómez-Mejía et al., 2008).

Esta acogida del trabajador tiene lugar, normalmente, tras la firma del contrato. Su propósito es facilitar la incorporación y la adaptación del empleado a la empresa y, por ende, al puesto que va a desempeñar. De esta manera, se consigue que el trabajador ofrezca una cierta productividad y rendimiento en el menor tiempo posible, así como reducir la incertidumbre, estrés o dudas que pueda tener el empleado.

Cabe destacar que resulta recomendable que las empresas cuenten con su propio plan de socialización adaptado a cada tipo de puesto o nivel jerárquico, ya que existen diferencias entre ocupar un puesto de dirección y uno de un nivel medio o bajo en la organización. Contar con este plan de acogida resulta de mayor relevancia en grandes empresas, ya que hay incorporaciones de empleados con mayor frecuencia.

### **1.3. Actuales tendencias de reclutamiento**

Como mencionamos en epígrafes anteriores, el reclutamiento de candidatos se desglosa en reclutamiento interno y externo en función de las fuentes que se utilicen. Estas fuentes se han mantenido estables a lo largo del tiempo; sin embargo, las nuevas tecnologías han propiciado la aparición de nuevas técnicas a la hora de iniciar la búsqueda del candidato perfecto. Por lo tanto, las fuentes de reclutamiento han tenido que adaptarse al nuevo entorno y a los nuevos intereses y comportamientos de los candidatos y las empresas.

En este sentido, el uso de las fuentes de reclutamiento tradicionales ha disminuido. El Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) había sido durante años la fuente de reclutamiento por excelencia seguido de los anuncios en radio, TV o prensa. Sin embargo, a día de hoy el uso de este tipo de fuentes ha visto reducido su uso de forma exponencial. Dato que contrasta con el caso de las redes sociales, plataformas que cada vez se utilizan con mayor frecuencia<sup>4</sup> tanto por las empresas como por los candidatos. Del mismo modo, los portales de empleo constituyen una de las fuentes más utilizadas por ambas partes<sup>5</sup> seguido de los contactos personales, la *web* corporativa de la empresa, las empresas de selección, el SEPE y, por último, los *headhunters*.

---

<sup>4</sup> Según el informe *Redes sociales y mercado de trabajo (V)* realizado por Adecco en 2017 el 78% de los usuarios manifestó hacer uso de las redes sociales para la búsqueda de empleo. Igualmente, el 46% de las empresas afirmaron hacer uso de las plataformas sociales para conseguir sus objetivos de reclutamiento.

<sup>5</sup> Según el informe *Redes sociales y mercado de trabajo (V)* realizado por Adecco en 2017 los portales web de empleo se configuran como el medio idóneo para la búsqueda de empleo tanto para el 91% los candidatos como para el 97% de las empresas.

Es por ello que, a día de hoy, los departamentos de RRHH se encuentran en proceso de transformación. Ya no pueden hacer uso de fuentes tradicionales para contactar con potenciales candidatos; ahora, los individuos se mueven por el mundo digital. Es por ello que las redes sociales y el marketing pasaran a formar parte de elementos clave en la misión de atraer al mejor talento.

En primer lugar, comenzaremos desarrollando algunas de las técnicas de reclutamiento que se encuentran en tendencia.

### **1.3.1. Reclutamiento *online***

Resulta evidente que la evolución tecnológica ha facilitado la vida de las personas; sin embargo, también ha afectado a las empresas, las cuales se han visto obligadas a adaptarse a la digitalización y a las nuevas tecnologías, incorporándolas en su actividad con la finalidad de mantener o mejorar su competitividad en el mercado. En este sentido, no es sorprendente que el proceso de reclutamiento haga uso de Internet dando lugar a lo que conocemos como reclutamiento online o *e-recruitment*.

El reclutamiento online hace referencia una serie de mecanismos y técnicas que, de forma automática, se dedican a llevar a cabo las partes más complicadas dentro de un proceso del proceso de contratación y agilizan el trabajo. Esta nueva practica puede ayudar a las empresas en la búsqueda de candidatos, a dar a conocer los puestos vacantes de la compañía, a gestionar de forma más eficiente las entrevistas y a evaluar a los candidatos ente otras.

Esto lo podemos vincular con la metrología *inbound recruiting*, la cual utiliza técnicas de *marketing* digital para captar y enamorar a profesionales, independientemente de si estos se encuentran buscando trabajo o no. En otras palabras, consiste en seducir al candidato ideal, atraerlo para que sea él quien quiera formar parte del equipo de la empresa. Para ello, uno de sus componentes clave es el *employer branding*<sup>6</sup>, donde la empresa debe trabajar la imagen de marca que desea proyectar al exterior con el fin de que los futuros trabajadores idealicen la empresa y sea el lugar donde quieran trabajar.

Una vez definido el reclutamiento *online*, pasaremos a analizar alguno de los nuevos métodos de reclutamiento de personal dentro de la esfera de Internet.

#### **1.3.1.1. Aplicaciones de reclutamiento**

En lo que al reclutamiento *online* se refiere, una de las metodologías que se encuentra en pleno auge es el uso de diferentes *softwares* o programas informáticos. Estos permiten facilitar todo el proceso de contratación a través de distintos sistemas *online* que posibilitan ahorrar tiempo; ya que dichos programas automatizan el proceso, y dinero; ya que consiguen adaptarse a las necesidades de cada organización. Además, también cuenta con la ventaja de que se

---

<sup>6</sup> Proceso a través del cual una empresa trata de desarrollar una marca empleadora atractiva mediante el empleo de un conjunto de estrategias, ideas y herramientas con el objetivo de atraer talento a la organización y posicionarse en el mercado como una organización de referencia. Esta estrategia de atracción de talento es en sí misma una tendencia actual en reclutamiento. Debemos diferenciarlo con el *Employer Brand*, concepto que hace referencia a la marca o notoriedad que tiene una determinada empresa como empleadora.

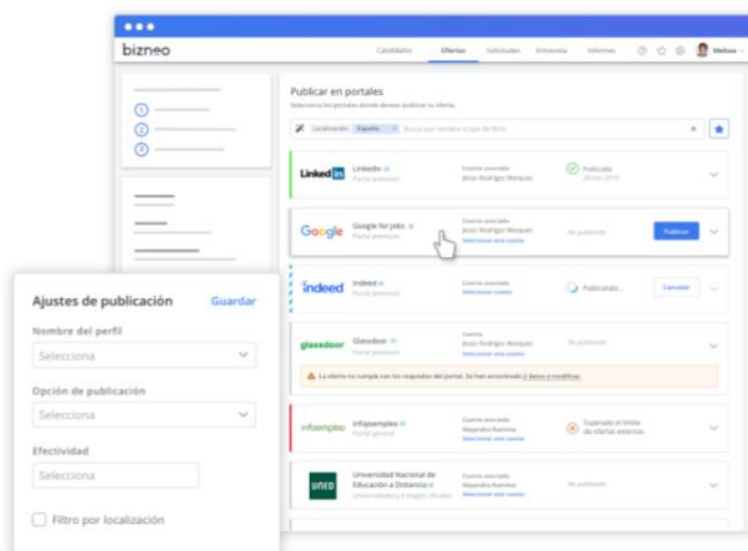
desarrollan conforme a la política de protección de datos, es decir, se cumple con la normativa que la Ley de Protección de Datos exige.

### A. Bizneo<sup>7</sup>

Se trata de un software de RR.HH. especializado en la gestión integral de personal cuyo principal objetivo es garantizar que las empresas cubran sus necesidades de personal con la mayor celeridad y eficiencia posible.

Una de los principales servicios<sup>8</sup> que ofrece la plataforma de reclutamiento y selección de personal o ATS de Bizneo HR es el *multiposting*, publicando la información de manera inmediata en más de 200 portales de empleo y 400 universidades. Se publican los puestos vacantes con los que cuentan las empresas en aquellos portales de empleo, nacionales e internacionales, que cuentan con una menor presencia de competidores y en aquellos con un mayor número de visualizaciones diarias. De esta manera, se consigue un reclutamiento masivo.

Imagen 1. *Multiposting* en Bizneo



Fuente: Bizneo

Posteriormente, se lleva a cabo una gran recepción de solicitudes que se almacenan en una base de datos de candidatos única en la que todas ellas adoptan un formato uniforme, lo que facilita la posterior aplicación de distintos filtros para encontrar al candidato idóneo en función de los requisitos que requiera cada puesto. De esta manera, a través de búsquedas avanzadas o

filtros por geolocalización, estudios, fecha, fases del proceso de selección, etc. se consigue realizar una criba curricular para dar con el mejor candidato.

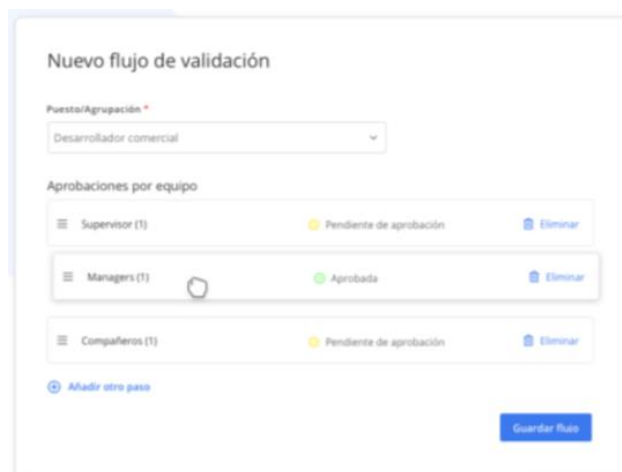
Debemos destacar a su vez la herramienta de *reporting* incluida en Bizneo consiste en elaborar informes personalizados y que ayudan a tomar decisiones,

<sup>7</sup> Epígrafe elaborado a partir de la información proporcionada por la página web oficial del *software*. Podemos consultarla en <https://www.bizneo.com/>

<sup>8</sup> A pesar de que Bizneo trabaja tanto en el reclutamiento como en la selección de personal, nos centramos solamente en lo que ofrece en lo referente al primer proceso.

lo que ayuda a planificar el reclutamiento con el resto de departamentos en función de las peticiones de contratación de cada uno de ellos. Dicha planificación se lleva a cabo a través de flujos de aprobación dinámicos y secuenciales y formularios de petición. En el caso de contar con el candidato ideal en casa, se realizará una gestión de vacantes para reclutamiento interno. En caso contrario, se publica una oferta externa.

Imagen 2. *Reporting* en Bizneo



Fuente: Bizneo

Además, cuenta con una sencilla aplicación móvil con la que se posibilita tener acceso en cualquier momento y en cualquier lugar a las distintas funcionalidades de la versión escritorio y conocer cualquier novedad a través de las notificaciones y alertas instantáneas. De esta manera, consigue alcanzar el software “todo en uno” que promete ser.

Algunas empresas que hacen uso de este software son Puleva, Adecco, Air Europa o Burger King.

### **B. Talent Clue<sup>9</sup>**

La filosofía de esta plataforma radica en atraer, convertir y enamorar; es decir, hace partícipe al candidato en el propio proceso de reclutamiento generando relaciones entre este y la marca. El objetivo es que el candidato se sienta atraído por la organización y, para conseguirlo, se llevan a cabo cuatro pasos sucesivos.

El primer paso consiste en atraer al talento adecuado. Talent Clue lleva a cabo esta acción a través de una página de empleo personalizada donde anima a las empresas a venderse y generar el deseo de trabajar en ella. Asimismo, advierte de la importancia que existe en estar presente en las redes sociales para poder publicar ofertas y dirigir al público a la página web.

El segundo paso se basa en convertir el máximo de visitas en candidatos. Es decir, una vez que hemos conseguido atraer al talento, el siguiente objetivo es convencer al candidato con ofertas de trabajo atractivas para que mande su solicitud de trabajo. Para ello, se utilizan formularios simples, cortos,

---

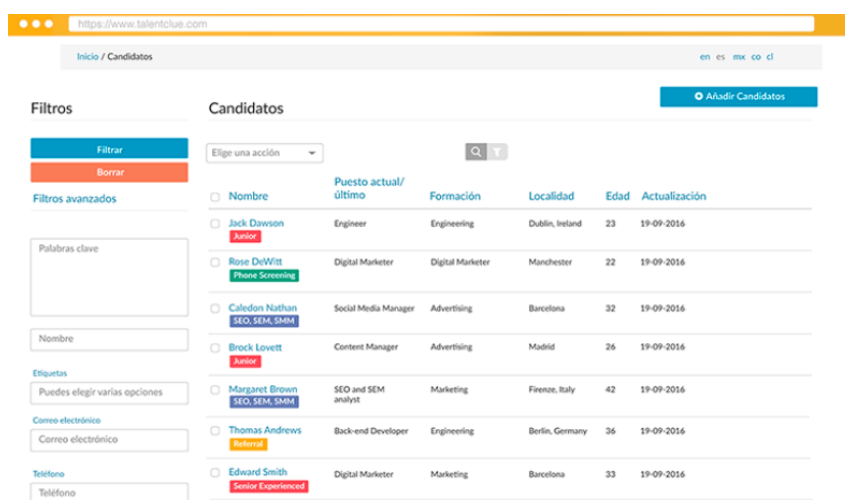
<sup>9</sup> Epígrafe elaborado a partir de la información proporcionada por la página web oficial del software. Podemos consultarla en <https://talentclue.com/es>

*responsive*<sup>10</sup> e integrados con sus redes profesionales evitando, de esta manera, un proceso pesado.

En tener lugar, deberemos contratar al candidato lo más rápido posible. Talent Clue sabe que la rapidez será un aspecto clave para no perder al candidato perfecto. Es por ello que este software especializado marcará la diferencia y será esencial para gestionar las ofertas y relacionarse con los candidatos en un pestaño.

Además, la base de datos de la plataforma concentra todas las solicitudes de trabajo recibidas, facilitando de esta manera la gestión, búsqueda e identificación del mejor candidato para cubrir la vacante. Podemos ver un ejemplo en la siguiente imagen.

Imagen 3. Ejemplo de filtraje de candidatos

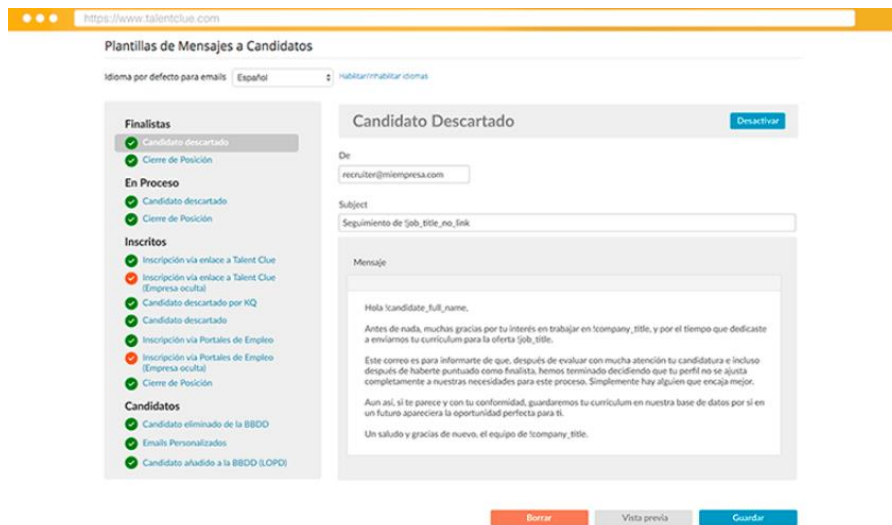


Fuente: Talent Clue

Del mismo modo, el *software* está capacitado para mantener informados a los candidatos sobre el estado del proceso de forma automática, independientemente de si han sido seleccionados, descartados, a la espera de una entrevista, etc. De esta forma, Talent Clue mejora y cuida la relación con sus candidatos a través de un flujo de comunicación continua; ya que la comunicación es de uno de los aspectos más importantes e influyentes en la experiencia del aspirante sobre el proceso de selección que, de forma sucesiva, afectará directamente a la imagen de marca de la empresa. En la siguiente imagen podemos observar un ejemplo de la plantilla que utilizaría el software a la hora de informar a un candidato que ha sido descartado.

<sup>10</sup> Nos referimos a un diseño web adaptable a todos los dispositivos; es decir, se busca la correcta visualización de una página web con independencia del dispositivo electrónico que estemos utilizando: ordenador, *smatphone*, *tablet*, etc.

Imagen 3. Ejemplo de plantilla



Fuente: Talent Clue

Por último, el cuarto paso lleva por nombre “enamorar durante todo el proceso”, frase donde se refleja la propia filosofía de la plataforma. Talent Clue ha demostrado que valora y fomenta el *employer branding*, sobre todo a la hora de tener en cuenta y cuidar la experiencia del candidato; es decir, piensa en el candidato durante el proceso de selección, como si ya fuera trabajador de la empresa. De esta manera, aunque luego no se contrate al aspirante, recomendará a la empresa a otros potenciales candidatos.

Asimismo, este software elabora informes para optimar el proceso de reclutamiento, notificando acerca del éxito de cada una de las fuentes empleadas para el proceso e informando sobre aquellos elementos que son necesarios mejorar de cara al futuro.

Algunas empresas que hacen uso de Talent Clue son Pepe Jeans, Volkswagen y Rosa Clará.

### 1.3.2. Redes sociales como fuente de reclutamiento

En apartados anteriores hemos visto que las empresas han dejado de ser entes inaccesibles donde nadie puede tener acceso, sino que los candidatos ahora pueden contactar con ellas. En este sentido, las redes sociales ofrecen la posibilidad de mantener una comunicación activa entre la organización y los posibles candidatos, independientemente de que existan puestos vacantes o no. De esta manera, se fomenta el *inbound recruiting* que antes mencionábamos.

#### 1.3.2.1. LinkedIn

LinkedIn es una red social enfocada al mundo profesional fundada en 2002. Actualmente se posiciona como la red profesional más grande del mundo y tiene como misión “conectar a profesionales de todo el mundo para ayudarles a ser más productivos y a alcanzar todas sus metas laborales”.

Esta plataforma se presenta como una carta de presentación de empresas y candidatos, donde las primeras buscarán al candidato ideal y, los segundos, analizarán y comprobarán si encajan con la organización. En este sentido, posee

un motor de búsqueda a través del cual se pueden buscar empresas y candidatos empleando palabras clave, conocimientos, localización geográfica o competencias, entre otros filtros.

Por parte del candidato, estos deberán cuidar su perfil profesional, ya que un perfil mal relleno puede vislumbrar una falta de interés a ojos de la organización. Sin embargo, un perfil detallado y profesional intensificará las posibilidades de tener éxito entre las empresas. En este sentido, los demandantes de empleo podrán rellenar su perfil en dicha plataforma con una fotografía profesional, un nombre de usuario, una breve descripción, detallar su experiencia laboral y los estudios realizados, incluir referencias de compañeros o jefes si las hubiera, describir habilidades y competencias, y cualquier otra información de interés, como por ejemplo si se dispone de vehículo propio o si se tiene disponibilidad geográfica.

Por su parte las empresas, deberán preocuparse por mantener su perfil actualizado con las últimas vacantes o novedades y así fortalecer su marca personal a través de difundir ofertas de empleo, compartir noticias de interés acerca de la organización y dar con nuevos talentos.

#### **1.3.2.2. Facebook**

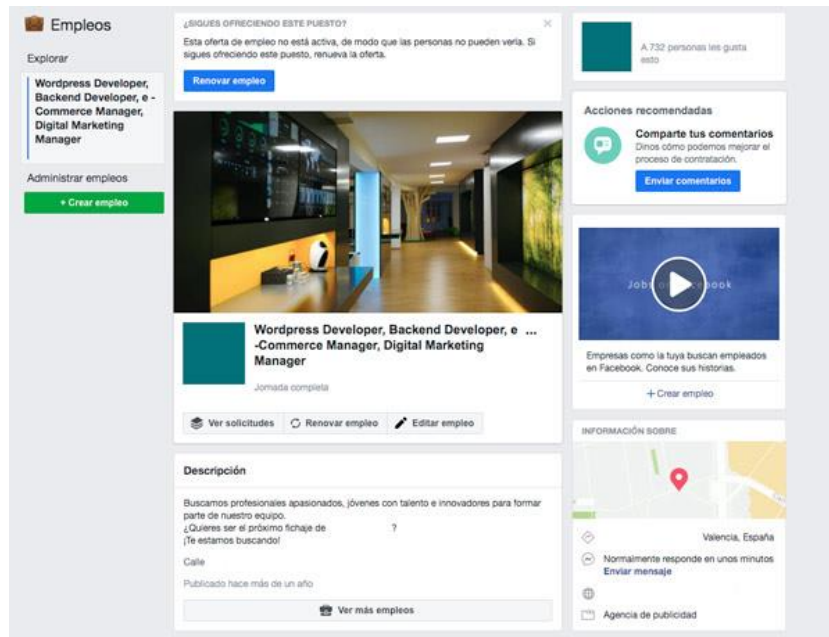
En esta era digitalizada, las redes sociales han pasado a formar parte de nuestra vida diaria, bien para mantener contacto con amigos y familiares, disfrutar de contenido *online* e incluso para encontrar un empleo. En este sentido, Facebook se posiciona como la red social más usada y con más seguidores del mundo, donde convergen multitud de empresas y candidatos a pesar de no ser una red social a tal efecto, hecho que se justifica a través de la función de empleos que la plataforma ofrece.

Esta red social ha demostrado ser uno de los canales más efectivos para llegar a conseguir el talento buscado por las empresas, sobre todo si lo que interesa un candidato joven y familiarizado con las redes sociales (Sesame, 2022).

Una de las ventajas que ofrece *Facebook* es la posibilidad de publicar, por parte de las empresas, determinadas ofertas de forma gratuita, brindándoles, a su vez, un gran alcance y a un bajo costo; llegando a personas que estén o no buscando un empleo en dicho momento. De esta manera se consigue que los potenciales empleados tengan información acerca de la empresa y los requisitos del puesto antes de inscribirse en la oferta y que esta llegue a personas que no estén buscando activamente un empleo pero que quizás les interese la oferta de trabajo.

También cabe resaltar la función de elaborar un currículum con la que cuenta la red social. La visibilidad del mismo podrá decidirla el propio usuario en función de si este quiere compartir sus datos públicamente o solamente con sus amigos.

Imagen 4. Ejemplo de oferta de empleo en Facebook



Fuente: (Sesame, 2022)

### 1.3.3. Networking

Muchas veces nos preguntamos cómo se cubren determinados puestos o si algunas personas han tenido ayuda de otras para conseguir algunas oportunidades. Hay que destacar que no nos referimos al “enchufismo”, sino a establecer y mantener una red de contactos profesionales actualizada.

Al hablar de *networking* nos referimos a una técnica de adquisición de contactos profesionales con otras personas cuyos intereses sean equiparables a los nuestros y que nos posibiliten crear oportunidades de negocio y conseguir el puesto de trabajo deseado (García Barahona, 2018).

Una de las principales características de esta técnica es que no se basa en pedir trabajo, sino en pedir información. Debe entenderse como un proceso *win-win* entre el candidato y el informante, donde al primero se le hace partícipe de cierta información acerca del proceso de contratación y, a su vez, este aporta un valor al informante; por lo que se crea una bidireccionalidad. Por lo tanto, observamos que es igual de importante formar parte de la red de contactos de los reclutadores.

En este sentido, los reclutadores tenderán a valorar positivamente las referencias que les aporten sus contactos, ya que confían en ellos, lo que les permitirá acelerar el proceso y dar con personas adecuadas a las que brindarles una oportunidad. Esta reorientación del proceso ofrecerá por parte de los reclutadores un trato más favorecedor y próximo a los candidatos.

Cabe destacar que, además de los contactos individuales que cada uno pueda buscarse, existen organizaciones y asociaciones especializadas que crean jornadas exclusivas destinadas a tal fin, es decir, a poner en contacto a sus asociados para que puedan beneficiarse entre sí. Un ejemplo de ello es la Asociación de Jóvenes Emprendedores (AJE), la cual suele organizar maratones



destinados al *networking* incluyendo actividades de ocio, para crear un ambiente más desenfadado e informal entre los socios. Esta iniciativa se lleva a cabo para que las partes pueden conocerse y establecer un primer contacto.

#### **1.4. Actuales tendencias de selección**

Como dijimos al comienzo del trabajo, la selección configura parte del proceso de contratación y, para llevar a cabo una selección de la forma correcta es necesario comparar el perfil exigido para el puesto con el perfil que presenta cada candidato; es decir, la empresa deberá elegir aquel que se adate lo mejor posible a las características del puesto vacante. Aquí es donde entran en juego las diversas técnicas o pruebas de selección; sin embargo, no podemos afirmar que exista una técnica que sea idónea para todos los procesos de selección.

Antes de analizar algunas de las nuevas tendencias que existen en la actualidad para realizar las pruebas de selección, lo primero que debemos tener en cuenta es la que posiblemente haya sido la prueba por excelencia: la entrevista.

En la actualidad, existen múltiples páginas web, incluso de empresas especializadas en recursos humanos, donde circulan artículos en los que se dan consejos acerca de cómo afrontar las entrevistas de trabajo, cómo contestar a las preguntas para causar una buena impresión, etc. El resultado de esta práctica son candidatos que responden de idéntica o similar manera, lo que no facilita conocer la verdadera personalidad de la persona a la que se está entrevistando, es decir, hay una falta de naturalidad que dificulta conocer cómo actuaría el entrevistado en una situación determinada. Además, como comentamos en epígrafes anteriores, la entrevista adolece de cierto grado de subjetividad y aparecen en el entrevistador ciertos sesgos. Y es ahí, en la búsqueda de la objetividad donde han surgido nuevas técnicas para dar con el mejor candidato.

Algo parecido ocurre con los currículums. Es cierto que estos siguen siendo un elemento clave en la selección; sin embargo, la experiencia profesional está perdiendo importancia a favor de las habilidades y conocimientos del candidato. Asimismo, la información aportada en el currículum puede ser completada por las nuevas tecnologías, las cuales pueden servir para comprobar que lo que aparece en el papel es cierto, así como para conocer lo que no aparece.

Por lo tanto, vemos que los métodos tradicionales están perdiendo protagonismo y objetividad, pasando a ser solamente un eslabón más del proceso de selección. Pasaremos ahora a ver cuáles son las nuevas tendencias de este proceso.

##### **1.4.1. Gamificación**

Como hemos visto, los procesos de selección son mucho más complejos que en antaño. Ahora los seleccionadores complementan el estudio de las entrevistas y currículums con otro tipo de técnicas más novedosas que permiten conocer más allá de lo que los medios tradicionales permiten, aptitudes y habilidades del candidato necesarias para desempeñar de la mejor forma posible el trabajo.

La generación que se está incorporando a día de hoy al mercado laboral está formada principalmente por jóvenes que han crecido en un entorno digital, lo que unido al auge de las redes sociales lleva a las organizaciones a emplear juegos y desafíos a través de actividades lúdicas.

Para López Garrido (2016) la gamificación consiste en “aplicar mecánicas, dinámicas y estéticas propias de los juegos en entornos que no tienen nada que ver con el juego”, lo que consigue aportar un valor añadido al proceso de contratación, personalizando el trato y añadiendo el factor diversión a un proceso tan tedioso. Se trata de poner de relieve el aprendizaje, la resolución de problemas y los juegos (Albadán et al., 2017).

Este tipo de técnica que pone de manifiesto situaciones reales a las que deberá enfrentarse el candidato registra automáticamente todas las actuaciones que lleve a cabo el aspirante para posteriormente ser analizarlas por los seleccionadores, quienes comprobarán de forma exhaustiva si la persona reúne o no las aptitudes necesarias para el puesto. Asimismo, la gamificación también sirve para comprobar si los candidatos encajan o no en la cultura de la empresa y, en caso de hacerlo, descubrir en qué parte de la organización encajan mejor.

Se pueden diferenciar diferentes tipos de juegos, entre los que destacamos los que se recogen en la tabla 3:

Tabla 3. Tipología de juegos

TIPO	DESCRIPCIÓN
<b>Juego por puntos</b>	A medida que los usuarios consiguen superar objetivos reciben puntos. La consecución de puntos necesaria para desbloquear una nueva misión provoca un aumento de motivación.
<b>Juego por clasificación</b>	Se basa en la competición entre usuarios, los cuales se verán reflejados en un ranking. Esto provocará que cada uno de ellos quiera estar en lo más alto de la clasificación.
<b>Juego por retos</b>	El usuario del juego tendrá que ir superando diferentes retos para que este vaya esforzándose poco a poco. Se deberá explicar de manera clara el desarrollo de la dinámica.
<b>Juego por niveles</b>	Se basa en la superación de niveles de forma progresiva, donde los usuarios comenzarán superando niveles sencillos que se irán complicando a medida que el juego vaya progresando.

Fuente: elaboración propia a partir de (Romero Delgado, 2016)

A continuación, explicaremos, a modo de ejemplo, algunos de los casos prácticos que podemos encontrar en la actualidad.

#### 1.4.1.1. Knack<sup>11</sup>

Uno de los métodos a la hora de implementar la gamificación en el proceso de selección es a través del desarrollo de plataformas que venden un producto ya creado, como es el caso de Knack; compañía que ha desarrollado una serie de juegos disponibles tanto para Android como para IOS. Ofrece multitud de juegos que permiten a los propios candidatos conocerse mejor a sí mismos, descubrir cuáles son sus fortalezas, debilidades, rasgos de personalidad más destacables, etc. Un factor a señalar es que, los usuarios pueden jugar de forma individual y, una vez finalizado el juego, mandar sus resultados a diferentes empresas como Coca-Cola, L'oréal o Vodafone, entre muchas otras.

<sup>11</sup> Epígrafe elaborado a partir de la información proporcionada por la página web oficial de la compañía. Podemos consultarla en <https://knackapp.com/>

Esta plataforma cuenta con juegos aparentemente sencillos y lúdicos. Algunos de ellos son *Bomba Blitz*, *Meta Maze*, *Super Smash* o *Dashi Dash*<sup>12</sup>; el cual reta al usuario a gestionar de la forma más efectiva un restaurante de sushi. El objetivo del juego es servir los platos a los clientes en función de cómo se muestren: felices, tristes o enfadados. Es decir, el jugador deberá ser capaz de resolver los problemas que vayan surgiendo de la forma más eficiente y efectiva posible, donde se evaluará la rapidez de decisión y aspectos como la capacidad de lectura del lenguaje no verbal.

#### **1.4.1.2. Scape rooms**

Los reclutadores, en su afán de descubrir cómo se desenvolverían los aspirantes en un contexto real, se decantan por poner a prueba las últimas tecnologías tales como gafas de realidad virtual o *scape rooms*, capaces de poner al candidato en la situación en la que se encontrará cuando desempeñe las funciones de su puesto de trabajo, a la vez que se sacará a relucir la capacidad de control de las emociones, nervios y presión de cada uno de ellos, así como las habilidades para trabajar en equipo.

El juego o la prueba consiste en reunir a los potenciales candidatos en una sala o habitación monotorizada con cámaras<sup>13</sup>. Una vez que todos se encuentren dentro, se les darán una serie de instrucciones y se les pondrá en un contexto ficticio para que resuelvan un acertijo o misterio a contrarreloj que les permita salir de la sala.

Gracias al hecho de estar encerrado en una sala y tener un tiempo limitado para salir de ella, se genera cierta presión que permitirá a los responsables de recursos humanos conocer la verdadera esencia de cada uno de los candidatos, así como las reacciones y comportamientos que no se dejan ver en una entrevista de trabajo. Por lo tanto, este tipo de juego que deja entrever tanto las fortalezas como las debilidades de los jugadores, ofrece información realmente valiosa, la cual permite conocer el rol natural que los candidatos asumen en un grupo o la capacidad de adaptarse a situaciones inesperadas.

#### **1.4.2. Selección por competencias<sup>14</sup>**

Poseer unos conocimientos técnicos y teóricos son, a día de hoy, insuficientes para ser contratado por una empresa. Los reclutadores y responsables de recursos humanos se detendrán más en observar las habilidades y competencias que posea el candidato para poder alcanzar el éxito laboral. Por lo tanto, dada la gran importancia que han adquirido estos aspectos; pasarán a ser clave dentro del proceso de selección. Las competencias pueden desglosarse en tres tipos diferenciados: básicas, genéricas y específicas (ver tabla 3 anexo II para más información). En base a dicha clasificación surgen las

---

<sup>12</sup> Aplicación fundada en 2010 colaboradora con el Banco Central de Canadá y Daimler; uno de los fabricantes de vehículos más grandes e importantes a nivel mundial (El País, 2018)

<sup>13</sup> Detrás de las cámaras se encuentran profesionales de Recursos Humanos observando y analizando el comportamiento de los jugadores para posteriormente, tomar la mejor decisión.

<sup>14</sup> "Competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/ con un rendimiento superior en un trabajo o situación" (Spencer & Spencer, 1993). Es decir, se trata de una característica inherente a la personalidad de la persona, capaz de predecir el comportamiento de la misma en una multitud de situaciones y retos laborales.

denominadas supracompetencias o competencias genéricas requeridas por la mayoría de los especiales de RRHH. Son las siguientes<sup>15</sup>:

Tabla 4. Listado de supracompetencias

<b>Intelectuales</b>	Perspectiva estratégica
	Análisis y sentido común
	Planificación y organización
<b>Interpersonales</b>	Dirigir colaboradores
	Persuasión
	Decisión
	Sensibilidad interpersonal
	Comunicación oral
<b>Adaptabilidad al medio</b>	Adaptación al medio
<b>Orientación a resultados</b>	Energía e iniciativa
	Deseos de éxito
	Sensatez para los negocios

Fuente: (Alles, 2006)

Cabe señalar que la selección por competencias integra a su vez los siguientes factores a los que debemos prestar atención<sup>16</sup>:

- Factor *saber*: Es la dimensión formativa. Hace referencia a los conocimientos.
- Factor *saber hacer*: Es la dimensión técnica. Se basa en las habilidades, destrezas y los procedimientos a seguir en sus funciones laborales.
- Factor *saber estar*: Es la dimensión comportamental. Hace referencia al comportamiento individual y colectivo; capacidad de adaptación a diferentes contextos y situaciones.
- Factor *saber ser*: Es la dimensión ética y afectivo emocional. Tiene en cuenta las actitudes, valores y factores emocionales del individuo.

Lo primero a tener en cuenta dentro de una selección por competencias es conocer de manera clara y exacta la descripción del puesto de trabajo<sup>17</sup>. Después, deberán compararse las aptitudes necesarias para el puesto y las que presenta el candidato, las cuales deberán ajustarse doblemente a la cultura de la empresa. Cuanto mayor sea el ajuste entre las competencias que reúna el candidato y las requeridas por las organizaciones, mayor será el valor aportado a la empresa y más eficaz será el trabajo desempeñado.

Cabe señalar que las pruebas realizadas dentro de una selección por competencias, no se podrán emplear de forma aislada, sino que actuarán como complemento al resto de técnicas de selección empleadas; permitiendo verificar actitudes del candidato o información contenida en el currículum. En cuanto a los evaluadores, estos no deberán formar parte del departamento de recursos humanos de forma obligatoria, sino que se recomienda que estén presentes

<sup>15</sup> En el Anexo II podemos encontrar también de un listado de competencias universales demandadas para los puestos superiores.

<sup>16</sup> Subapartado desarrollado a partir de información obtenida en <https://www.agenciadeempleocolsubsidio.com/los-4-factores-que-determinan-la-seleccion-por-competencias-y-como-reconocerlos/>

<sup>17</sup> Entendemos por descripción de puesto de trabajo aquella que resume las responsabilidades, funciones, titulación, habilidades y competencias requeridas para que una persona cubra un determinado puesto de trabajo. En las imágenes 1 y 2 del Anexo III podemos encontrar un ejemplo de descripción de puesto según competencias.

aquellos que pertenezcan al departamento en el que se encuentra el puesto a cubrir.

Veremos ahora alguna de las modalidades que, actualmente, se encuentran en auge entre las empresas.

#### **1.4.2.1. Dinámicas de grupo**

Esta técnica se basa en reuniones de pequeños grupos de aspirantes, actividades colectivas, entre 6 y 8 personas, cuyo objetivo es promover la integración entre los miembros de un equipo y fomentar la confianza entre ellos.

Se trata de organizar una actividad para que participen todos los miembros del equipo; podrá consistir en un debate sobre tema polémico, en la resolución de un problema o en la realización de algún juego. La actividad deberá ser divertida, participativa y deberá adaptarse al contexto ya a la edad de las personas. Veamos algún ejemplo<sup>18</sup>:

- **Dinámica de negociación**

Se pone a los miembros del equipo en el contexto de que se encuentran perdidos en alta mar y se les facilita una lista de objetos. El grupo debe negociar y reorganizar la lista dada en función de prioridades. Esta dinámica permite observar la toma de decisiones, la creatividad, la capacidad de liderazgo, las habilidades de resolución de conflictos, la cooperación y el trabajo en equipo.

- **Dinámica del globo**

Se basa en dividir a los candidatos y formar dos grupos; diferenciando a los miembros de cada grupo por colores. Cada participante recibirá dos globos y una cuerda para atárselos a la cintura. Después, cada uno deberá intentar explotar con sus manos el mayor número de globos posible del equipo contrario a la vez que defiende los suyos y los de su equipo. Con esta actividad se pondrá a prueba el trabajo equipo y la competitividad.

Durante todo el desarrollo de las dinámicas, los evaluadores analizarán el comportamiento de los participantes y tratarán de identificar a los posibles líderes, a los más flexibles, a los que poseen mejores habilidades comunicativas, a los más empáticos, etc.

#### **1.4.2.2. *Assesment center*<sup>19</sup>**

Esta metodología se basa en un centro de selección; procesos de evaluación de conducta a través de una serie de pruebas, generalmente psicotécnicas, con el propósito de evaluar las habilidades que poseen los aspirantes a un determinado puesto y, de esta manera, predecir su desempeño laboral futuro.

La principal diferencia entre esta técnica y las dinámicas de grupo radica en que mientras las últimas se basan solamente en evaluar las habilidades y

---

<sup>18</sup> Información extraída de la siguiente página web: <https://www.edix.com/es/instituto/dinamicas-grupos/#actividades>

<sup>19</sup> Epígrafe desarrollado a partir de la información extraída de la siguiente página web: <https://www.bizneo.com/blog/assesment-center/>

competencias actuales de los candidatos, los *assessment center* van un paso más allá; es decir, además de evaluar las habilidades y competencias de los aspirantes, realizan pruebas con objeto de observar cómo se desenvolverían los individuos en situaciones propias del puesto vacante.

Por lo tanto, como los *assessment center* dejan a un lado la evaluación o análisis de los conocimientos técnicos o formativos con los que pueda contar el evaluado, hará hincapié en comprender y predecir sus conductas en el ámbito laboral; aspectos como las habilidades de liderazgo, la comunicación oral y escrita, la capacidad analítica, la capacidad para trabajar bajo presión o la de trabajar en equipo entre otras.

Asimismo, podemos diferenciar entre dos tipos de *assessment centers*. Podemos ver las diferencias en la siguiente tabla:

Tabla 5. Tipología de *assessment centers*

TIPO	DESCRIPCIÓN
<b>Assesment center clásico</b>	Se basa en reclutar a un grupo reducido de candidatos, a los que se ofrecerá una serie de pruebas o ejercicios, tanto de forma individual como colectiva. Este proceso puede durar entre uno y tres días.
<b>Assesment center individual</b>	Resulta similar a una entrevista individual. Los evaluadores analizarán el comportamiento de los candidatos de forma individual y aislada. Una de las ventajas de esta modalidad es que evita la aparición de determinados sesgos, como podría ser el de contraste; además de evitar que los candidatos conozcan quienes son sus competidores.

Fuente: Bizneo

Veamos a continuación, a modo de ejemplo, una serie de ejercicios y pruebas practicadas en esta metodología de selección.

- Presentaciones personales y de ideas

El postulante al puesto deberá realizar una presentación libre de sí mismo o sobre algún tema relacionado con el puesto vacante durante un tiempo determinado. Con este ejercicio se consigue analizar la capacidad de comunicación y de síntesis, el manejo del tiempo, el carisma o la seguridad de la persona sobre sí misma.

- Ejercicios *fact-finding*

En este caso, los aspirantes deberán recrear la resolución de un problema laboral, sin embargo, estos no dispondrán de toda la información necesaria para resolver dicho problema. Por lo tanto, deberán realizar las preguntas idóneas y precisas para recibir aquella información que les sea de utilidad para completar la prueba. Esta actividad permite evaluar la capacidad de resolución de problemas y la capacidad de investigación.

- *Role- playing*

Se trata de adjudicar a cada miembro participante de la prueba un determinado rol, en función del cual se irán desarrollando interacciones entre los candidatos. De esta forma, los evaluadores observarán conversaciones ficticias entre compradores y vendedores, jefes y empleados, etc. A través de esta prueba grupal se observan las habilidades de negociación, persuasión, comunicación y gestión de conflictos.

## **BLOQUE 2: LA IMPORTANCIA DEL LENGUAJE NO VERBAL**

Como hemos visto a lo largo del trabajo, una de las competencias más valoradas por las empresas es la capacidad de comunicación. Esto es debido al hecho de que las capacidades comunicativas son un elemento clave para desenvolverse en cualquier puesto de trabajo. Sin embargo, existe un elemento que, habitualmente, pasa desapercibido: la comunicación o lenguaje no verbal, el cual juega un papel muy importante en el ámbito de los recursos humanos y, a veces, definitivo, durante el proceso de selección de personal, ya que puede desvelarnos información sobre los candidatos que no encontraríamos de otra forma.

Gracias a nuestra expresión corporal, los reclutadores o responsables del departamento de RRHH pueden averiguar tanto o más sobre los candidatos que con toda la información disponible en sus currículums. Por lo tanto, de nada servirá contar con numerosos estudios o determinadas habilidades si después estas pueden verse apagadas al realizar un mal gesto, demostrar inseguridad o al no saber mantener la compostura.

Es por ello que nace este bloque, en el cual veremos en qué consiste este fenómeno, su significado, su importancia en las entrevistas y su influencia en los procedimientos de selección de personal.

### **2.1. El lenguaje no verbal**

El lenguaje no verbal hace referencia a toda aquella comunicación en la que, sin necesidad de recurrir a la palabra, podemos entendernos si prestamos atención a los gestos corporales que realice el sujeto con el pretendemos comunicarnos. Estos gestos suelen ser universales, sin importar el idioma en el que se esté desarrollando la interacción entre el emisor y el receptor.

En este sentido, la comunicación no verbal se configura a partir de cuatro elementos (Cestero Mancera, 2014):

- posturas, gestos fáciles y corporales
- volumen, tono de voz y suspiros
- distancia entre las personas
- uso del tiempo.

Asimismo, la forma en la que nos vestimos, maquillamos, peinamos e incluso la puntualidad, también son consideradas señales de comunicación no verbal contribuye a que se cree una imagen de quiénes y cómo somos.

Algunos autores, como Günther (2000), afirman que la comunicación no verbal sirve de refuerzo a la propia comunicación verbal; es decir, este tipo de lenguaje da precisión a lo que transmitimos con la palabra. Este tipo de comunicación posee de vital importancia, ya que a veces podemos entender o recibir a través del lenguaje no verbal lo contrario de lo que las palabras dicen.

Para una mayor comprensión de este fenómeno, encontramos en las tablas 5-12, pertenecientes al anexo II, alguno de los gestos más habituales o aquellos

que tienen más posibilidades de surgir dentro de una entrevista de trabajo, así como su significado, en función de la parte del cuerpo que se esté empleando. Pese a todo, cabe señalar que hay para una correcta lectura y comprensión del lenguaje no verbal, deberemos prestar atención al contexto.

## **2.2. El lenguaje verbal frente al no verbal**

En este apartado del trabajo queremos poner de manifiesto aquellas situaciones en donde el individuo a través de su lenguaje verbal nos hace entender una cosa, mientras que, si observamos y nos detenemos en su lenguaje no verbal, nos hace entender lo contrario.

Según el estudio realizado por Albert Mehrabian en 1967, donde se llevaron a cabo experimentos sobre actitudes y sentimientos, se concluyó que solamente el 7% de la información se atribuye a las palabras, dando lugar a la famosa regla 7%-38%-55%<sup>20</sup>; es decir, se afirmó que, en caso de no existir coherencia entre las palabras, la voz y el cuerpo, primara, en este caso, el lenguaje no verbal. (Pérez, 2015). El 93% de lo que comunicamos se produce de manera inconsciente, lo que significa que la mayor parte de un mensaje no depende de las palabras, sino de lo que nuestro cuerpo transmite

Por lo tanto, para obtener una correcta comprensión del lenguaje no verbal, deberemos prestar atención a la existencia de congruencias, es decir, que las señales verbales y no verbales se correspondan, para así evitar pérdidas de tiempo y dinero para la empresa.

Sin embargo, no podemos olvidarnos del papel fundamental que juega el contexto, ya que un mismo gesto en diferentes situaciones puede significar cosas muy distintas. Un ejemplo de ello lo encontramos en la tabla 7 perteneciente al anexo II, donde vemos que un mismo gesto, el de morderse el labio, puede significar tanto nerviosismo como reflexión. El primero de los significados podría darse momentos antes de quedar por primera vez con nuestra pareja y, el segundo, mientras realizamos un examen importante en la universidad o dudamos entre qué camiseta comprarnos.

## **2.3. Importancia de la comunicación no verbal en el proceso de selección**

Una vez realizada una criba curricular, los reclutadores tendrán la oportunidad de conocer en persona a los candidatos y, de este modo, conocer más allá acerca de su formación y su experiencia profesional.

Como hemos dicho a lo largo del texto, el lenguaje no verbal goza de una severa importancia, por lo que poco importará si el candidato posee buenas habilidades de comunicación si después observamos que sus piernas están separadas, en posición erguida y muy abiertas, denotando que el individuo trata de imponerse, acompañado de unas cejas levantadas, revelando soberbia. Una imagen vale más que mil palabras y sabremos que dicho candidato no encaja con la cultura de la empresa o con el puesto del trabajo si de primeras, expresa corporalmente ciertos niveles de prepotencia hacia sus superiores.

---

<sup>20</sup> 7%: comunicación verbal (emociones, sensaciones y sentimientos), 38%. comunicación vocal (tono, ritmo, pausas, entonación, énfasis, proyección, etc.), 55%: comunicación facial (gestos, movimientos, miradas, posturas, respiración, etc.). (Pérez, 2015)



Por lo tanto, otra cuestión a tratar es la posibilidad de fingir o mentir a través del lenguaje verbal, lo que no será posible a ojos de un buen seleccionador ya que no es posible ocultar información. Siempre habrá alguna incoherencia entre nuestros principales gestos, las microseñales, la respiración, etc.

Asimismo, el seleccionador también podrá poner a prueba al aspirante, creando situaciones fingidas con el propósito de evaluar así la personalidad del candidato, como, por ejemplo, dejar a su libre elección el lugar donde sentarse en una mesa. Esta acción le dará al seleccionador valiosa información acerca de su forma de ser ya que, si el candidato escoge el sitio más próximo al entrevistador, estará expresando implicación. Si, por el contrario, el aspirante decidiera sentarse en el sitio más alejado al entrevistador, demostraría una enorme falta de interés, por lo que podría ocasionar que, automáticamente, no sea seleccionado a pesar de contar con un buen currículum. De la misma manera, si el aspirante demuestra ser una persona introvertida a través de sus gestos y movimientos corporales, no será la adecuada si buscamos una persona que posea grandes habilidades de comunicación de cara al público o para la venta.

Por tanto, vemos que el lenguaje y la comunicación no verbal, es capaz de proporcionar información muy valiosa sobre los candidatos, además de contraria a la que afirman los currículums, haciendo posible cambiar de forma radical la imagen mental que los responsables de recursos humanos tenían en su cabeza sobre el candidato; sin olvidar, por supuesto, la importancia que subyace dentro del contexto.

## **2.4. Comunicación no verbal en las entrevistas y la detección del engaño<sup>21</sup>**

Una vez establecidos los conceptos más importantes, veremos detalladamente, aquellos comportamientos que configuran el lenguaje no verbal y a los que, tanto los candidatos, como los reclutadores, deberán prestar una mayor atención durante las entrevistas de trabajo, sobre todo para que los segundos puedan detectar las mentiras y así dar con el candidato idóneo para la organización.

### **2.4.1. Primera impresión**

El primer factor a resaltar es la primera impresión. Los primeros minutos durante una entrevista de trabajo son cruciales, ya que en ellos puede encontrarse la diferencia entre causar una buena o una mala primera impresión, independientemente del código de vestimenta de la compañía.

En este sentido, para una entrevista de trabajo se requiere una determinada vestimenta, es decir, se espera una cierta pulcritud en el candidato; adecuada a la entrevista y posteriormente, para el puesto vacante. Por ejemplo, si se está buscando a un abogado, lo habitual es que el candidato acuda a la entrevista en traje o vestido formalmente, ya que estos detalles influyen mucho en las primeras impresiones. De esta manera, puede favorecer de forma inconsciente la aparición de determinados sesgos, como el de primera impresión u otros como

---

<sup>21</sup> Para el desarrollo de este epígrafe se ha consultado la información proporcionada por el blog que encontraos en la siguiente página web <https://factorialhr.es/blog/lenguaje-no-verbal-reclutamiento/>

el de contraste en el caso de entrevistar en primer lugar a un aspirante vestido de forma elegante y, después, a uno vestido de manera informal.

De igual modo, cabe señalar que la forma de vestir no lo es todo y este aspecto no pone de manifiesto la formación, capacidades y habilidades del aspirante; sin embargo, la vestimenta, accesorios o detalles como si la persona usa perfume o no, puede revelarnos pistas sobre su personalidad y de cómo quiere verse percibido por terceras personas.

Otro aspecto a destacar durante los primeros minutos de la entrevista es la educación del candidato. El entrevistador deberá prestar atención a la forma en la que camina el candidato, si rehúsa o no del contacto visual, si respeta el turno de palabra, si habla de manera concisa y clara o incluso a la calidad del saludo del candidato. En este sentido, lo correcto sería que el individuo mantenga un contacto visual directo, tenga una postura erguida y que estreche su mano con un cierto nivel de firmeza, ya que a través de un apretón de manos se consigue comunicar, de forma no verbal, la voluntad del trabajador. A este respecto, un apretón de manos laxo o sin fuerza nos mostrará una persona insegura y, por el contrario, un apretón fuerte mostrará una persona dominante, con ademán de imponerse en determinadas situaciones; lo que nos pone de manifiesto que este no deberá ser ni muy débil ni muy fuerte.

Por lo tanto, observamos que son varios los elementos que podrán vislumbrar, en unos primeros minutos, la personalidad del candidato y prever si es o no adecuada para el puesto.

#### **2.4.2. Uso del espacio y postura corporal**

En la primera toma de contacto, el entrevistador también deberá prestar atención al espacio corporal entre él y el candidato, ya que en función de cuanto se aproxime el individuo, sumado al tipo de apretón de manos que haya habido o no, denotará si estamos ante una persona tímida o asertiva.

Asimismo, la postura corporal también permitirá saber más acerca del aspirante. Por ejemplo, si esta toma una postura con las piernas separadas, poco abiertas y en posición erguida combinado con gestos amplios con los brazos, nos estará transmitiendo que tiene seguridad y confianza en sí mismo. Sin embargo, si mantiene las piernas cruzadas con los muslos juntos y las puntas de los pies hacia fuera, combinado con movimientos de los brazos en dirección hacia el cuerpo, denotará que estamos ante una persona insegura de sus capacidades (ver tablas 9 y 11 anexo II).

De igual modo cabe destacar que, al comienzo de la entrevista, el entrevistado puede estar nervioso y que eso le lleve adoptar una determinada postura transmitiendo inseguridad, tensión o nerviosísimo. Por lo tanto, el entrevistador no debe quedarse solamente con la primera impresión, sino que debe prestar atención a cómo evoluciona la entrevista, ya que es probable que después el aspirante se sienta más tranquilo y cambie a una postura más relajada estando, por ejemplo, sentado con los pies girados hacia el exterior (ver tabla 12 anexo II).

### **2.4.3. Contacto visual y nivel de atención**

El contacto visual consigue transmitir emociones y el grado de interés hacia la persona con la que interactuamos; sin embargo, este gesto puede fingirse. Por lo tanto, es vital prestar atención al resto de gestos y movimientos que nos pongan de manifiesto si de verdad el candidato está implicado en la entrevista o no. En este caso, si observamos que la dirección de la mirada es hacia arriba o hacia el vacío, nos daremos cuenta de que la persona en vez de escuchar atentamente al entrevistado, estará perdida en sus pensamientos (ver tabla 6 anexo II).

### **2.4.4. Expresiones fáciles**

Otro de los elementos que nos informará acerca del candidato son sus expresiones fáciles, las cuales podrán ayudarnos a evitar el engaño. El entrevistador, deberá prestar atención a los gestos del entrevistado, para comprobar si lo que dice la persona coincide con sus expresiones fáciles, es decir, debe existir una coherencia entre lo verbal y no verbal. En este sentido, mostrar las manos abiertas hacia el fuera del cuerpo transmitirá sinceridad y asentir con la cabeza a la vez que se da respuesta a una pregunta demostrará concordancia.

### **2.4.5. Respuesta a las preguntas**

El entrevistado, deberá ser consciente de las posibles manipulaciones que el aspirante pueda hacer a lo largo de la entrevista. Por ejemplo, si el preguntarle al candidato el motivo por el cual abandonó su último puesto de trabajo este reacciona y responde a la pregunta mientras juega con objetos, se rasca o la comunicación con la mirada pasa a ser corta, nos estaría transmitiendo que no le ha gustado la pregunta, que se siente nerviosa o incomoda, por lo que puede haber una manipulación.

Por este motivo, el entrevistador debe escuchar atentamente durante todo el transcurso de la entrevista para así, poder detectar cualquier desliz verbal que pueda cometer el entrevistado. En este caso, una de las técnicas más eficaces para conocer si el candidato nos está contando la verdad es preguntarle algo varias veces, pero con distintas preguntas. Por ejemplo, el responsable de la entrevista puede preguntarle cuales eran las responsabilidades en su antigua empresa y, más tarde, cuáles eran las tareas que desempeñaba en su anterior empresa. De esta forma si podrán analizar las coincidencias entre ambas respuestas.

De igual manera, si el entrevistador realiza al aspirante una pregunta que no entraba en sus planes, al entrevistado le será mucho más difícil elaborar una buena respuesta, ya que tendrá que elaborar una mentira de forma rápida. Este hecho hará más fácil al entrevistado saber si la persona está mintiendo o está diciendo la verdad.

Tras todo lo comentado debemos comentar, nuevamente, que no se debe caer en juicios precipitados, puesto que es normal que los candidatos se muestren nerviosos o en tensión. Aunque el lenguaje no verbal sea de ayuda para conocer más acerca de la personalidad de la persona que está siendo entrevistada, no existen leyes universales sobre este tipo de comunicación. Por ello, será de vital

importancia prestar atención a la coherencia existente entre el lenguaje verbal y el no verbal además de tener en cuenta el contexto en el que nos encontramos.

## **2.5. La comunicación no verbal en el teletrabajo**

El auge del teletrabajo ha conducido, tanto a empresas como a trabajadores a hacer un mayor uso del mundo digital, lo que ha propiciado, a su vez, el surgimiento de procesos de selección remotos. Por ello, veremos la importancia que subyace en estos procesos de selección a distancia en referencia al lenguaje no verbal.

Como hemos visto a lo largo del trabajo, la comunicación a través de gestos, expresiones faciales y manifestaciones emocionales, ya sean de forma consciente o inconsciente, juegan un papel de vital importancia en lo que queremos transmitir a una persona. En el ámbito tecnológico o digital, los gestos corporales cuentan con significativa limitación, llegando casi a ser inexistentes; salvando las distancias a través de entrevistas o encuentros *online*. Es por ello que elementos como la expresión escrita en los correos electrónicos comienza a ganar importancia.

En este sentido, los reclutadores tienden a prestar atención a determinadas frases, expresiones o incluso a la propia dirección de email, ya que dichos elementos son capaces de reflejar la personalidad del candidato.

Así, la primera impresión recaerá sobre la dirección del correo electrónico y en el asunto del mismo. Los reclutadores preferirán ver una dirección de correo seria y formal en la que se encuentren presentes el nombre y apellidos de la persona en vez de direcciones creadas a partir de apodos divertidos. Algo parecido ocurre con el asunto del *email*, lo correcto será escribirlo de forma clara y precisa, haciendo posible que, con solo una lectura del mismo, el reclutador ya sepa de qué se trata. Por ejemplo, si se trata de un correo para enviar un currículum un asunto adecuado sería el siguiente “CV Nombre Apellido 1 Apellido 2”.

En cuanto al cuerpo del mensaje, el tamaño de la fuente, la puntuación, los espacios empleados, el uso de cursivas, negritas, mayúsculas, etc. muestran la forma en la que la persona se expresa. Es por ello que el candidato deberá cuidar la ortografía y, sobretodo, la puntuación empleada; ya que la falta de esta puede transmitir falta de claridad en las ideas, impersonalidad, frialdad y sensación de desespero. Pero a su vez, un exceso de comas y frases largas, puede transmitir ansiedad, sensación de acaparamiento y también frialdad. Por lo que se recomienda emplear frases adecuadas e intercaladas, buena utilización de los tiempos verbales o tener en cuenta al receptor del mensaje, ya que estos elementos harán que el mensaje se vea de diferente manera a ojos del receptor, favoreciendo la aparición de sesgos positivos.

### BLOQUE 3: CONCLUSIONES

Las técnicas y las estrategias utilizadas en el ámbito de los recursos humanos han experimentado una evolución a lo largo de los años, pasando del boca a boca, prensa o radio a los portales de empleo, las TIC y, por consiguiente las redes sociales; lo que ha revolucionado la forma en que las empresas buscan talento. Estas nuevas tendencias representan una nueva forma de comunicación entre la empresa y el candidato, lo que implica una comunicación bidireccional que fomenta la atracción de talento y contribuye a fortalecer el *employer branding*.

Este estudio permite observar la evolución histórica de las técnicas de reclutamiento y selección de personal, así como las diferentes fases del proceso. Se presta especial atención tanto al reclutamiento interno como al externo. Aunque el reclutamiento interno es importante y ampliamente utilizado en la actualidad, ha experimentado menos innovación en comparación con el reclutamiento externo. Esto se debe a que el reclutamiento externo ofrece la posibilidad de atraer a un mayor número de candidatos y utilizar una variedad más amplia de técnicas.

Las últimas y más novedosas tendencias en reclutamiento y selección de personal incluyen la gamificación y el reclutamiento móvil. Estos enfoques no deberían sorprendernos, ya que cada vez más personas pasan gran parte de su tiempo expuestas a las pantallas, lo que convierte al reclutamiento móvil en el complemento perfecto de las estrategias actuales.

El cambio de una actitud pasiva de las empresas hacia una forma más activa de buscar, atraer y retener talento ha sido fundamental para el éxito empresarial. Sin embargo, no basta con invertir en una buena estrategia de reclutamiento y selección de personal. También es necesario combinarla con una adecuada valoración y atención a la comunicación no verbal, ya que esta proporciona información adicional más allá de las respuestas verbales.

El lenguaje no verbal revela información complementaria para los reclutadores, como la personalidad, la actitud, la confianza y las habilidades de comunicación de los candidatos. También puede indicar el grado de ajuste cultural, ya que cada empresa tiene su propia cultura organizativa con normas, valores y formas de comunicación específicas. Por lo tanto, la comunicación no verbal puede proporcionar señales sobre la adecuación cultural de los candidatos. Por ejemplo, la proximidad física, el contacto visual, el grado de formalidad y la forma de expresión pueden variar según la cultura empresarial.

Personalmente, considero que este es un tema muy interesante, ya que enriquece enormemente la información obtenida en una entrevista y ayuda a seleccionar a la persona adecuada para el puesto de trabajo. Además, estos conocimientos no solo son útiles para el personal de recursos humanos, sino que también aumentan nuestra comprensión de la comunicación humana en general y de cómo se sienten las personas durante el proceso de selección.

La adecuada valoración del lenguaje no verbal, en combinación con las nuevas tendencias de reclutamiento y selección, permite obtener una imagen más completa del candidato, evaluar competencias específicas e incluso las habilidades de comunicación virtual. Al prestar atención a la comunicación no verbal, los reclutadores pueden tomar decisiones más informadas y precisas sobre la idoneidad de un candidato para un determinado puesto. Sin embargo, es importante recordar que la comunicación no verbal debe interpretarse en su debido contexto y no tomarse al pie de la letra, ya que puede que un rascado de nariz pueda significar nervios, una mentira o simplemente puede indicar que al candidato le pica la nariz. Por lo tanto, los profesionales deben tener en cuenta la información que perciben a través de los gestos, la mirada o la voz, pero no considerarlo como determinante.

## BIBLIOGRAFÍA

ABC. (25 de septiembre de 2013). *¿De dónde procede el término «Recursos Humanos»?* Recuperado el 14 de mayo de 2022, de ABC Sociedad: <https://www.abc.es/sociedad/20130925/abci-recursos-humamos-papa-201309241605.html#:~:text=El%20concepto%20moderno%20de%20recursos,e nfoque%20de%20eficiencia%C2%BB%20de%20Taylor.>

Adecco. (2017). *Redes sociales y mercado de trabajo (V)*. Obtenido de Adecco: <https://www.adeccorientaempleo.com/wp-content/uploads/2017/02/Informe-2017-Empleo-y-Redes-Infoempleo-Adecco-2.pdf>

Albadan, J., Gaona, P., Montenegro, C., Gonzalez-Crespo, R., y Herrera-Viedma, E. (2018). Fuzzy logic models for non-programmed decision-making in personnel selection processes based on gamification. *Informatica*, 29, 1-20. <http://dx.doi.org/10.15388/Informatica.2018.155>

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires : Ediciones Granica, S.A.

Cestero Mancera, A. M. (2014). *Comunicación no verbal y comunicación eficaz*. Obtenido de Universidad de Alicante : [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/48503/1/ELUA\\_28\\_05.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/48503/1/ELUA_28_05.pdf)

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw-Hill. Obtenido de Universidad Nacional de Tumbes .

CurioSfera Historia. (30 de septiembre de 2021). *Historia del trabajo en cadena: origen e inventor*. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de CurioSfera-historia.com: <https://app.bibguru.com/p/2abac7e8-3aa7-48f3-96ee-f0db25b5b9d9>

de la Merced Alcalde, A. (11 de julio de 2018). *El reclutamiento 2.0: aplicación para el puesto de Community manager*. Recuperado el 16 de mayo de 2022, de Universidad de Valladolid: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/35032/TFG-O-1507.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Digitalización. (15 de mayo de 2020). *Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a a Revolución Digital*. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de Endalia: <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>

El País. (18 de mayo de 2018). *¿Y si te contrataran a través de un videojuego?* Obtenido de El País: [https://elpais.com/economia/2016/05/18/actualidad/1463570155\\_630063.html](https://elpais.com/economia/2016/05/18/actualidad/1463570155_630063.html)

García Barahona, V. (2018). *¿Qué es el Networking y para qué sirve esta estrategia de marketing?* Obtenido de Webescuela: <https://webescuela.com/que-es-el-networking/>

García-Tenorio, J., & Sabater Sánchez , R. (2005). *Fundamentos de Direccion y Gestion de Recursos Humanos*. Marid : Thompson.

GrupoBInternational. (4 de noviembre de 2021). *Tipos de entrevista principales*. Recuperado el 22 de mayo de 2022, de GrupoBInternational: <https://grupobinternational.com/tipos-de-entrevista-principales/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20las%20personas%20participantes,incluye%20m%C3%A1s%20de%20dos%20entrevistadores>.

Gunther, R. (2000). *El lenguaje corporal: lo que expresan las actitudes, las posturas, los gestos y su interpretación*. México: EDAF, S.A.

Iborra Juan, M., Dasi Coscollar, A., Dolz Dolz, C., & Ferrer Ortega, C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Thomson.

Instituto de Relaciones Internacionales . (2014). *Cronología Primera Guerra Mundial* . Obtenido de Instituto de Relaciones Internacionales : [https://www.iri.edu.ar/revistas/revista\\_digital/historia/cronologia.pdf](https://www.iri.edu.ar/revistas/revista_digital/historia/cronologia.pdf)

Lisboa, R. (18 de marzo de 2019). *Outsourcing: ¿qué es y por qué es importante en la era digital?* Obtenido de rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-outsourcing/>

López Garrido, A. (21 de octubre de 2016). *La gamificación en los procesos de selección*. Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/la-gamificaci%C3%B3n-en-los-procesos-de-selecci%C3%B3n-l%C3%B3pez-garrido#:~:text=La%20gamificaci%C3%B3n%20consiste%20en%20aplicar,los%20procesos%20de%20selecci%C3%B3n%20actuales>.

Montagut, E. (22 de diciembre de 2016). *Las nuevas formas de organización del trabajo en la segunda Revolución Industrial*. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de [eduardomontagut.es](http://eduardomontagut.es): <https://www.eduardomontagut.es/mis-articulos/historia/item/523-las-nuevas-formas-de-organizaci%C3%B3n-del-trabajo-en-la-segunda-revoluci%C3%B3n-industrial.html#:~:text=El%20taylorismo%20fue%20ideado%20por,reducir%20los%20costes%20de%20producci%C3%B3n>.

Moreno, J. (29 de octubre de 2021). *¿Qué son los recursos humanos? Concepto, funciones e importancia*. Recuperado el 23 de abril de 2022, de [blog.hubspot.es](http://blog.hubspot.es): <https://blog.hubspot.es/service/recursos-humanos>

Negro Martín, L. (2017). *Nuevas tendencias en gestión del talento (TFG)*. Recuperado el 16 de mayo de 2022, de Universidad de Valladolid: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/26594/TFG-L1755.pdf?sequence=1>

Pérez, R. L. (19 de febrero de 2015). *El 93% de la comunicación es No Verbal... ¿Mito o realidad? Club Lenguaje No Verbal*. Obtenido de Comportamiento no verbal : <https://comportamientonoverbal.com/clublenguajenoverbal/el-93-de-la-comunicacion-es-no-verbal-mito-o-realidad-club-lenguaje-no-verbal/>

Piwiec, K. (11 de junio de 2019). *La guía completa sobre el sesgo del entrevistador - qué es y cómo eliminarlo*. Recuperado el 22 de mayo de 2022, de



devskiller: <https://devskiller.com/es/entrevistador-bias/#:~:text=del%20entrevistador%3A%20conclusi%C3%B3n-,Definici%C3%B3n%20de%20sesgo%20del%20entrevistador,nublan%20el%20juicio%20del%20reclutador.>

Rallo, O. M. (2016). *El proceso de socialización de un nuevo miembro en la empresa: El caso de Visualis, Castellón (TFG)*. Obtenido de Universitat Jaume I: [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161921/TFG\\_Melgarejo%20Rallo%2C%20Olga.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161921/TFG_Melgarejo%20Rallo%2C%20Olga.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodríguez, M. V. (2 de julio-diciembre de 2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado* , 1(2), 20-33. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>

Romero Delgado, J. J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal (TFG)*. Obtenido de Universidad Miguel Hernández de Elche: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>

Sesame. (2022). *¿Deberías publicar la oferta de trabajo de tu empresa en Facebook?* Obtenido de Sesame: <https://www.sesametime.com/assets/deberias-publicar-la-oferta-de-trabajo-de-tu-empresa-en-facebook/>

Software DELSOL. (7 de junio de 2021). *Taylorismo*. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de [sdelsol.com](https://sdelsol.com): <https://app.bibguru.com/p/2abac7e8-3aa7-48f3-96ee-f0db25b5b9d9>

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance* . USA: John Wiley & Sons, Inc.

Zayas Agüero, P. (octubre de 2010). *BREVE ESBOZO HISTÓRICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL*. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de [eumed.net](https://www.eumed.net): <https://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>

## ANEXO I

Figura 1. Etapas del proceso de socialización



Fuente: elaboración propia a partir de (Rallo, 2016)

Figura 2. Competencias digitales más importantes según Hermel Balcázar



Fuente: elaboración propia a partir de (Magro et al., n.d.)

## ANEXO II

Tabla 1. Reclutamiento interno: ventajas e inconvenientes

RECLUTAMIENTO INTERNO	
Ventajas	Inconvenientes
<b>Bajo coste</b> para la empresa	<b>Dificultad</b> en encontrar a la persona apta dentro de la empresa
<b>Rapidez</b> en detectar a posibles candidatos. Se reduce la inversión de tiempo y esfuerzo.	Pueden darse <b>conflictos internos</b> entre los compañeros con posibilidades de promoción o traslado al considerar que la decisión es poco objetiva o injusta.
<b>Fiabilidad</b> en la información acerca del trabajador. Disminuye el margen de error.	Pueden surgir <b>conflictos de intereses</b> entre empleados situados en distintos niveles jerárquicos.
Sirve como fuente de <b>motivación</b> para la plantilla	Llevar a cabo <b>criterios de promoción</b> incorrectos y elegir perfiles no convenientes.
Se da un <b>retorno de la inversión</b> , ya que se valen de las inversiones realizadas en materia de formación y desarrollo tanto en la empresa como en otras de la competencia	Fomenta un <b>estancamiento de ideas</b> y nuevas perspectivas dentro de la organización.
El candidato ya conoce la empresa, así como su cultura, por lo que el proceso de <b>integración</b> es más fácil y sencillo.	
Se crea un cierto nivel de <b>competitividad</b> y afán de superación entre la plantilla	

Fuente: elaboración propia a partir de (García-Tenorio & Sabater Sánchez , 2005) y (de la Merced Alcalde, 2018)

Tabla 2. Reclutamiento externo: ventajas e inconvenientes

RECLUTAMIENTO EXTERNO	
Ventajas	Inconvenientes
Aporta a la organización <b>nuevas ideas</b> y perspectivas de trabajo, valores y diferentes enfoques y opiniones.	Por lo general, se trata de un proceso largo
Se produce un <b>aprovechamiento de la inversión</b> en materia de formación y cualificación que han realizado otras empresas.	Supone un <b>coste elevado</b> para la empresa debido a las inversiones realizadas en la búsqueda
	Se desconoce el rendimiento y comportamiento del nuevo empleado por lo que existe un cierto grado de <b>incertidumbre</b>
	Puede conllevar un <b>desequilibrio salarial</b> en el supuesto de que el salario del nuevo empleado difiera con la estructura salarial de la empresa
	Puede provocarse un <b>efecto desmotivador</b> entre la plantilla al no conceder oportunidades a nivel interno.

Fuente: elaboración propia a partir de (García-Tenorio & Sabater Sánchez , 2005) y (Gómez-Mejía et al., 2008)

Tabla 3. Tipología de competencias

TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
<b>Básicas</b>	Aquellas de carácter formativo necesarias para que una persona puede desenvolverse en una determinada actividad productiva, tales como interpretar textos, leer, saber

	expresarse y saber escuchar. El individuo las va adquiriendo a lo largo de su vida.
<b>Genéricas</b>	Aquellos conocimientos y habilidades asociados al desarrollo de distintas áreas y subáreas ocupacionales. Estas competencias definen un determinado perfil dentro de un sector o rama económica. Ejemplo: trabajar en equipo, analizar y evaluar información, planear acciones, etc.
<b>Específicas</b>	Se refieren a conocimientos y habilidades técnicas necesarias para desarrollar una función productiva, como por ejemplo saber usar determinados instrumentos o herramientas.

Fuente: elaboración propia a partir de la Organización Internacional del Trabajo

Tabla 4. Competencias demandadas para los altos puestos.

<b>COMPETENCIAS</b>	
1.	Presentación oral
2.	Comunicación oral
3.	Comunicación escrita
4.	Análisis de problemas de la organización
5.	Comprensión de los problemas de la organización
6.	Análisis de los problemas de fuera de su organización
7.	Comprensión de los problemas de fuera de su organización
8.	Planificación y organización
9.	Delegación
10.	Control
11.	Desarrollo de sus subordinados
12.	Sensibilidad
13.	Autoridad sobre individuos
14.	Autoridad sobre grupos
15.	Tenacidad
16.	Negociación
17.	Vocación para el análisis
18.	Sentido común
19.	Creatividad
20.	Toma de riesgos
21.	Decisión
22.	Conocimientos técnicos y profesionales
23.	Energía
24.	Apertura a otros intereses
25.	Iniciativa
26.	Tolerancia al estrés
27.	Adaptabilidad
28.	Independencia
29.	Motivación

Fuente: elaboración propia a partir de (Alles, 2006)

Tabla 5. Cabeza y cuello: significado de los gestos y movimientos corporales.

<b>CABEZA Y CUELLO</b>	
<b>Gestos y movimientos</b>	<b>Significado</b>
Movimiento hacia delante	Atención, afecto o agresión
Movimiento hacia atrás	Espera, escepticismo
Giro hacia el interlocutor	Interés, escucha atenta
Inclinación hacia adelante rápida	Miedo, rabia, inseguridad
Inclinación hacia adelante lenta	Sometimiento, tristeza

Inclinación hacia atrás rápida	Aguante
Inclinación hacia atrás lenta	Vacilar, titubear
Inclinación hacia un lado rápida	Interés escéptico
Inclinación hacia un lado lenta	Desconfianza, soberbia
Inclinación lateral y giro hacia el interlocutor (formas mixtas)	Indulgencia
Movimientos consecutivos, por ejemplo, hacia adelante- hacia atrás- inclinación (formas mixtas)	Afirmación o negación

Fuente: elaboración propia a partir de (Gunther, 2000)

Tabla 6. Ojos párpados y cejas: significado de los mensajes y movimientos corporales.

<b>OJOS, PÁRPADOS Y CEJAS</b>	
<b>Gestos y movimientos</b>	<b>Significado</b>
Dirección de la mirada recta	Actitud de disposición o interés
Dirección de la mirada hacia abajo	Concentración, desconexión interna o vacilación, incertidumbre
Dirección de la mirada hacia arriba	Evadirse o introspección a los recuerdos
Dirección de la mirada al vacío	Perderse con los pensamientos
Ojos erráticos de arriba hacia abajo (con postura correspondiente de la cabeza)	Arrogancia
Ojos erráticos de abajo hacia arriba (con postura correspondiente de la cabeza)	Miedo
Comunicación con la mirada: largo	Interés o curiosidad insistentes
Comunicación con la mirada: corto	Vergüenza o inseguridad
Comunicación con la mirada: alternante	Querer estar en cualquier otro lugar
Comunicación con la mirada: falta	Concentración, miedo o arrogancia
Posición de los párpados: muy abiertos	Miedo, sugestión
Posición de los párpados: normal	Actitud de disposición
Posición de los párpados: bajados	Atención, aburrimiento o modestia
Posición de los párpados: movimientos frecuentes	Nerviosismo
Cejas: levantadas	Soberbia, sospecha o terror
Cejas: cerradas	Ira

Fuente: elaboración propia a partir de (Gunther, 2000)

Tabla 7. Boca, labios y lengua: significado de los mensajes y movimientos corporales

<b>BOCA, LABIOS Y LENGUA</b>	
<b>Gestos y movimientos</b>	<b>Significado</b>
Boca poca abierta sin hablar	Sorpresa o querer decir algo
Boca poro abierta con habla	Vacilación, humildad
Boca muy abierta sin habla	Muestra de terror o alegría
Boca: muy abierta con habla	Confianza en uno mismo
Comisura de los labios: ambos en línea relajada	Actitud de disposición
Comisura de los labios: ambas elevadas	Júbilo
Comisura de los labios: ambas hacia abajo	Depresión
Comisura de los labios: un lado hacia abajo	Indiferencia o falsedad
Labios: cerrados sin tensión	Postura de disposición
Labios: apretados	Decisión, ataque o concentración
Labios: mordiéndoselos	Nerviosismo, reflexión, titubeo
Labios: labio superior levantado	Desprecio
Labios: labio inferior levantado	Duda
Labios: labio superior sobre el labio inferior o labio inferior sobre labio superior	Decepción

Labios: morderse el labio superior o el labio inferior	Vergüenza, miedo
Punta de la lengua sobre el labio superior	Intensa concentración

Fuente: elaboración propia a partir de (Gunther, 2000)

Tabla 8. Hombros: significado de los gestos y movimientos corporales

<b>HOMBROS</b>	
<b>Gestos y movimientos</b>	<b>Significado</b>
Un hombro levantado	Quisiera preguntar
Ambos hombros levantados	Timidez, miedo o nerviosismo
Un hombro caído	Incertidumbre intensa
Ambos hombros caídos	Decepción o cobardía
Un hombro adelantado	Reto o defensa
Los dos hombros adelantados	Busca auxilio o se reserva
Un hombro retraído	Huida o preparación del ataque
Los dos hombros retraídos	Pose para intimidar, imponer

Fuente: elaboración propia a partir de (Gunther, 2000)

Tabla 9. Brazos: significado de los gestos y movimientos corporales

<b>BRAZOS</b>	
<b>Gestos y movimientos</b>	<b>Significado</b>
Movimiento de los brazos predominantemente extendidos	Inhibiciones o tirantez
Movimiento de los brazos predominantemente doblados	Confianza en sí mismo, abandono o inseguridad
Gestos amplios con los brazos	Seguridad en sí mismo o generosidad
Gestos con los brazos poco extendidos	Inseguridad, humildad, codicia
Brazos en barrera delante del cuerpo	Tranquilidad o reserva
Brazos en barrera en la espalda	Miedo o incertidumbre
Movimiento de los brazos alejándose del cuerpo	Sinceridad, rechazo, agresión o afecto
Movimiento de los brazos en dirección hacia el cuerpo	Intento de protección, inseguridad
El gesto de un brazo en dirección hacia el cuerpo y el otro alejándose del cuerpo	Señal me gustaría me tocases

Fuente: elaboración propia a partir de (Gunther, 2000)

Tabla 10. Manos y dedos: significado de los gestos y movimientos corporales

<b>MANOS Y DEDOS</b>	
<b>Gestos y movimientos</b>	<b>Significado</b>
Contacto mano-cabeza: barbilla agarrada	Pensativo
Mano abierta: hacia fuera del cuerpo	Sinceridad, defensa o búsqueda de contacto.
Contacto mano-cabeza: dedo índice	Perplejidad
Mano cerrada (puño): hacia fuera del cuerpo	Rabia, ataque, defensa
Contacto mano-cabeza: agarrarse	Concentración, perplejidad
Ambas manos juntas: extendidas y juntas	Concentración o ruego
Contacto mano-cabeza: rascarse	Nerviosismo
Contacto mano-orejas: rascarse	Nerviosismo
Ambas manos juntas: en forma de "tejado inclinado"	Ruego intenso o incredulidad
Contacto mano-gafas: ponérselas lentamente	Concentrarse en el asunto
Gestos y poses de las manos: sobre la vestimenta del tronco (manos, dedos enganchados en los tirantes)	Hacerse el fuerte, inseguridad
Jugar con objetos: con el lapicero	Nerviosismo

Jugar con objetos: con la silla	Fuerte inseguridad
Poses de la mano sobre el cuerpo: haciendo barrera detrás del cuerpo	Apocamiento o arrogancia
Gestos y poses de las manos: en la ropa de la mitad inferior del cuerpo manos convulsivas, pegadas a la prenda	Inseguridad
Gestos y poses de las manos: en la vestimenta del tronco (manos en el bolsillo de la chaqueta, en la botonera de la camisa)	Presuntuosidad

Fuente: elaboración propia a partir de (Gunther, 2000)

Tabla 11. Piernas: significado de los gestos y movimientos corporales

<b>PIERNAS</b>	
<b>Gestos y movimientos</b>	<b>Significado</b>
Separadas, en posición erguida: poco abiertas	Seguridad en sí mismo
Separadas, en posición erguida: muy abiertas	Ademán de imponerse
En posición erguida muy juntas	Tensión, miedo
Sentado separadas: poco abiertas	Calmado, controlado
Sentado separadas: muy abiertas	Intensamente concentrado
Sentado, juntas: juntas	En tensión
Sentado, juntas: cruzadas	Convulsivo, inseguro
Piernas cruzadas: muslos separados (formas mixtas)	Relajación, seguridad en sí mismo
Piernas cruzadas: muslos juntos, puntas de los pies hacia fuera (formas mixtas)	Tirantez, nerviosismo
De pie hacia el interlocutor: a corta distancia	Búsqueda de contacto
De pie hacia el interlocutor: a gran distancia	Muestra de afecto, cariño
De pie alejándose del interlocutor a corta distancia	Deseo de irse
De pie alejándose del interlocutor a gran distancia	Deseo urgente de irse
De pie, una pierna adelantada a la otra	Seguridad en sí mismo
De pie hacia el interlocutor: una pierna estirada y cruzada	Muestra de afecto, cariño
De pie hacia el interlocutor: las dos piernas extendidas	Calmado
Sentado, alejándose del interlocutor: una pantorrilla hacia atrás	Estar a punto de irse
Sentado, alejándose del interlocutor: ambas pantorrillas hacia atrás	Rechazo
Sentado, alejándose del interlocutor: pantorrillas cruzadas	Fuerte tensión o rechazo

Fuente: elaboración propia a partir de (Gunther, 2000)

Tabla 12. Pies: significado de los gestos y movimientos corporales

<b>PIES</b>	
<b>Gestos y movimientos</b>	<b>Significado</b>
De pie, en paralelo	Atención
De pie, girados hacia el interior	Inseguridad
De pie, girados hacia el exterior	Seguridad sobre sí mismo
De pie, sobre el borde interior	Convulsión
De pie, sobre el borde exterior	Nerviosismo
De pie, sobre las puntillas	Impaciencia, arrogancia
De pie, apoyado sobre el talón	Incomodidad
Sentado, pies en paralelo	Atención
Sentado, pies girados hacia el interior	Inseguridad
Sentado, pies girados hacia el exterior	Seguridad en sí mismo



Sentado, pies sobre las puntillas	Quiere levantarse
Sentado, sobre el talón	Impaciente, tensión
Sentado, talones cruzados	Aburrimiento
Tamborilear con los pies, sentado	Nerviosismo

Fuente: elaboración propia a partir de (Gunther, 2000)

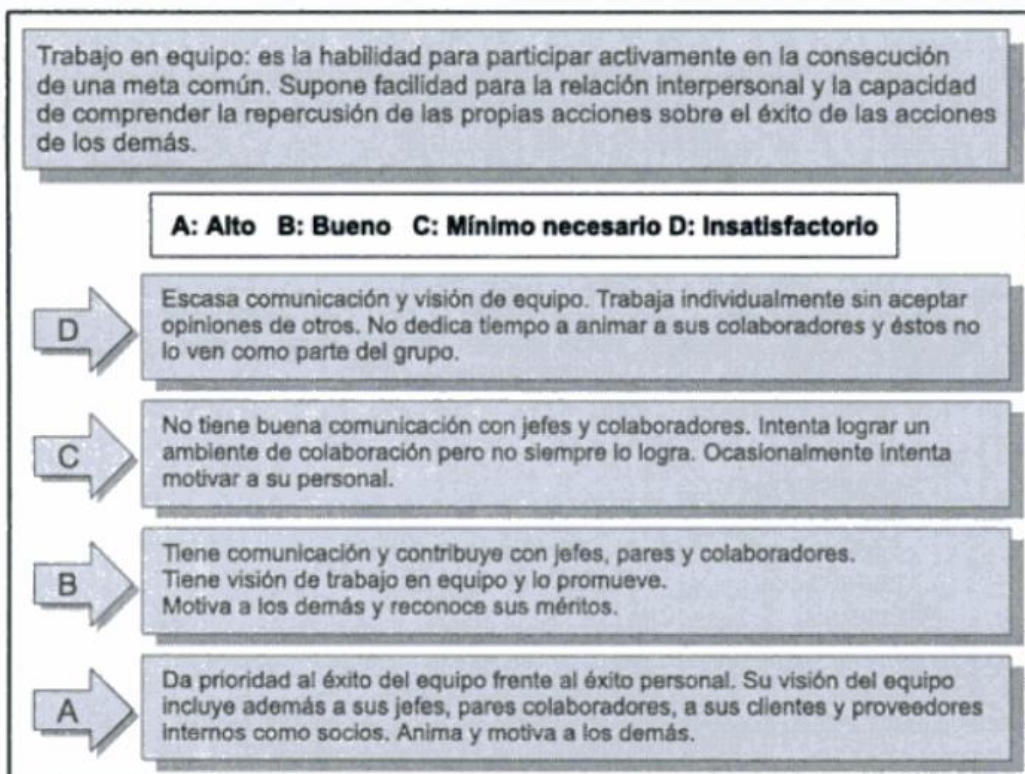
### ANEXO III

Imagen 1. Ejemplo de descripción de puesto según competencias.<sup>22</sup>

Nombre de la competencia	A	B	C	D
<b>Competencias cardinales</b>				
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a los resultados			X	
Calidad de trabajo		X		
Ética		X		
<b>Competencias específicas gerenciales</b>				
Liderazgo		X		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			X	
Capacidad de planificación y organización		X		
<b>Competencias específicas para el área de Recursos Humanos</b>				
Comunicación / Capacidad para entender a los demás	X			
Habilidad / Pensamiento analítico / conceptual		X		
Adaptabilidad - Flexibilidad			X	
Negociación	X			
Iniciativa - Autonomía		X		

Fuente: (Alles, 2006)

Imagen 2. Definición de la competencia “trabajo en equipo”.



Fuente: (Alles, 2006)

<sup>22</sup> Siendo A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario y D: Insatisfactorio.