



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**NUEVAS TENDENCIAS EN EL
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN LAS EMPRESAS**

Presentado por María Martínez Cabrito

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria, julio 2024

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

RESUMEN

A lo largo del tiempo, la gestión de los recursos humanos ha experimentado una transformación significativa, convirtiéndose en un pilar fundamental para el éxito de las empresas en la actualidad. La irrupción de las nuevas tecnologías en la vida cotidiana ha llevado a las empresas a tener que integrarlas de manera inevitable en sus operaciones diarias, repercutiendo principalmente en el departamento de recursos humanos.

Esta evolución ha impulsado a las empresas a modificar el enfoque que tenían con respecto al reclutamiento y a la selección de personal, aprovechando las herramientas disponibles en internet y en las redes sociales. Los departamentos de recursos humanos se han visto afectados por estos avances, viéndose en la necesidad de adaptarse para seguir siendo efectivos en la identificación y contratación de los candidatos adecuados.

El uso de las nuevas tecnologías ha simplificado y agilizado los procesos de selección y reclutamiento, permitiendo a las empresas realizar una evaluación más precisa de los candidatos. La utilización de internet y las redes sociales ha demostrado ser una herramienta efectiva para identificar y atraer profesionales con habilidades y aptitudes que van de la mano con las necesidades de la organización. Esto ha contribuido a la toma de decisiones más acertadas a la hora de la incorporación de estos nuevos miembros a las empresas al tener una cultura y valores similares.

PALABRAS CLAVE

Empresa, organización, recursos humanos, nuevas tecnologías, redes sociales, candidatos.

ÍNDICE

Introducción	1
BLOQUE 1. EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	2
1.1 Concepto de reclutamiento de personal.....	2
1.2 Fuentes de reclutamiento.....	3
1.2.1 Fuentes de reclutamiento interno	3
1.2.2 Fuentes de reclutamiento externo.....	7
BLOQUE 2. LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	10
2.1 Concepto de selección de personal.....	10
2.1.1 La selección de personal como proceso de comparación	10
2.1.2 La selección de personal como proceso de decisión.....	11
2.2 Etapas del proceso de selección de personal.....	12
BLOQUE 3. HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	14
3.1 Social recruiting.....	14
3.1.1 LinkedIn	17
3.1.2 Facebook.....	21
3.1.3 InfoJobs	24
3.2 Employer branding.....	27
3.2.1 Esenciales en la estrategia de employer branding	28
3.2.2 Direcciones del employer branding	28
3.2.3 Beneficios.....	30
3.2.4 Ejemplos de employer branding en las empresas	30
3.3 Gamificación.....	34
3.3.1 Beneficios de la gamificación	36
3.3.2 Ejemplos de empresas que aplican la gamificación	36
BLOQUE 4. CONCLUSIONES.....	39
BLOQUE 5. BIBLIOGRAFÍA	41

Introducción

El mundo empresarial, en constante evolución, se está enfrentando a desafíos complejos en un entorno globalizado y competitivo. En este contexto, las organizaciones dependen en gran medida de su capital humano, el activo más valioso para alcanzar el éxito y mantener una posición sostenible.

Contar con el personal idóneo, en el momento preciso y con la motivación necesaria es crucial. Sin embargo, alcanzar este objetivo sigue siendo un desafío. Por ello, adquisición y gestión del talento son elementos estratégicos para el crecimiento de las organizaciones.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal no solo cubren vacantes, sino que definen y dan forma a la estructura organizacional, impactando en la calidad y eficacia de los equipos. Estos procesos requieren un comportamiento proactivo por parte de las organizaciones.

No se trata solo de encontrar candidatos con las habilidades requeridas, sino también identificar a aquellos que encajen con la cultura organizacional, aumenten la productividad y compartan los valores y la visión de la empresa. En otras palabras, se trata de encontrar el "ajuste" adecuado entre el individuo y la organización.

Para ello, es necesario identificar las necesidades de la empresa, describir los puestos a cubrir, definir el perfil del candidato, y adaptar las estrategias de reclutamiento y selección a los cambios. La digitalización y el uso de redes sociales y plataformas online han transformado la búsqueda de talento, creando abanicos de recursos.

El objetivo principal de este TFG es explicar las nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal que utilizan las empresas para contratar a los mejores trabajadores de acuerdo con la cultura y valores de la organización.

Primero, se definirá y analizará el reclutamiento de personal, los tipos existentes y sus ventajas e inconvenientes. A continuación, se abordará la selección de candidatos, explicando el proceso de decisión y comparación y se describirán las etapas del proceso. Finalmente, se desarrollarán las nuevas tendencias de reclutamiento y selección, destacando el uso de las redes sociales, el employer branding y la gamificación.

La metodología para la realización de este trabajo se ha basado en la búsqueda de información en manuales de recursos humanos, páginas webs y artículos científicos.

BLOQUE 1. EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1.1 Concepto de reclutamiento de personal

El proceso de afectación comienza cuando las empresas detectan necesidades de personal y consta de tres etapas: reclutamiento, selección y socialización.

El reclutamiento es el sistema por el cual la organización ofrece oportunidades de empleo. Este proceso varía según la organización. En algunas, el departamento de recursos humanos decide quién ocupará el puesto, mientras que, en otras, este departamento necesita la aprobación del departamento donde se encuentra la vacante.

El reclutamiento puede ser definido como el primer paso del proceso de contratación para lograr un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo (Gómez-Mejía, 2016) o como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo (Dolan, 2014).

El reclutamiento conforma la primera fase del proceso de afectación y su objetivo es reunir el mayor número de candidatos “cualificados” posibles para seleccionar de entre estos a los más idóneos para el puesto de trabajo que hay que cubrir. Un reclutamiento exitoso es crucial para un proceso de selección exitoso, aumentando las expectativas de futuro. Este proceso comienza con la búsqueda de candidatos cumpliendo la política de incorporación fijada por la empresa y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Estos candidatos deben tener un perfil profesional, valores y competencias acordes con la cultura empresarial y deben sentirse atraídos por la idea de formar parte de ella y de su imagen.

Para Dolan (2007) los fines del reclutamiento son:

- Identificar las necesidades tanto presentes como futuras tomando como punto de referencia la información obtenida de la planificación de RRHH y el APT¹.
- Atraer suficiente número de personas cualificadas para las vacantes.

¹ El APT es el proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre el puesto de trabajo con la intención de identificar las tareas, las obligaciones y las responsabilidades para establecer el perfil de persona que debería de ocupar ese puesto de trabajo.

- Filtrar los candidatos que no se ajusten al puesto para que la tasa de éxito aumente y reducir así la probabilidad de abandono.
- Aumentar la eficacia tanto de la organización como de las personas.
- Llevar a cabo una evaluación del proceso de reclutamiento mediante el análisis de las fuentes y las técnicas utilizadas en él.

El proceso de reclutamiento varía entre organizaciones debido a varios factores:

- La cultura organizacional: cada organización tiene su propia cultura y valores, lo que influye en el proceso de reclutamiento. Por ejemplo, algunas valoran la diversidad, mientras que otras priorizan la afinidad.
- El tamaño y los recursos de la empresa: las grandes suelen tener departamentos de RRHH con mayores recursos financieros para invertir en estos procesos, mientras que las pequeñas dependen de métodos más tradicionales.
- La industria y el sector: cada empresa dará más importancia a aspectos determinados del puesto dependiendo de las necesidades de la misma.

1.2 Fuentes de reclutamiento

Una vez definidas las necesidades de la empresa y los candidatos potenciales para los puestos vacantes, la empresa tiene que decidir si quiere localizar esos candidatos dentro de la empresa (reclutamiento interno) o si por el contrario prefiere fuera de ésta, acudiendo al mercado de trabajo (reclutamiento externo). Otra opción sería buscar tanto dentro como fuera de la empresa (reclutamiento mixto).

Las fuentes de reclutamiento son los distintos medios utilizados por las empresas para obtener un número suficiente de candidatos idóneos para ocupar las vacantes disponibles. La elección de estas fuentes depende del coste que requieran, la disponibilidad de candidatos y las características del puesto, entre otras cuestiones.

1.2.1 Fuentes de reclutamiento interno

Las fuentes de reclutamiento internas implican la selección de candidatos que ya forman parte de la empresa. Esto puede llevarse a cabo mediante una *ascenso o promoción*, un movimiento vertical hacia arriba en la escala jerárquica en la misma unidad funcional o en otra distinta, contando con una posición mejor remunerada, mayor responsabilidad y mayor jerarquía.

Por otro lado, puede ser un *traslado o transferencia*, un movimiento horizontal a otro puesto dentro del mismo nivel jerárquico, pero a otras unidades funcionales. Por último, puede ser una *transferencia con ascenso*, un movimiento en diagonal a otra unidad funcional.

Este tipo de reclutamiento exige una intensa coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el departamento destino del trabajador para asegurar la correcta adecuación de la persona a su nuevo puesto de trabajo.

La empresa cuenta con diversas herramientas para obtener información de los candidatos a través de bases de datos:

- Exámenes realizados por los trabajadores al ingresar en la empresa.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas por los encargados.
- Historial de formación que ha ido recibiendo el trabajador durante su trayectoria en la organización.
- Análisis de los requisitos de los puestos de trabajo para verificar si el candidato cumple con ellos.

A) Ventajas del reclutamiento interno

1. Rapidez de la disponibilidad de personal: los puestos vacantes se pueden cubrir de forma más rápida en comparación con el reclutamiento externo, ideal para necesidades urgentes de personal.
2. Menores costes: suele ser más rentable que la contratación externa debido a la reducción de costes de búsqueda, selección, capacitación inicial y periodo de adaptación.
3. El candidato ya conoce la organización y la organización lo conoce a él: los trabajadores ya están familiarizados con la cultura de la organización, por lo que el margen de error disminuye.
4. Se reduce la posibilidad de fracaso o inadaptabilidad del candidato: los candidatos ya tienen experiencia en la organización, por lo que será menos probable que se produzcan problemas de adaptación o que fracasen en su puesto de trabajo.
5. Incremento de la moral colectiva: mejora la moral de los empleados al valorar y recompensar el trabajo y el talento interno, fomentando el compromiso y la motivación.

6. Alta motivación del trabajador recién promovido: los trabajadores promovidos internamente demuestran una mayor motivación al sentir que su trabajo se ha visto reconocido y premiado.
7. Desarrollo de un espíritu sano de competencia: crea un ambiente en el que los empleados compiten por oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización. Esto puede estimular la mejora continua y la innovación, ya que muchos empleados buscan superarse a sí mismos y a sus compañeros.
8. Aprovechar las inversiones de formación ya realizadas en el candidato: se produce un retorno de la inversión previa de los empleados al promoverlos internamente.

B) Inconvenientes del reclutamiento interno

1. La cultura organizacional se estabiliza: una cultura arraigada y establecida puede dificultar la adaptación a nuevas tendencias y desafíos del mercado de trabajo.
2. Dificultad de encontrar la persona adecuada para la organización: es complicado hallar personas con habilidades y valores adecuados que encajen con la cultura y metas de la organización, lo que puede conllevar alto coste de tiempo y recursos.
3. Puede existir mucha presión en el proceso de reclutamiento: la urgencia por encontrar el candidato perfecto puede llevar a decisiones precipitadas o a la omisión de candidatos que podrían ser valiosos para la organización.
4. Hay ocasiones en las que no es posible el regreso al puesto anterior: promover internamente a veces impide o no es práctico permitir el regreso a su puesto anterior, afectando a la moral y la retención de talento.
5. Frustración entre los no seleccionados: los candidatos no seleccionados pueden sentirse frustrados, desanimados y no valorados, afectando negativamente a la moral y a la percepción de la organización empleadora.
6. Se evita que personas con otros puntos de vista e ideas se incorporen a la organización: si se prioriza a candidatos internos sobre los externos puede reducir la diversidad de ideas y experiencia en la organización, impactando en la innovación y el desarrollo.
7. No se puede hacer en toda la organización: las políticas restrictivas pueden llevar a la selección de candidatos internos menos cualificados sobre candidatos externos más competentes, perjudicando la calidad del trabajo.

8. Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo: la promoción interna puede requerir que los empleados tengan un potencial de desarrollo para adaptarse a los nuevos roles, limitando oportunidades si la organización no ofrece crecimiento.
9. Cumplimiento del “Principio de Peter”²: promover internamente sin considerar las habilidades necesarias para nuevos roles puede llevar al cumplimiento de este principio, afectando negativamente al rendimiento de la organización.

A modo de resumen, se recoge en la tabla 1 de manera esquemática las ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno.

Tabla 1. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno

Ventajas	Inconvenientes
1. Rapidez en la disponibilidad de personal.	1. La cultura organizacional se estabiliza.
2. Menores costes.	2. Dificultad de encontrar la persona adecuada para la organización.
3. El candidato ya conoce la organización y la organización lo conoce a él.	3. Puede existir mucha presión en el proceso de reclutamiento.
4. Se reduce la posibilidad de fracaso o inadaptabilidad del candidato.	4. Hay ocasiones en las que no es posible el regreso al puesto anterior.
5. Incremento de la moral colectiva.	5. Frustración entre los no seleccionados.
6. Alta motivación del trabajador recién promovido.	6. Se evita que personas con otros puntos de vista e ideas se incorporen a la organización.
7. Desarrollo de un espíritu sano de competencia.	7. No se puede hacer en toda la organización.
8. Aprovechar las inversiones de formación ya realizadas en el candidato.	8. Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo.
	9. Cumplimiento del “Principio de Peter”.

Fuente: elaboración propia a partir de Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2011)

² El Principio de Peter establece que las personas que realizan bien su trabajo en una empresa u organización son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad una y otra vez, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia.

1.2.2 Fuentes de reclutamiento externo

El reclutamiento externo es el proceso mediante el cual se intenta captar candidatos externos para ocupar puestos en la empresa (Adecco, s.f.).

En este tipo de reclutamiento, las personas reclutadas son externas a la empresa y no forman parte de su plantilla actual. Cuando surge una vacante, la organización busca cubrirla con candidatos que no trabajan actualmente en la empresa.

Este enfoque se utiliza cuando no se encuentra internamente al candidato adecuado o cuando se busca incorporar nuevas ideas y formas de trabajo. También permite aprovechar las inversiones en formación y experiencia que los candidatos han adquirido en otras organizaciones.

Las organizaciones emplean diversas estrategias de reclutamiento externo, como consulta de datos en archivos de la empresa, recomendaciones de empleados, anuncios, universidades, conferencias, ferias de empleo, empresas de trabajo temporal (ETT), agencias privadas y públicas de empleo, asociaciones y colegios profesionales, internet...

A) Ventajas del reclutamiento externo

1. Mayores posibilidades de elección: tener más candidatos amplía las posibilidades de encontrar al candidato ideal que se ajuste a las necesidades del puesto y de la empresa, siendo especialmente valioso en un mercado laboral competitivo.
2. Entran nuevas ideas en la empresa y nuevas formas de hacer las cosas: los empleados con diversas experiencias y puntos de vista pueden introducir ideas frescas y creativas, así como enfoques innovadores para resolver problemas y desafíos, impulsando la creatividad y el crecimiento de la empresa.
3. Se aprovechan inversiones en formación efectuadas por otras empresas o por el propio candidato: contratar candidatos con formación relevante permite a la empresa beneficiarse de habilidades y conocimientos, ahorrando costes y tiempo asociados a la formación.
4. No se tiene tanta presión a la hora de la elección: con múltiples candidatos cualificados, la empresa puede tomar decisiones más informadas y variadas, evitando la presión de seleccionar al primer candidato disponible y reduciendo la posibilidad de tomar decisiones inadecuadas.

5. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: la contratación externa revitaliza la organización al introducir nuevos talentos con diferentes perspectivas, enriqueciendo la cultura empresarial, mejorando la moral del equipo y fomentando un ambiente de trabajo más colaborativo y estimulante.

B) Inconvenientes del reclutamiento externo

1. Desmotivación de trabajadores cualificados: contratar externamente puede hacer que los empleados actuales sientan que no se valora su experiencia y habilidades, lo que puede disminuir la moral y la productividad.
2. Reduce las opciones de promoción en la empresa: la contratación externa puede limitar las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, causando frustración y falta de compromiso entre los empleados que buscan avanzar en sus carreras.
3. Puede afectar a la política salarial de la empresa: contratar externamente a menudo implica ofrecer salarios competitivos, lo que puede aumentar la estructura salarial y afectar a la rentabilidad a largo plazo de la empresa.
4. Posible conflicto con el recién incorporado: la llegada de nuevos empleados cualificados externamente puede generar tensiones con los empleados existentes, especialmente si perciben amenazas a su posición o estatus dentro de la empresa.
5. Más caro y complejo que el reclutamiento interno: el reclutamiento externo puede ser más costoso debido a los gastos de búsqueda, entrevistas, capacitación y adaptación a la cultura de la organización. Además, evaluar si un candidato externo encajará en la empresa puede ser más complejo que con los internos.
6. Mayor duración que el reclutamiento interno: el reclutamiento externo generalmente toma más tiempo debido a la búsqueda de candidatos, entrevistas y familiarización con la empresa antes de que los nuevos empleados sean completamente productivos.
7. Mayor riesgo de fracaso: existe un mayor riesgo de que los nuevos empleados externos no se adapten bien a la cultura y métodos de trabajo de la empresa, afectando a su rendimiento y cumplimiento de expectativas.
8. Los recién incorporados requieren tiempo para familiarizarse con la empresa: los nuevos empleados suelen requerir tiempo para familiarizarse con la cultura organizacional, los procesos y las normas antes de contribuir plenamente a la organización.

A modo de resumen, se recoge en la tabla 2 de manera esquemática las ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo.

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo

Ventajas	Inconvenientes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayores posibilidades de elección. 2. Entran nuevas ideas en la empresa y nuevas formas de hacer las cosas. 3. Se aprovechan inversiones en formación efectuadas por otras empresas o por el propio candidato. 4. No se tiene tanta presión a la hora de la elección. 5. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desmotivación de trabajadores cualificados. 2. Reduce las opciones de promoción en la empresa. 3. Puede afectar a la política salarial de la empresa. 4. Posible conflicto con el recién llegado. 5. Mas caro y complejo que el reclutamiento interno. 6. Mayor duración que el reclutamiento interno. 7. Mayor riesgo de fracaso. 8. Los recién incorporados requieren tiempo para familiarizarse con la empresa.

Fuente: elaboración propia a partir de Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2011)

BLOQUE 2. LA SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 Concepto de selección de personal

La selección de personal es la segunda etapa del proceso de afectación llevado a cabo por las empresas. Consiste en buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficacia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2011) o es el proceso utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados (Bonache, 2009).

Para llevar a cabo este proceso, se seleccionan técnicas y métodos diseñados para identificar a las personas más idóneas y eficaces para ocupar un puesto de trabajo específico. El objetivo es asegurar que los candidatos no solo se adapten al rol, sino que también mejoren o mantengan la eficiencia organizacional.

Según Chiavenato (2011) el proceso de selección debe ser eficiente, optimizando los recursos; y eficaz, obteniendo resultados adecuados para poder lograr los objetivos propuestos. El proceso de selección debe cumplir tres objetivos principales:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización
- Asegurarse que la inversión realizada en el proceso sea rentable
- Contratar a los candidatos en los puestos de manera que satisfagan tanto los intereses de la organización como los de la persona.

El proceso implica la recopilación de la información sobre los candidatos y tomar decisiones basadas en comparaciones para determinar quién será contratado.

2.1.1 La selección de personal como proceso de comparación

El proceso de comparación durante la selección implica considerar dos aspectos clave: los requisitos del puesto vacante y el perfil de los candidatos que se presentan.

Los requisitos del puesto vacante se pueden recopilar de diversas maneras:

1. Descripción y especificación del puesto: detallan los aspectos específicos del puesto vacante.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos³: se identifican las habilidades deseables y no deseables necesarias para el puesto.

³ La técnica de incidentes críticos es un método cualitativo de investigación que se utiliza para evaluar experiencias y comportamientos que deberá de tener la persona que ocupe esa vacante en la empresa.

3. Requisitos del personal: comparación con los datos proporcionados por el supervisor para identificar las características y requisitos necesarios.
4. Análisis de puestos en el mercado: utilizado para nuevos puestos, comparando roles en empresas similares.
5. Hipótesis de trabajo: se aplica cuando el puesto no existe aún en la empresa ni en otras similares, generando una idea aproximada del contenido y requisitos del puesto.
6. Competencias individuales requeridas: define las habilidades y conocimientos específicos que la empresa demanda en el puesto.

Por otro lado, el perfil de los candidatos se obtiene mediante diversas técnicas de selección como entrevistas, pruebas de conocimiento o capacidad, exámenes psicométricos, exámenes de personalidad, técnicas de simulación...

Este proceso implica comparar las competencias requeridas por la organización con las competencias que el candidato puede ofrecer. Como resultado de esta comparación, se pueden tomar varias decisiones: rechazar al candidato si no cumple con los requisitos del puesto, aceptarlo si sus competencias coinciden con las exigencias del puesto o aceptarlo si supera las expectativas de la empresa.

Todo este proceso exige que el análisis y descripción del puesto y de las competencias necesarias se traduzca en la ficha de especificaciones⁴.

2.1.2 La selección de personal como proceso de decisión

Una vez realizada la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, pueden surgir diferentes situaciones que determinarán el modelo de comportamiento a seguir en el proceso de selección de personal.

El proceso de decisión cuenta con tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación: no hay la opción de rechazo debido a que solo hay un candidato y una sola vacante, por lo que será éste el que ocupe ese puesto.
- Modelo de selección: hay varios candidatos para una única vacante por lo que se tendrán que comparar las características de los candidatos con los requisitos del puesto para ver cuál será el futuro ocupante. Hay opción de rechazo y aceptación.

⁴ La ficha de especificaciones es un documento que contiene información sobre el análisis de los cargos, los requisitos de los empleados y otros instrumentos relacionados caracterizando las habilidades, aptitudes y aspectos de personalidad necesarios para poder ocupar ese puesto.

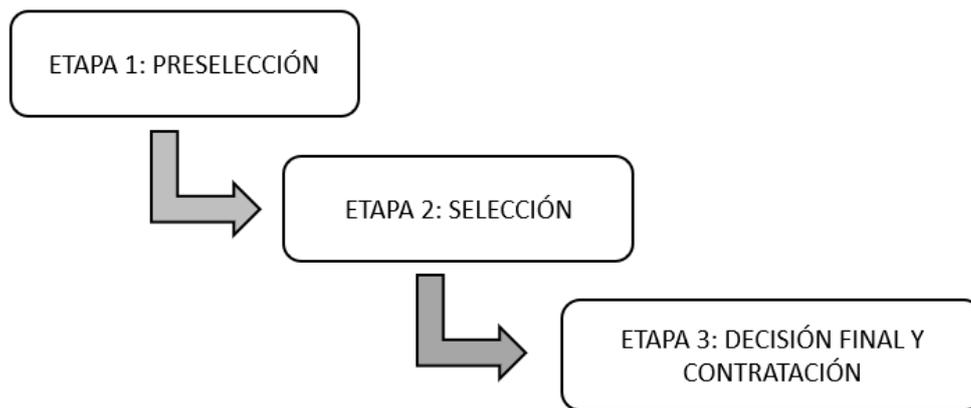
- **Modelo de clasificación:** hay varios candidatos para varios puestos. Para esta situación se tienen que comparar los requisitos de los trabajadores con los del puesto, por lo que si el candidato no es idóneo para un puesto puede que lo sea para otro existiendo como en el caso anterior la opción de rechazo o de aceptación.

De esta forma se aprovechan los candidatos que no han sido seleccionados en un puesto para otro hasta que se acaben las vacantes.

2.2 Etapas del proceso de selección de personal

El proceso de selección consta de tres etapas, tal y como se observa en la figura 1 .

Figura 1: el proceso de selección



Fuente: elaboración propia

1ª Etapa: preselección

El objetivo es realizar un primer filtro entre los candidatos para el puesto basándose en la información proporcionada por ellos mismos. Este proceso busca verificar que los candidatos cumplen con las condiciones necesarias para ocupar el puesto vacante y destacar a aquellos que no cumplen con los requisitos mínimos. Es una etapa rápida y de bajo coste, centrada en seleccionar a los candidatos que mejor se ajustan a los criterios establecidos. Las herramientas principales utilizadas son el curriculum vitae, la solicitud de empleo y las cartas de recomendación, las cuales destacan las virtudes del candidato que pueden ser relevantes para la empresa.

2ª Etapa: selección

La fase de selección se inicia con la preselección de candidatos para el puesto vacante, donde la empresa evalúa las características clave para el éxito en el puesto y en la organización. Se determinan las pruebas más adecuadas analizando las competencias esenciales del puesto, definidas en el APT del proceso de reclutamiento.

En esta fase, la compañía dispone de múltiples alternativas para llevar a cabo las evaluaciones de selección (Chiavenato, 2011):

- Utilizar una única técnica para decidir: suele ser una entrevista o una prueba de conocimiento.
- Selección secuencial de dos actos de decisión: cuando la información obtenida en la primera prueba no ha sido suficiente y es necesaria la utilización de otra para poder tomar la decisión.
- Selección secuencial con tres o más actos de decisión: se realizan al menos tres pruebas de forma secuencial para obtener información suficiente y poder rechazar o aceptar al candidato.

El objetivo es evaluar al candidato según las competencias esenciales para el puesto vacante, utilizando pruebas como exámenes psicológicos, ejercicios simulados, entrevistas y pruebas de conocimiento. Es crucial adaptar estas pruebas según las necesidades específicas del puesto para evaluar de manera efectiva las habilidades relevantes para el éxito en el trabajo.

3º Etapa: decisión final y contratación

Una vez recopilada la información de las etapas anteriores, la empresa procede a tomar la decisión final sobre los candidatos, decidiendo quién será aceptado o rechazado para el puesto y realizando la contratación del seleccionado. Es crucial que en esta etapa participe el jefe directo del futuro ocupante del puesto, con el apoyo del departamento de RRHH.

Una vez comunicada la decisión al candidato aceptado, la empresa debe detallarle las condiciones del puesto (contrato, vacaciones, horario, retribución, etc.). Es recomendable que la empresa conserve el contacto con los candidatos no seleccionados, ya que podrían ser adecuados para otros puestos vacantes en el futuro.

BLOQUE 3. HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 Social recruiting

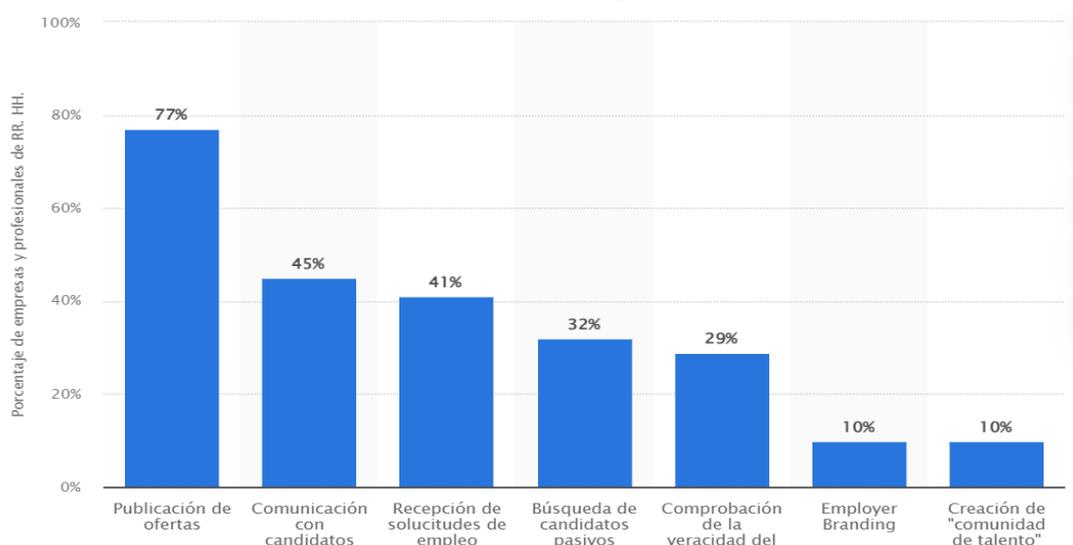
El *social recruiting* es una estrategia empresarial que utiliza redes sociales y sitios web para descubrir y atraer talento. Actualmente, las redes sociales son esenciales para la promoción y fidelización de clientes, lo que convierte al *social recruiting* en una herramienta poderosa para captar a los mejores candidatos, generar conexión emocional (engagement) y fomentar su compromiso laboral.

Una de las particularidades con las que cuenta el *social recruiting* además de los candidatos activos, son los candidatos pasivos. Un *candidato pasivo* es aquella persona que posee un perfil profesional, con la experiencia, los conocimientos y el talento necesario para cubrir una vacante específica, pero que actualmente no está buscando o no quiere cambiar de empleo (Rojas, 2010), mientras que los *candidatos activos* son todos aquellos que están buscando trabajo activamente, dispuestos a una incorporación inmediata y que necesitan el trabajo (Hr bot factory, s.f.).

En los procesos de selección es crucial considerar a los candidatos pasivos, ya que pueden aportar nuevas ideas y métodos de trabajo, suelen ser personas que buscan nuevos retos, y requieren menos capacitación al cumplir con los requisitos y formación necesarios.

Como muestra el gráfico 1, el 32% de las empresas y profesionales de recursos humanos recurren a la búsqueda de candidatos pasivos cuando no encuentran perfiles adecuados entre los demandantes de empleo o los que hay no se ajustan al puesto.

Gráfico 1: candidatos pasivos



Fuente: Statista 2023

Las ventajas de usar redes sociales en el reclutamiento son:

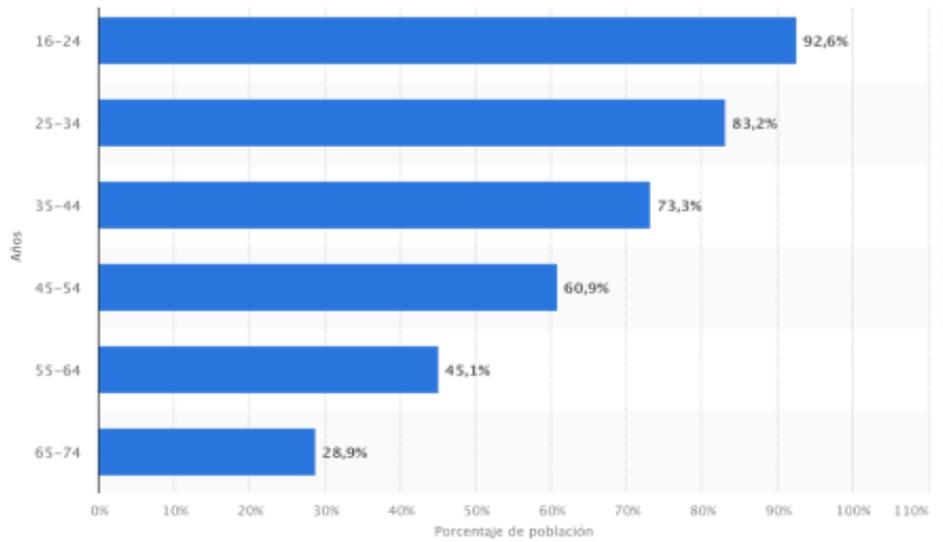
1. Aumenta el reconocimiento de la marca de la empresa: mayor visibilidad con millones de usuarios.
2. Es una opción más económica: solo se necesita el entorno digital y aprovechar las oportunidades.
3. Agiliza el proceso de reclutamiento: se produce una interacción rápida entre empresa y candidato.
4. Implica a los empleados en el proceso: difundiendo la cultura, filosofía y experiencia en la empresa divulgando un mensaje crucial para atraer talento.
5. Genera una ventaja competitiva: la presencia en las redes sociales mejorará la posición frente a los competidores.
6. Proporciona un mejor entendimiento de los candidatos: al verificar las referencias o antecedentes de los candidatos.
7. Facilita la selección de candidatos de mayor calidad: se minimiza el riesgo de una mala contratación.

Existen ciertos inconvenientes asociados con las redes sociales:

1. Los usuarios no seleccionados pueden utilizar la plataforma para dañar la reputación de la empresa.
2. Los perfiles de los candidatos pueden contener información que no está actualizada o que no refleja con precisión sus habilidades y experiencia actuales.
3. Las limitaciones de edad pueden excluir a ciertos grupos demográficos de oportunidades laborales.
4. La recopilación y gestión de la información específica es complicada, dificultando la segmentación efectiva de perfiles.

El reclutamiento en redes sociales ha crecido constantemente. Según un estudio de Statista 2020, tres cuartas partes de los empleados de entre dieciocho y treinta años han conseguido empleo a través de las redes sociales.

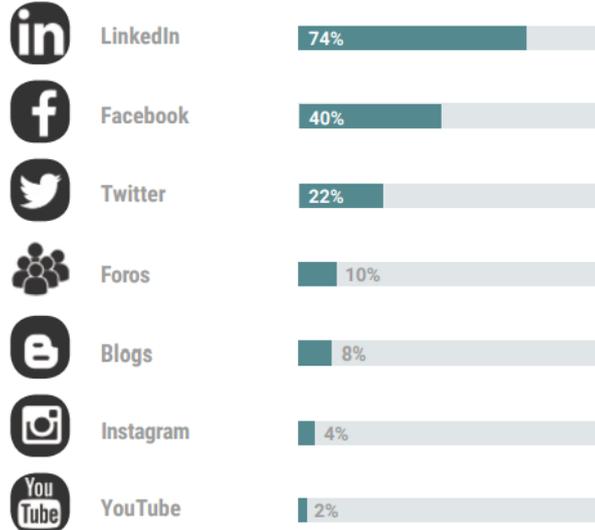
Gráfico 2: Empleo conseguido en redes sociales



Fuente: Statista 2020

Como podemos observar en el siguiente gráfico sacado de una encuesta de Adecco a profesionales de recursos humanos de diversas empresas, LinkedIn y Facebook son las redes sociales más utilizadas para buscar trabajadores con un setenta y cuatro por ciento y un cuarenta por ciento respectivamente.

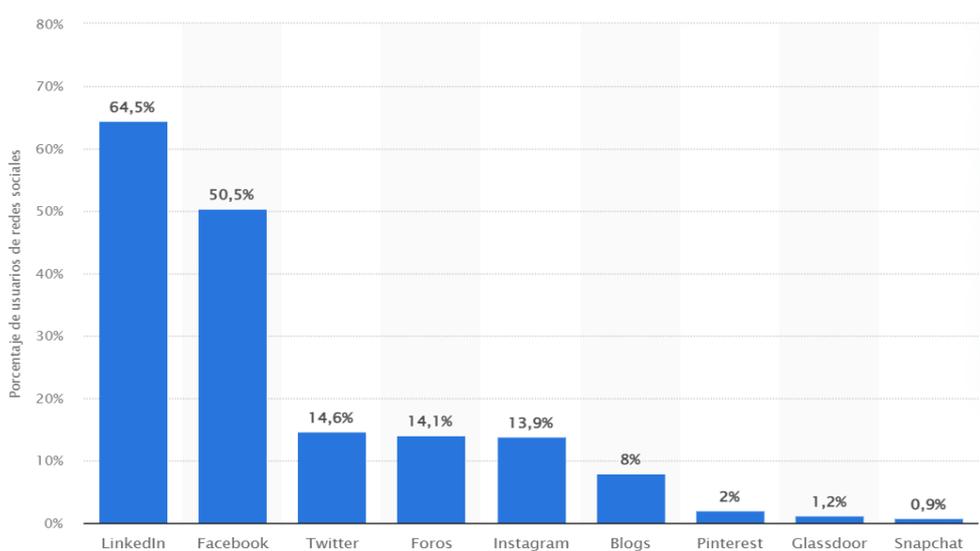
Ilustración 1: Utilización de las redes sociales en la búsqueda de empleo



Fuente: informe de Adecco

Según el gráfico de Statista, LinkedIn y Facebook son las dos principales redes sociales con mayor número de usuarios registrados, representando un sesenta y cuatro con cinco por ciento y un cincuenta con cinco por ciento respectivamente del total. Esto las convierte en excelentes fuentes para el reclutamiento y selección de personal, ya que ofrecen facilidades que facilitan estos procesos a las empresas.

Gráfico 4: Porcentaje de usuarios en redes sociales



Fuente: Statista

3.1.1 LinkedIn

LinkedIn, la red social profesional más importante del mundo, cuenta con ochocientos cincuenta millones de usuarios en más de doscientos países. Su misión es conectar a profesionales de todo el mundo para ayudarles a ser más productivos y a alcanzar sus metas laborales (LinkedIn, 2023). Fue lanzada el 5 de mayo de 2003 y su uso como herramienta de reclutamiento se ha popularizado en las empresas para publicar ofertas de trabajo y para contactar directamente con candidatos adecuados para los puestos vacantes.

Algunos de los datos aportados por LinkedIn son (LinkedIn, 2023):

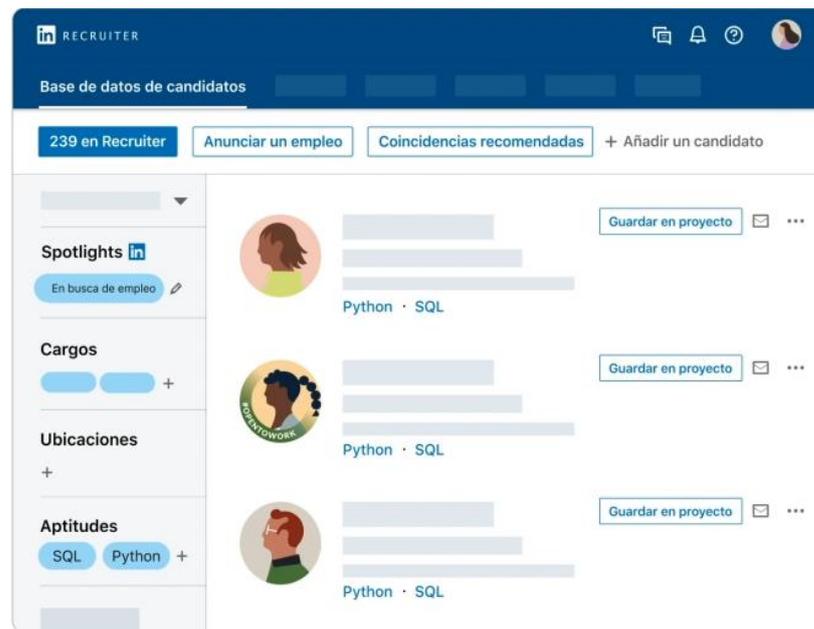
- Cada minuto se contratan seis personas a través de LinkedIn
- Más de trescientos mil profesionales de todo el mundo utilizan la plataforma para el reclutamiento de personal.
- El setenta y cinco por ciento de los técnicos de selección afirman obtener buenos resultados a la hora de utilizar LinkedIn.
- Más de cuatrocientos catorce millones de profesionales de todo el mundo la usan para conectarse, mantenerse informados y encontrar trabajo.

LinkedIn ha desarrollado LinkedIn Recruiter, una herramienta avanzada para mejorar el proceso de reclutamiento. Permite a las empresas acceder a una extensa red de contactos y seleccionar directamente candidatos cualificados para contratar.

Para utilizar LinkedIn en el reclutamiento, se debe comenzar buscando candidatos adecuados utilizando los “filtros de búsqueda avanzada” o “palabras clave”. Esto ayuda

a los reclutadores a encontrar rápidamente candidatos que se ajusten a las necesidades de la organización, ahorrando tiempo y recursos.

Ilustración 2: Filtros en la búsqueda de candidatos



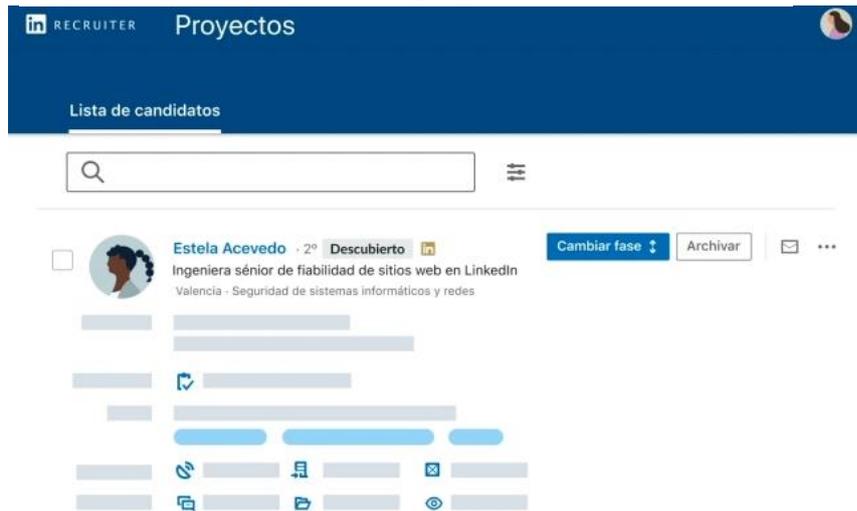
Fuente: LinkedIn

Gracias a los filtros disponibles, es posible afinar la búsqueda para encontrar candidatos que cumplan con los requisitos específicos para el puesto como estudios, experiencia, ubicación... asegurando así que satisfagan los criterios de contratación establecidos.

Después de filtrar inicialmente a los candidatos, la empresa debe centrarse en aquellos que han mostrado interés en la oferta de trabajo y, especialmente, en aquellos que han indicado activamente en sus perfiles que están en búsqueda de empleo. LinkedIn ofrece ventajas como los filtros *#OPENTOWORK* para candidatos en búsqueda activa y *#HIRING* para empresas que buscan activamente candidatos.

Una vez seleccionados los candidatos para las ofertas de trabajo, LinkedIn ofrece la oportunidad de “*crear proyectos*”. Estos proyectos facilitan a las empresas el proceso final al permitirles asignar un nombre, una descripción del puesto y establecer el plazo para cubrir la vacante.

Ilustración 4: Crear un proyecto en LinkedIn



Fuente: LinkedIn

Una vez creado el proyecto, la empresa puede comenzar a añadir candidatos y utilizar la función de “*notas*” para registrar información importante sobre ellos. Además, es posible añadir etiquetas como “candidatos destacados”, “candidatos en proceso de entrevista”, “candidatos descartados”...

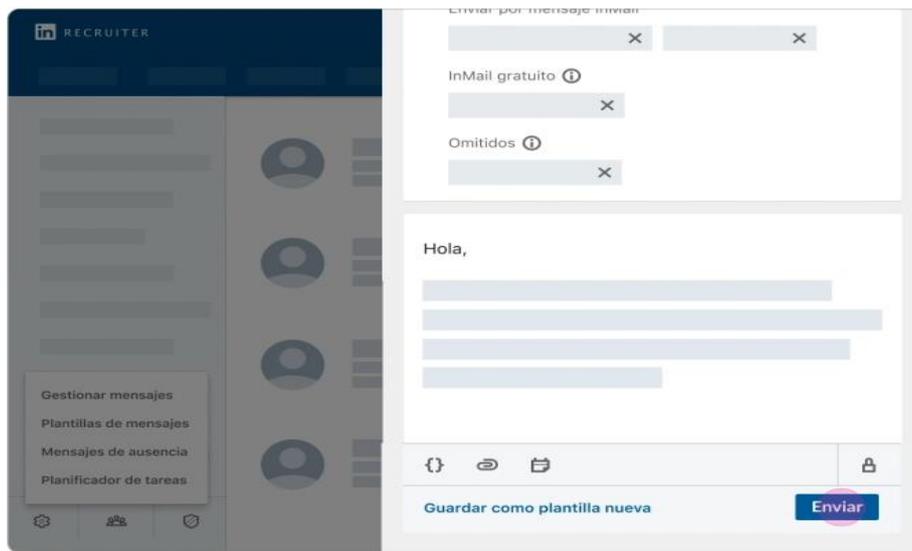
Ilustración 5: Comentarios sobre el candidato



Fuente: LinkedIn

El siguiente paso contactar a los candidatos seleccionados para el puesto utilizando la función “*InMail*”. Esta opción permite enviar mensajes personalizados utilizando plantillas prediseñadas. Además, LinkedIn facilita el seguimiento de cada candidato en el proceso de selección y mantener una comunicación continua con ellos.

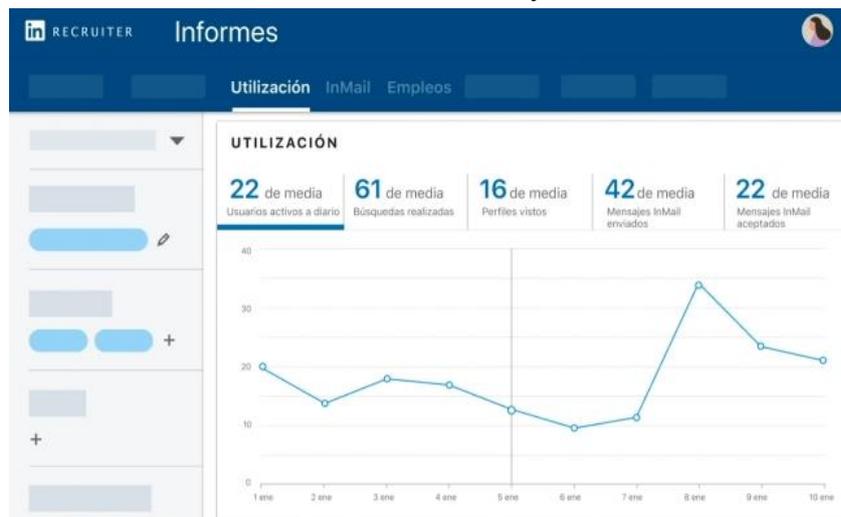
Ilustración 6: InMail mandado a candidatos



Fuente: LinkedIn

Finalmente, la empresa debe realizar un seguimiento de los procesos de selección para evaluar si el candidato seleccionado se ha integrado adecuadamente en el puesto. LinkedIn proporciona herramientas de “data analytics” que permiten a las empresas obtener información crucial sobre los procesos de selección realizados, realizar ajustes si es necesario para futuros procesos, y medir el rendimiento de los equipos y campañas de reclutamiento según los KPIs y objetivos establecidos.

Ilustración 7: Data analytics

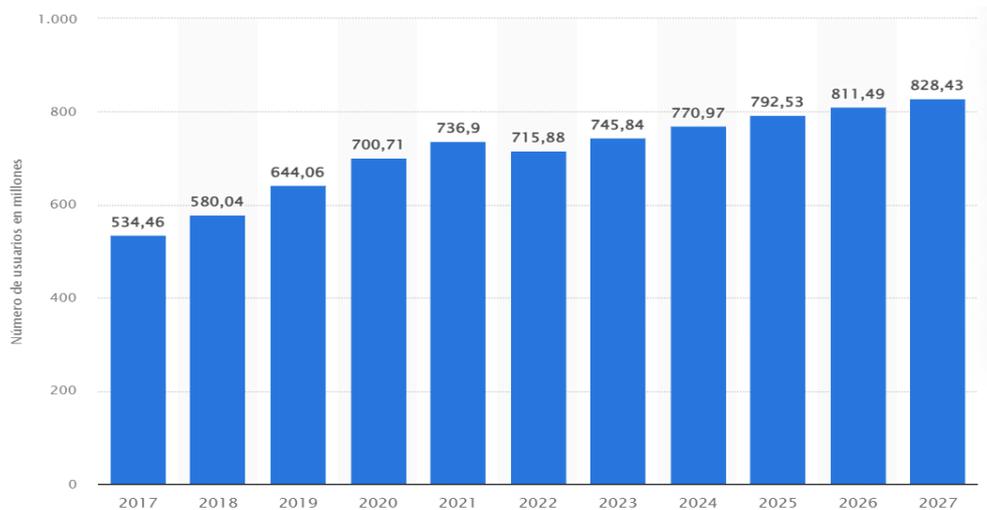


Fuente: LinkedIn

LinkedIn facilita tanto a las empresas de selección de personal como a los trabajadores la búsqueda de empleo, aprovechando su amplia base de datos para proporcionar información relevante y facilitar el acceso.

Según el gráfico de Statista 2023, el número de usuarios de LinkedIn ha aumentado constantemente desde 2017, cuando tenía quinientos treinta y cuatro millones de usuarios, hasta alcanzar setecientos cuarenta y cinco millones en 2023. Se espera que estos números sigan creciendo y llegue a ochocientos veintiocho en 2027.

Gráfico 3: número seguidores de LinkedIn desde el 2017 hasta 2027



Fuente: Statista 2020

3.1.2 Facebook

Facebook es una plataforma de redes sociales en línea con sede en California, lanzada en febrero de 2004 por Mark Zuckerberg y sus compañeros de universidad. Inicialmente, creó “Facemash” como un sitio para que los estudiantes de Harvard juzgaran el atractivo de sus compañeros mediante fotos y videos. Después del éxito inicial, lanzó “The Facebook” exclusivamente para estudiantes de Harvard, expandiéndose rápidamente a otras universidades de EEUU y Canadá, contando con un millón de usuarios. En 2005, el nombre se simplificó a “Facebook” y se introdujeron nuevas funciones como etiquetar personas en fotos, atrayendo a más usuarios de secundaria y más universidades del país. En septiembre de 2006, Facebook se abrió globalmente y en 2008 llegó a España.

Actualmente, cuenta con mil cuatrocientos millones de usuarios activos y, aunque no es una plataforma específica de búsqueda de empleo, muchos candidatos tienen perfiles en ella. Facebook proporciona a las empresas información adicional sobre los candidatos, como aficiones, habilidades e intereses que pueden complementar la información de los CVs.

Para atraer a suficientes candidatos, la empresa debe tener una página de empresa en Facebook atractiva y profesional. La página debe transmitir confianza, seguridad y

credibilidad para captar el interés de los seguidores y potenciales empleados. Es crucial gestionar la página de manera efectiva, interactuando con los seguidores, proporcionándoles contenido relevante, resolviendo sus dudas y ofreciendo información útil para convertirlos en candidatos interesados en trabajar para la empresa.

Una vez la empresa tenga suficientes candidatos potenciales, puede activar la pestaña de “ofertas de empleo” en su página de Facebook para publicar oportunidades laborales de manera rápida y sencilla.

Ilustración 10: Como poner ofertas de empleo en Facebook



Fuente: Facebook

Además, la empresa puede optar por publicar sus ofertas directamente en el muro de su página de Facebook. Para que esta alternativa tenga éxito la empresa tiene varias opciones (Talent Clue, 2024):

1. Adjuntar una imagen que destaque en el muro, ya que una oferta con imagen tiene mayor visibilidad que aquellas que no cuentan con una.
2. Crear un álbum con ofertas publicando fotos de toda las vacantes con las que cuente en ese preciso momento par que la persona que esté buscando trabajo tenga acceso a ellas de forma fácil.
3. Poner la foto como imagen de portada (imagen del perfil) y así los candidatos lo podrán ver por encima de cualquier otro contenido.
4. Fijar la oferta en la parte de arriba aumentando su visibilidad al quedar siempre arriba del todo del perfil.
5. Utilizar videos de los empleados y de las instalaciones explicando los beneficios que tiene trabajar en la empresa.

La aplicación ofrece otra manera de alcanzar más candidatos a través de la función “*conseguir seguidores*”. Esta función permite promocionar tanto las ofertas de empleo como la página de la empresa, facilitando el envío de mensajes individuales a los candidatos interesados en las posiciones disponibles.

Además, la empresa puede agregar un “*panel de empleo*” en el menú principal, donde los usuarios pueden acceder rápidamente a las ofertas de trabajo y aplicar directamente. Esto simplifica el proceso para los candidatos y puede generar agradecimiento por parte de ellos.

Ilustración 13: Panel de empleo en Facebook



Fuente: Talent Clue

Facebook sigue ofreciendo opciones para facilitar el reclutamiento de candidatos, como *Graph Search*, un buscador avanzado que permite explorar amigos, páginas, grupos y noticias. Para usarlo, la empresa necesita tener un perfil configurado en inglés.

Una vez configurado el perfil en inglés, la empresa puede realizar búsquedas específicas utilizando preguntas o frases para obtener información detallada sobre contactos de manera rápida y sencilla. Si la empresa encuentra candidatos adecuados para sus ofertas, puede contactarlos directamente enviándoles la oferta correspondiente.

Unido a lo anterior, si la empresa logra que sus empleados compartan las ofertas de trabajo en sus perfiles personales, no solo en Facebook sino también en otras plataformas, estas alcanzarán a más personas y aumentarán su visibilidad.

Además, la empresa puede involucrar a los empleados del mismo departamento donde hay vacantes, solicitándoles ayuda en el proceso de reclutamiento. Ellos conocen los requisitos y las habilidades necesarias, y pueden conocer a personas idóneas que podrían estar interesadas en la oferta, facilitando así el contacto inicial.

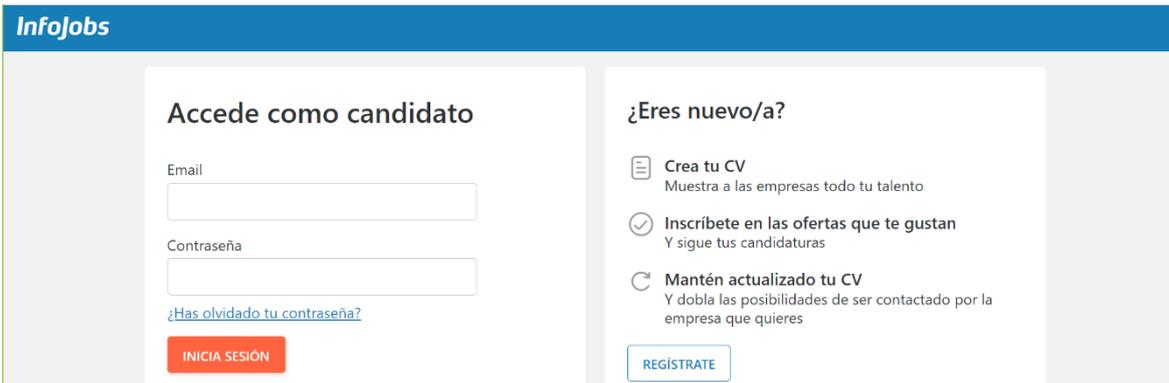
3.1.3 InfoJobs

InfoJobs es una bolsa de empleo online donde las empresas pueden publicar ofertas de trabajo y los candidatos pueden buscar empleo a través de su página web o aplicación. Está centrada en España, Italia y Brasil. Para registrarse, los usuarios pueden elegir entre crear un perfil como empresa para publicar ofertas de trabajo o como candidatos en búsqueda de empleo.

La aplicación ofrece ciertas ventajas para los candidatos (InfoJobs, 2022):

- La creación de un currículum propio: los usuarios pueden crear y almacenar su historial educativo y laboral en la plataforma, que luego pueden adjuntar fácilmente al inscribirse a ofertas de trabajo.
- Redacción de una carta de presentación: los candidatos pueden redactar cartas de presentación y destacar su experiencia y motivaciones, y lo que pueden aportar a las empresas en términos de conocimientos, habilidades y aptitudes.
- Recepción de correos electrónicos: los usuarios pueden configurar filtros de búsqueda y recibir notificaciones por correo electrónico cuando se publiquen ofertas que coincidan con sus criterios.

Ilustración 15: Acceso a InfoJobs como candidato

The image shows a screenshot of the InfoJobs website's login and registration interface for candidates. The page has a blue header with the 'InfoJobs' logo. Below the header, there are two main sections. The left section is titled 'Accede como candidato' and contains a form with fields for 'Email' and 'Contraseña', a link for '¿Has olvidado tu contraseña?', and a red 'INICIA SESIÓN' button. The right section is titled '¿Eres nuevo/a?' and lists three options: 'Crea tu CV' (with a document icon), 'Inscríbete en las ofertas que te gustan' (with a checkmark icon), and 'Mantén actualizado tu CV' (with a refresh icon). Each option has a brief description of its benefits. At the bottom of this section is a blue 'REGÍSTRATE' button.

Fuente: InfoJobs

Para las empresas InfoJobs también tiene varias posibilidades (InfoJobs, 2022):

- Acceso a gran cantidad de currículums: las empresas pueden acceder al currículum completo de los candidatos que se postulan a través de InfoJobs, lo que les permite considerarlos no solo para el puesto específico, sino también para otras vacantes si su perfil es adecuado.
- Búsqueda en base de datos: con la amplia base de datos de candidatos de InfoJobs, las empresas pueden buscar perfiles que mejor se ajusten a los requisitos del puesto utilizando filtros específicos.

- Efectividad de las ofertas: al ser una plataforma líder para encontrar empleo, las ofertas publicadas tienen una visibilidad y alcanzan a un amplio público objetivo, lo que facilita a las empresas encontrar rápidamente al candidato adecuado.

Ilustración 16: Acceso a InfoJobs como empresa

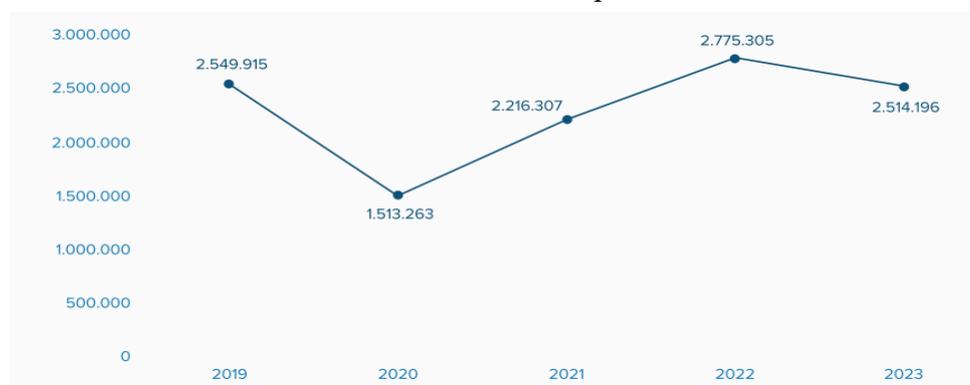


Fuente: InfoJobs

InfoJobs ha publicado su informe anual: *Estado del mercado laboral en España 2023*, donde en el año 2023 se registraron en InfoJobs dos millones quinientas mil vacantes, un nueve por ciento menos que en el año 2022.

El gráfico muestra la evolución de las vacantes desde 2019 a 2023. En el año 2020 hubo una disminución del cuarenta por ciento respecto del 2019 debido al impacto de la pandemia y las restricciones económicas y sociales. A partir de 2021, las ofertas de trabajo aumentaron en 2022 a dos millones setecientos mil, impulsadas por la reforma laboral al promover los contratos indefinidos y en 2023 hubo un descenso reflejado por ese aumento de contratos fijos discontinuos⁵ e indefinidos.

Gráfico 5: Evolución de las vacantes publicadas en InfoJobs

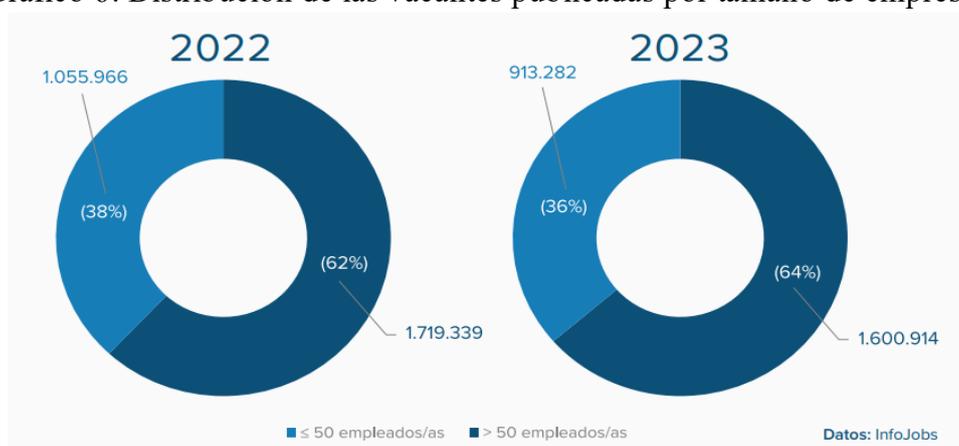


Fuente: Estado del mercado laboral en España 2023

⁵ Un contrato fijo-discontinuo es una modalidad de contrato caracterizada porque la prestación del trabajo es discontinua en el tiempo, con periodos de actividad e inactividad, pero sin romper el vínculo con la empresa.

Según el informe, la distribución de vacantes publicadas muestra diferencias significativas entre empresas con más de cincuenta trabajadores y las de menos de cincuenta trabajadores. En 2022, el sesenta y dos por ciento de las ofertas provenían de empresas grandes, mientras que el treinta y ocho por ciento eran de empresas más pequeñas. Sin embargo, en 2023, esta disparidad ha aumentado debido a los cambios introducidos por la reforma laboral de 2022, que afectó especialmente a las pequeñas empresas que solían utilizar contratos más temporales.

Gráfico 6: Distribución de las vacantes publicadas por tamaño de empresa



Fuente: Estado del mercado laboral en España 2023

Por el lado de las vacantes, los puestos que más se publicaron fueron el de teleoperador, agente inmobiliario, mozo de almacén y dependiente. Estas cuatro vacantes ocupan el cuarenta y cinco con cincuenta por ciento de las vacantes que se publican en la plataforma.

Ilustración 17: Ranking puestos con más vacantes

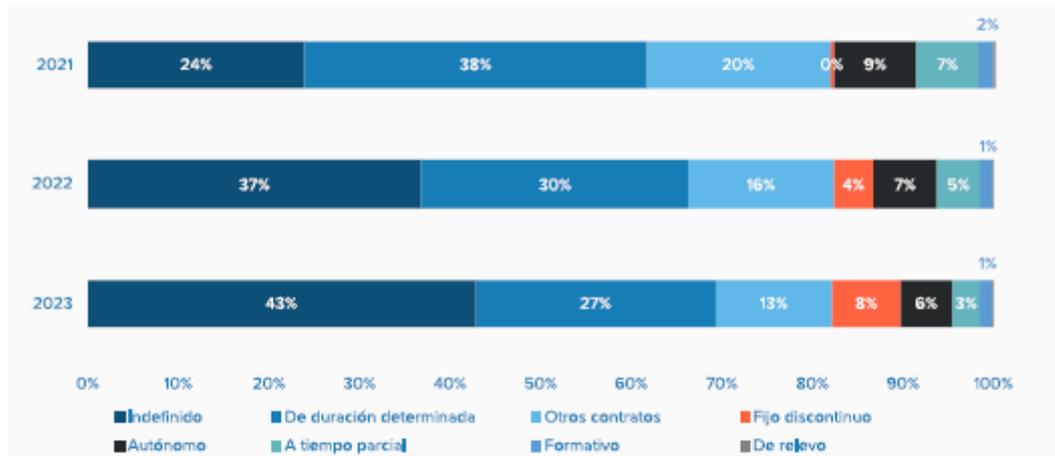
Puesto	Vacantes	Competencia	Salario promedio anual	Puesto	Vacantes	Competencia	Salario promedio anual
1 Teleoperador/a	231.408	16	19.514€	11 Agente de servicio de atención al cliente	37.181	39	20.798€
2 Agente inmobiliario/a	109.816	7	39.946€	12 Administrativo/a	36.123	172	21.403€
3 Mozo/a de almacén	106.954	74	20.409€	13 Enfermero/a	30.176	11	32.009€
4 Dependiente/a	100.772	219	22.379€	14 Cocinero/a	28.457	32	23.468€
5 Delegado/a comercial	88.498	34	33.558€	15 Azafato/a de eventos	25.977	13	26.376€
6 Conductor/a de vehículo de reparto	87.793	27	21.306€	16 Conductor/a de camiones pesados	25.436	20	26.109€
7 Camarero/a	63.562	66	22.650€	17 Empleado/a de mantenimiento	23.993	36	25.652€
8 Peón/a de la industria manufacturera	54.801	48	22.302€	18 Vigilante de seguridad	22.522	14	21.108€
9 Asistente de departamento de ventas	46.774	36	23.333€	19 Contable	21.627	80	24.932€
10 Operador/a de carretilla elevadora	43.673	46	23.604€	20 Analista IT	20.777	15	38.911€

Fuente: Estado del mercado laboral en España 2023

En cuanto a los tipos de contrato ofrecidos, el cuarenta y tres por ciento de los perfiles ofrecen contrato indefinido, el veintisiete por ciento de duración determinada, el trece por ciento otros tipos de contrato y el ocho por ciento contrato fijo-discontinuo. Esta tendencia se debe a la reforma laboral de 2022, que prioriza los contratos indefinidos, duplicando su proporción del veinticuatro por ciento al cuarenta y tres por ciento. Los

contratos temporales ahora solo se permiten en casos de sustitución o circunstancias de producción, lo que ha reducido su proporción del treinta y ocho por ciento al veintisiete por ciento.

Ilustración 18: Porcentaje de vacantes por modalidad contractual



Fuente: Estado del mercado laboral en España 2023

3.2 Employer branding

El *employer branding* o marca de una empresa surgió en EE.UU. a mediados de los años sesenta. Su origen se remonta a un estudio realizado en un hospital estadounidense que destacó la importancia de la reputación del hospital como lugar de trabajo para la retención de personal sanitario talentoso. Este enfoque se fortaleció debido al descenso en la población activa después del baby-boom, que resultó en una mayor demanda que oferta de profesionales cualificados, obligando a las empresas a buscar formas de retener talento.

En España, la adopción del *employer branding* fue más tardía, impulsada por la crisis del 2008. Las empresas necesitaban retener a sus empleados más talentosos, aquellos que más contribuían con la empresa y aumentaban su productividad.

El *employer branding* es una estrategia que combina el marketing y la gestión de los recursos humanos para conseguir un buen posicionamiento en el mercado laboral con el objetivo de atraer, motivar y retener a los mejores talentos (Duran & Criado).

En muchas ocasiones resulta necesaria una estrategia de *employer branding* (Jiménez & Aguado, 2009):

- En sectores como el de los servicios, es crucial que las empresas obtengan el compromiso de sus empleados, ya que la satisfacción del cliente depende directamente de la satisfacción de los empleados. Los empleados actúan como

embajadores de la marca y su trato por parte de la empresa influirá en cómo tratan a los clientes.

- En industrias donde la mano de obra cualificada es escasa, como en tecnologías y telecomunicaciones, las empresas compiten por atraer y retener talento.

3.2.1 Esenciales en la estrategia de employer branding

Llevar a cabo una buena estrategia de *employer branding* es crucial para atraer y retener talento. Para ello es necesario tener en cuenta una serie de factores:

- Transparencia y realidad como principales virtudes: las empresas deben ser visibles y transparentes para ser competitivas. En la era digital, las redes sociales y el internet permiten a los candidatos conocer el día a día de las empresas antes de inscribirse a sus ofertas de trabajo.
- Propuesta de valor atractiva: es fundamental definir una propuesta de valor que refleje la misión, visión y valores de la empresa de manera atractiva y realista, adaptada al tipo de talento que se busca.
- Participación de los empleados: los empleados son los mejores embajadores de la empresa. Su satisfacción y bienestar son claves para que puedan transmitir de manera afectiva los beneficios de trabajar en la organización.
- Página web como herramienta de comunicación: la página web de la empresa es crucial como carta de presentación para empleados, clientes y potenciales candidatos. Debe contar con contenido relevante como blogs, noticias y ofertas de empleo que generen interés y atracción.
- Reconocimiento externo: la participación de la empresa en eventos, premios y exposiciones contribuye a fortalecer su imagen externa. Esto no solo aumenta el orgullo de sus empleados, sino que también atrae más talento interesado en organizaciones comprometidas con problemas sociales.

3.2.2 Direcciones del employer branding

A) Nivel externo

El branding externo se refiere a las acciones que la empresa implementa para atraer talento necesario. Algunas de las acciones que puede llevar a cabo la empresa son:

1. Participar en actos públicos: es importante seleccionar adecuadamente quien representará a la empresa, el mensaje que transmitirá y la imagen que proyectará durante los eventos para captar la atención de potenciales candidatos.

2. Cuidar la atención al candidato: desde el momento en que un candidato se inscribe en una oferta, es esencial que se sienta valorado y bienvenido en la empresa.
3. Aplicación de procedimientos de retención de empleados válidos: la empresa debe esforzarse por mantener a los empleados comprometidos para que deseen permanecer en la organización a largo plazo.
4. Mantenimiento de la relación con antiguos trabajadores: crear canales de comunicación para mantener el contacto con exempleados puede generar comentarios positivos sobre la empresa, lo cual puede atraer a nuevos candidatos.
5. Realización de puertas abiertas, visitas y eventos: estas actividades proporcionan a los potenciales candidatos una visión del ambiente laboral, la relación entre los empleados y la cultura organizacional.
6. Cuidar la página web: dado que muchas personas conocen a las empresas a través de estos canales, es fundamental que la página web refleje adecuadamente su cultura, valores y oportunidades de empleo.

B) Nivel interno

El branding interno se refiere a las acciones de comunicación que una empresa lleva a cabo con sus empleados para fortalecer la confianza y retener el talento dentro de la organización. Algunas de las acciones que puede llevar a cabo la empresa son:

1. Fomentar la cultura participativa: mejorar la comunicación interna en la organización aumenta la satisfacción de los empleados al sentirse escuchados, lo que también beneficia al employer branding de la empresa.
2. Potenciar el *teambuilding*⁶: organizar actividades como comidas, reuniones y eventos fuera del horario laboral para fortalecer el buen ambiente y las relaciones entre trabajadores.
3. Desarrollo de un sistema de reconocimiento: valorar a los empleados que demuestren compromiso con los valores de la empresa y se involucren activamente en ella.
4. Crear un entorno de trabajo amigable: mejorar los espacios de descanso y trabajo para que los empleados se sientan cómodos y motivados.

⁶ El *teambuilding* es el conjunto de dinámicas y actividades de integración en una empresa que se utilizan para que los miembros interactúen en grupo con el fin de mejorar sus capacidades de trabajar en equipo.

5. Implementar un programa de beneficios sociales: ofrecer beneficios como becas para la formación de los hijos, planes de pensiones, seguros de vida y ayudas para la conciliación, que contribuyen a que los empleados se sientan valorados y parte integral de la empresa.
6. Diseño de sistemas de promoción: facilitar oportunidades de crecimiento profesional y ascenso dentro de la empresa para motivar a los empleados a largo plazo y atraer a nuevos candidatos interesados en desarrollarse en la organización

3.2.3 Beneficios

1. Mejora la lealtad y el compromiso de los empleados.
2. Fomenta el interés de los candidatos en unirse a la organización.
3. Optimiza la retención, atracción y fidelización del talento.
4. Consolida la reputación externa de la marca.
5. Estabiliza la satisfacción de la plantilla mediante el aumento de la confianza, la motivación y la participación.
6. Fortalece el sentido de pertenencia entre los empleados, aumentando su implicación.
7. Agrega un valor diferenciador que destaque frente a la competencia.
8. Reduce los índices de absentismo, el nivel de estrés y la rotación de profesionales.
9. Incrementa la confianza de los empleados, los proveedores, los clientes y los posibles clientes.
10. Potencia el prestigio social de la marca y su posición en el mercado a través de la incorporación de valores.

3.2.4 Ejemplos de employer branding en las empresas

A) Google

Google es conocida por sus atractivos sueldos y oportunidades de crecimiento, destacándose como una de las empresas más influyentes a nivel mundial. Además, ofrece una amplia gama de beneficios y prestaciones para sus empleados, como salas recreativas, guarderías, etc.

En términos de salud y bienestar de los trabajadores, proporciona seguros médicos, dentales y oftalmológicos para empleados y sus familias, programas de asistencia en salud mental, adaptaciones laborales para personas con problemas de salud, acceso a aplicaciones de salud mental y apoyo para la menopausia.

En el ámbito financiero, ofrece compensaciones competitivas, bonificaciones periódicas, oportunidades de compra de acciones, planes de jubilación generosos y asesoramiento financiero personalizado.

Para flexibilidad y tiempo libre, brinda tiempo libre remunerado, trabajo híbrido, semanas anuales de trabajo remoto, trabajo a tiempo parcial y opciones de trabajo compartido.

En el apoyo y cuidado a familiares, Google respalda programas de fertilidad y crecimiento de la familia, permiso parental y permiso por nacimiento de hijo aumentado, permiso para el cuidado de familiares y una prestación de supervivencia.

Para el *desarrollo personal del trabajador*, proporciona espacios inspiradores para trabajar, descansar y recargar energía, salas para comer; gimnasios, salas de masaje y de apoyo ergonómico, etc.

Recientemente ha introducido innovaciones como “*Dooglers*”, permitiendo a los empleados llevar a mascotas a la oficina y así poder pasar más tiempo juntos y que las mascotas no se queden solas en casa y “Talks at Google” donde personalidades destacadas informan sobre su trabajo y experiencias en el canal de YouTube de la empresa.

Google también se enfoca en estudiantes, ofreciendo *programas* para introducirlos en su cultura y trabajo empresa. Por otro lado, cuenta con *becas de formación* para que los estudiantes puedan explorar y viajar para apoyar e inspirar la búsqueda de carreras en tecnología como “Beca Generación Google: mujeres en ciencias de la tecnología” o “Beca Google Lime”. Por último, cuenta con *prácticas* en negocios, ingeniería, tecnología... para que empiecen su carrera profesional en la propia empresa como “Practica BOLD” dirigidas a estudiantes “marginados” en su último año de carrera interesados en el sector tecnológico y que en un futuro quieran trabajar en la compañía.

Sin duda, Google ha desarrollado un *employer branding* altamente competitivo que inspira a muchas empresa, proyectando una imagen de prestigio y cuidando tanto la comunicación externa como los procesos de selección.

B) Netflix

Netflix, una empresa líder en el sector del entretenimiento con más de doscientos millones de suscriptores, se distingue por su cultura creativa, innovadora y orientada al rendimiento, enfocada en atraer y retener talento de alta calidad. En 2016, al enfrentarse al desafío de diferenciarse de la competencia, creó un área de “*employer branding*”

liderada por Amir Moini para promover su cultura empresarial y reclutar profesionales altamente cualificados. Este enfoque estratégico ha sido fundamental para posicionar a la compañía como un empleador deseable y para ello creó “equipo estrella” en el que cada miembro es excelente en su trabajo y colabora para alcanzar las metas comunes. Gracias a este trabajo recibe los mejores salarios, flexibilidad, crecimiento y oportunidades de crecimiento.

La estrategia de *employer branding* de Netflix se basa en cuatro elementos clave. El primero es compartir relatos auténticos y sin guiones de los empleados y para ello crearon *WeAreNetflix* donde se comparten videos, experiencias y fotos de los trabajadores en las redes sociales y YouTube, mostrando su pasión, desafíos y logros dentro de la empresa. Viendo la gran repercusión que tuvo decidieron crear también un podcast que cuenta con seis temporadas y cuarenta capítulos.

El segundo elemento clave es la promoción de la diversidad e inclusión. A partir del año 2020 Netflix aborda la diversidad étnica, de género y funcional, creando iniciativas como la sección *Black Lives Matter* (BLM) para visibilizar injusticias y experiencias de vida de personas negras como George Floyd. Además, crearon los Grupos de Recursos para Empleados (ERG) ofreciendo espacios donde los empleados pueden conectar y compartir experiencias comunes. Actualmente existen dieciocho grupos ERG distribuidos globalmente, incluyendo uno recientemente establecido en Madrid.

El tercer elemento es la filosofía de vida laboral de Netflix, que incluye beneficios diseñados para mejorar la productividad y bienestar de los empleados. El primero es *cuida de ti* mismo abarcando una licencia parental de entre 4 y 8 meses de permiso; el segundo es *tiempo ausente*, donde los empleados disponen de 35 días al año para tiempo libre por cada hora a tiempo completo trabajada; el tercero es *formación de familias y apoyo reproductivo* ofreciendo ayudas para adoptar o llevar a cabo el proceso de fertilidad tanto al trabajador como a su pareja; el cuarto es *salud mental*, para ello ofrece atención plena con sesiones gratuitas de asesoramiento y clases de meditación; y el quinto y último es *beneficios de salud*.

En el ámbito financiero, Netflix ofrece un programa de *opciones sobre acciones*, permitiendo a los empleados elegir entre salario y acciones, conservándolas incluso si se marcha de la empresa y *top personal de mercado*, donde pagan a sus trabajadores por encima de la media del mercado para así atraer y retener el talento. También se preocupa por el bienestar en el trabajo, cubriendo gastos y viajes relacionados con el trabajo,

ofreciendo servicios para evitar la conducción y proporcionando *beneficios de reubicación* a aquellos empleados que se mudan por motivos laborales.

El cuarto elemento es *transmitir la cultura de libertad y responsabilidad*, reflejada en la libertad de trato de documentos internos y de los *capitanes informados*, una persona encargada de tomar las decisiones, transmitir las y aprobarlas.

Netflix ha desarrollado una estrategia de employer branding que atrae y fideliza al mejor talento, asegurando que los empleados puedan dar lo mejor de sí en su vida personal y profesional. Se encarga de cuidar la comunicación externa proyectando una imagen que hace que trabajar en Netflix sea un “sueño” para muchas personas.

C) Starbucks

Starbucks, fundada en 1971 en Pike Place Market, Seattle, ha crecido llegando a más de ochenta y tres países y treinta mil cafeterías. La cadena de cafeterías cuenta con una peculiaridad y es que a sus trabajadores les llama *Partner* porque los trabajadores forman parte del proyecto de la empresa y quieren que estén comprometidos con la organización.

Starbucks en España participa en cinco proyectos llevados a cabo por distintas ONG. Entre ellos, “Cocina tu futuro” de la Fundación Tomillo y “Primera experiencia” de la Federación Pinardi, que ayudan a jóvenes en riesgo de exclusión social y vulnerabilidad a adquirir competencias en hostelería. También, “Empleabilidad de jóvenes emigrantes y refugiados” de la ONG CEAR que mejora la empleabilidad de los jóvenes, “Programa de soporte económico para combatir la inseguridad alimentaria” de Acción Contra el Hambre, que proporciona ayuda económica a familias que tienen un miembro en desempleo y “Centro de nutrición alimentaria a familias en situación de pobreza o riesgo de exclusión social” de World Vision que entrega alimentos a familias en riesgo.

Dentro de esa responsabilidad, Starbucks defiende los derechos infantiles, asegurando cero tolerancia al trabajo infantil en su cadena de suministro. Pero no está concienciada solo con las personas, sino también con el medio ambiente, la empresa busca hacer del café un producto agrícola sostenible, verificando su café según Prácticas de Equidad del Café y los Agricultores (CAFE)⁷.

⁷ Es un programa de verificación que mide las fincas según criterios económicos, sociales y ambientales para promover prácticas transparentes, rentables y sostenibles en el cultivo de café.

Desde el lado de la económica, frente a las fluctuaciones en el precio del café, a partir del año 2018 la empresa se comprometió a aportar veinte millones de dólares en fondos de ayuda a los agricultores de Nicaragua, El Salvador, México y Guatemala.

La educación es otro de los aspectos que tiene en cuenta y para ello decidió operar en nueve Centro de Apoyo a los Agricultores facilitándoles el acceso a avances acerca de la agricultura.

La empresa también se preocupa de sus trabajadores, ofreciendo una serie de beneficios: contrato indefinido desde el primer día, dos días libres consecutivos a la semana y consideración en las preferencias de movilidad. Ofrece también descuentos del cincuenta por ciento para los Partners y del treinta por ciento a familiares en las marcas de Alsea⁸. Los horarios de trabajo se adaptan al estilo de vida del empleo, con turnos programados con un mes de antelación para facilitar la conciliación.

Starbucks enfatiza que el trato a los empleados se refleja en el trato a los clientes. El proceso de selección es ágil, respondiendo las solicitudes en diez días y dando respuesta en menos de veinticuatro horas tras la entrevista.

En términos de salud, ofrece planes médicos, oftalmológicos, dentales, seguros de vida y cobertura en caso de accidente o de incapacidad. Además, en caso de paternidad/maternidad obtiene una remuneración adicional de licencia paternal, y si deciden adoptar reciben un reembolso por expansión familiar.

3.3 Gamificación

La gamificación, en auge en el mundo empresarial, ha transformado los procesos de reclutamiento y selección al potenciar la imagen de la empresa como innovadora y creativa, atrayendo así talento.

La gamificación es el uso de mecánicas y dinámicas de juego en actividades cotidianas con el objetivo de generar interés en dichas actividades (Francisco Galisteo, 2020) o la aplicación de recursos propios de los juegos en contextos no lúdicos, con el fin de modificar los comportamientos de los individuos, actuando sobre su motivación para la consecución de unos objetivos concretos (Teixes, 2023).

⁸ Alsea es una empresa multinacional de origen mexicana de restaurantes franquicia y en ella se engloban empresas mexicanas, europeas e iberoamericanas.

Los elementos de los juegos son 3: las mecánicas, las dinámicas y la estética.

Las *mecánicas* son los sistemas y elementos que hacen que el progreso en el juego sea visible y que el jugador pueda participar en el mismo (Teixes, 2023). Dentro de las mecánicas de los juegos destacan los *puntos*, que son valores numéricos que los jugadores obtienen al llevar a cabo acciones específicas o conjuntos de acciones dentro de los juegos y reflejan el desempeño del jugador al poder ser ponderados según la importancia de las acciones realizadas. Las *medallas o emblemas* son representaciones gráficas de los logros alcanzados por los jugadores. Cada medalla o emblema simboliza un logro específico y suelen ser coleccionables, lo que añade un elemento de colección al juego. Las *clasificaciones* que son sistemas que ordenan a los jugadores de manera visual según sus logros y el cumplimiento de metas, y permiten a los jugadores ver su posición relativa frente a otros participantes.

Las *dinámicas* son los patrones, pautas y sistemas presentes en los juegos pero que no forman parte de ellos. Se basan en el reconocimiento, consecución de objetivos... (Teixes, 2023). Dentro de las dinámicas destacan las *recompensas* que son beneficios que los jugadores obtienen tras completar una acción o alcanzar un objetivo y pueden variar en valor y tipo; son un incentivo importante para motivar a los jugadores a seguir avanzando y esforzarse; los *logros* representan la consecución de metas que requieren un cierto nivel de dificultad y esfuerzo. Normalmente están bloqueados y se van desbloqueando a medida que los jugadores realizan acciones; y el *estatus*, que es el reconocimiento que un jugador recibe por parte de otros, es una sensación de prestigio y respeto.

La *estética* son las respuestas emocionales que la participación en los juegos provoca en el jugador y está relacionado con las experiencias y sensaciones vividas por el jugador durante el proceso (Teixes, 2023).

Para plantear una gamificación en la empresa, es esencial tener claros cuáles son los objetivos que se pretenden conseguir (observar comportamientos) y por qué hay que aplicar la gamificación (dependiendo de la organización). La gamificación tiene como meta modificar los comportamientos de los empleados mediante acciones que impactan en su motivación, creando valor para la organización.

En los recursos humanos, la gamificación puede aplicarse en la atracción, gestión y retención del talento. Los candidatos pueden participar en juegos y superar retos que forman parte del proceso de selección, permitiendo a la empresa evaluar habilidades

relevantes para el puesto y manteniendo a los candidatos motivados a medida que avanzan las pruebas.

Asimismo, la gamificación no solo se aplica en nuevos trabajadores, sino también en la plantilla actual. Utilizar esta técnica para la formación a través del juego genera un buen ambiente de trabajo, haciendo las tareas más entretenidas y aumentando la eficacia de los empleados.

Las Tres F (Feedback, Friends and Fun) de la Gamificación son los elementos esenciales que hacen que este concepto sean tan impactante. Al incorporar retroalimentación, amigos y diversión a una experiencia se puede potenciar la capacidad para influir en el comportamiento de los candidatos. (Zichermann, 2012).

3.3.1 Beneficios de la gamificación

1. Incremento de la motivación y el compromiso: las tareas se vuelven más divertidas y desafiantes.
2. Mejora de la productividad: la competencia y las recompensas aumentan la eficiencia.
3. Desarrollo de habilidades: las simulaciones y los desafíos perfeccionan habilidades específicas.
4. Fortalecimiento del trabajo en equipo: las dinámicas mejoran la colaboración, el trabajo en equipo, la cohesión y la comunicación.
5. Mejora en la retención de conocimientos: la información presentada en formato juego es más fácil de recordar y aplicar.

3.3.2 Ejemplos de empresas que aplican la gamificación

A) L'Oreal

L'Oreal lanzó "Reveal by L'Oreal", un juego de reclutamiento y orientación profesional, en una plataforma digital interactiva para los jóvenes estudiantes. Esta herramienta pedagógica permite a los estudiantes explorar opciones de carrera y evaluar sus competencias.

El juego simula el rol de un director en prácticas, donde el candidato acompaña a su jefe por el mundo y participa en diversas etapas del negocio, desde el descubrimiento de una molécula en el laboratorio hasta la creación de la campaña de lanzamiento del producto al mercado. A lo largo de proceso, el candidato explora las cinco áreas de negocio de la

empresa (marketing, finanzas, industria, comercial y laboratorios) desarrollando habilidades y determinando en que área encaja mejor su perfil. Para ello llevarán a cabo la planificación de la fabricación del producto, el plan financiero, la comercialización... y además aprenderán conceptos y metodologías de trabajo que se asemejan mucho al trabajo diario que se realiza en L'Oreal.

Está dirigido a jóvenes de 22 a 25 años que se encuentren en la recta final de la carrera o hasta dos años después de su finalización. De todos los jóvenes, quienes hubieran conseguido más de seis mil puntos acceden a una entrevista telefónica para el programa de prácticas o a un puesto a tiempo completo dentro de la compañía. Los veinte mejores acudirán a sus oficinas a una dinámica de grupo encaminada a la contratación de los mejores perfiles.

La herramienta tiene 2 vertientes: orientar a los jóvenes y servir como plataforma para la captación de talento (estudiantes en prácticas ambiciosos, exigentes y capaces de desarrollar todo tipo de tareas) para la organización. L'Oreal buscaba reclutar a más de dos mil quinientos jóvenes en prácticas con la expectativa de que el veinte por ciento obtuvieran puestos fijos.

B) BBVA

El banco BBVA fue pionero en el sector financiero con respecto a la gamificación gracias a la creación del BBVA Game en 2011, que fue “un elemento dinamizador en su viaje de transformación”. Originalmente se lanzó debido a que muchas funciones de su plataforma online eran poco conocidas por los clientes, como transferencias y pagos de impuestos.

Para incentivar el uso de la plataforma y que los clientes pudieran conocer todas las ventajas que otorgaba, la empresa realizó una serie de cambios en la página web del banco y estimuló a los clientes a que utilizaran la web para comprobarlo.

Por cada operación o desafío superado, el cliente obtenía una serie de puntos y medallas que podía canjear por premios o sorteos como entradas para ir a ver partidos de la liga de fútbol. Esto solo se conseguía si los usuarios aprobaban un test donde demostraban que habían aprendido a utilizar la aplicación.

Introdujeron rankings para fomentar la competencia y estimular el uso. Gracias a esto consiguieron unos resultados excelentes multiplicando el número de visualizaciones de los vídeos, el tiempo medio empleado en la aplicación, el número de seguidores en las redes sociales y el número de clientes, mejorando la percepción de los usuarios.

Dos años más tarde del lanzamiento del juego, el banco ganó los GAwards, los premios con mayor impacto a nivel mundial en materia de gamificación.

C) Microsoft

El "Language Quality Game" (LQG) de Microsoft es una estrategia innovadora que combina la participación de los trabajadores y la gamificación para mejorar la calidad de los productos de Microsoft a nivel global. Su objetivo principal es asegurar la precisión y la adaptabilidad cultural de las traducciones y localizaciones de sus productos en mercados internacionales. Esta calidad es esencial para garantizar que los productos sean funcionales y atractivos para los usuarios de diferentes regiones y lenguas.

La participación en el LQG involucra a empleados de Microsoft, como desarrolladores, ingenieros y gerentes de productos, que contribuyen con su conocimiento específico del producto. Además, los traductores profesionales participan con su experiencia en traducción y localización. En ocasiones, se invita a usuarios externos, como clientes y entusiastas de la tecnología, a unirse al proceso. Esta participación asegura una revisión integral de los productos desde diversas perspectivas, lo que mejora la calidad final.

LQG utiliza elementos de juego para aumentar la participación y el compromiso de los colaboradores. Los participantes acumulan puntos por sus contribuciones que pueden canjear por recompensas. Las tablas de clasificación fomentan una competencia amistosa, mientras que los reconocimientos motivan a los colaboradores. Este enfoque hace que la tarea de revisión sea más atractiva y motivadora para los participantes.

El proceso de revisión incluye varios pasos. Inicialmente, los fragmentos de texto traducidos se distribuyen entre los participantes para su revisión. Los revisores evalúan la precisión de la traducción, la fluidez del texto y su adecuación cultural. Pueden sugerir mejoras y señalar errores específicos, que son revisados por un equipo central de Microsoft. Este sistema asegura que cada texto traducido sea revisado minuciosamente, mejorando su calidad final.

Para facilitar la colaboración, Microsoft utiliza herramientas y plataformas digitales como portales web para acceder a las tareas de revisión, foros de discusión para debatir problemas y sugerencias, y sistemas de gestión de traducción para manejar las traducciones de manera eficiente.

El LQG ofrece múltiples beneficios: proporciona retroalimentación directa y de alta calidad sobre sus traducciones y fortalece la relación entre la compañía y sus usuarios.

BLOQUE 4. CONCLUSIONES

Las nuevas tecnologías han revolucionado la forma en que las empresas reclutan y seleccionan a su personal. La incorporación de la tecnología en nuestra vida cotidiana y en el entorno laboral ha abierto nuevas posibilidades en el mundo del reclutamiento. Hoy en día gracias a estas herramientas las empresas pueden aprovechar las ventajas que generan para atraer y evaluar candidatos de manera más efectiva que nunca.

La reducción de costes, tiempo y esfuerzos es uno de los beneficios más evidentes de la incorporación de las nuevas tecnologías en el reclutamiento. Las empresas pueden llegar a un público más amplio con un menor gasto en publicidad dado que los sitios web son opciones más económicas que la publicación en medios no digitales. Asimismo, el proceso de selección se vuelve más rápido y eficiente ahorrando tiempo al personal encargado de la selección.

Con el uso de las redes sociales y las páginas webs se ha agilizado el proceso de reclutamiento. La capacidad de filtrar datos de manera efectiva es otra evidencia de su beneficio. Las empresas utilizan algoritmos y palabras claves para identificar candidatos que cumplen con los requisitos esenciales y necesarios para el puesto. Esto conlleva que los reclutadores pueden centrarse en realizar evaluaciones más profundas de los candidatos que mejor se pueden adaptar a la posición y no perder tiempo en candidatos que no cumplen con los criterios necesarios.

Este uso de las redes sociales también puede conllevar algún apunte negativo, dado que no solo se usan para la búsqueda de trabajo, sino también para publicar actos del día a día de las personas y en muchas ocasiones los reclutadores entran a visualizar estos perfiles en las redes sociales de los candidatos para observar su comportamiento fuera de la vida profesional, y pueden llegar a encontrar elementos no favorables a la hora de la contratación.

Otro aspecto a tener en cuenta es la imagen que proyecta la empresa, dado que en la actualidad los candidatos buscan trabajar en empresas que cuenten con buena reputación. Esta reputación no solo se basa en el prestigio del producto o servicio ofrecido, sino también en cómo se trata a los empleados dentro de la organización. Los trabajadores modernos valoran cada vez más las condiciones laborales, priorizando aspectos como beneficios sociales, opciones de promoción interna, y oportunidades de crecimiento profesional, a menudo incluso por encima del salario.

Por tanto, resulta imprescindible para las empresas construir y mantener una buena imagen de marca del empleador. Una sólida reputación como empleador atractivo puede facilitar la atracción de candidatos potenciales y con talento. Estos profesionales, al sentirse valorados y ver reflejadas sus expectativas en los beneficios ofrecidos por la empresa, no solo estarán interesados en unirse a la organización, sino que también tendrán una mayor probabilidad de permanecer en ella a largo plazo, aumentando así la retención de talento.

En este contexto, la gamificación se presenta no solo como una innovadora técnica de reclutamiento, sino también como una herramienta eficaz para el desarrollo de capacidades. Al implementar elementos de juego en los procesos de selección, las empresas permiten a los candidatos demostrar sus habilidades, aptitudes y talentos en un entorno más dinámico y menos convencional. Este enfoque puede revelar competencias valiosas que de otra manera pasarían desapercibidas en los métodos tradicionales de selección.

Además, la gamificación fomenta una experiencia de reclutamiento más atractiva y estimulante, lo que puede mejorar la percepción de los candidatos sobre la empresa y aumentar su interés en formar parte de la misma. Al participar en actividades de gamificación, los candidatos pueden experimentar de primera mano aspectos de la cultura organizacional y del entorno laboral, facilitando una mejor alineación entre sus expectativas y la realidad de la empresa.

Todo lo anterior y en mi opinión, estas nuevas tendencias de reclutamiento se están abriendo paso de forma notable, hasta llegar a dominar los procesos del reclutamiento y la selección de personal, pero teniendo en cuenta tanto las ventajas como los inconvenientes de su uso.

BLOQUE 5. BIBLIOGRAFÍA

Almeda, C. (2017). Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos. Talentclue.com. <https://blog.talentclue.com/employer-branding>

Amo Arturo, A (2019). Reclutamiento y selección de personal. Editorial Elearning

Bonache, J Cabrera, A. Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI.

Benefits. (2024). Starbucks Careers; Starbucks. <https://careers.starbucks.com/benefits/>

Benefits at Google - Google careers. (s/f). Google.com. Recuperado el 29 de junio de 2024, de <https://www.google.com/about/careers/applications/benefits/>

Calle Durán, M. del C. de la, & Ortiz de Urbina Criado, M. (2018). Fundamentos de recursos humanos (3ª ed.). Pearson Educación

Caso de éxito TMP Worldwide: «Reveal» de L’Oreal. (2016). WTC. <https://lc.cx/N-sIOB>

Chiavenato, I (2009). La gestión del talento humano. McGraw-Hill

Chiavenato, I (2011): Administración de Recursos humanos. McGraw-Hill

Criado, M (2004): Fundamentos de Recursos Humanos. Prentice-Hall

Culture. (2024). Starbucks Careers; Starbucks. <https://careers.starbucks.com/culture/>

E12_3-MICROSOFT. (2019). Innobox Plus. <https://innoboxplus.cea.es/microsoft/>

Education. (2024) Starbucks Careers Starbucks. <https://careers.starbucks.com/benefits/education/>

Employer Branding: qué es, ventajas y ejemplos. (2021). Cobee. <https://cobee.io/blog/employer-branding/>

Europa Press. (2012). RSC.-L’Oreal lanza el juego “online” Reveal para reclutar jóvenes talentos para su compañía. Europa Press. <https://goo.su/EdUUD>

Fallon, J. (2020). What Netflix can teach us about employer branding post-pandemic. Talent Works International. <https://goo.su/O6EJltr>

Fernández, M. (2018). Uso de Facebook para un reclutamiento 2.0. Infoempleo. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/facebook-para-reclutamiento/>

Francisco, S. (2020). Gamificación en la empresa : diseño y aplicaciones. Ra-Ma.

García-Tenorio, J, Sabater Sánchez, R (2004). Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos humanos. Thomson

Gestionet. (2016). Bank gamification: los bancos también juegan. Gestionet; Grupo Gestionet. <https://gestionet.net/bank-gamification-los-bancos-tambien-juegan/>

Gimeno, T. (2014, julio 10). Cómo Reclutar en Facebook en 5 Simples Pasos. Talentclue.com. <https://blog.talentclue.com/como-reclutar-en-facebook-en-5-simples-pasos>

Gonzalez, J. I. (2023). Social recruiting ¿qué es? Beneficios. LinkedIn.com. <https://goo.su/nZHj>

InfoJobs. (s/f). Infojobs.net. Recuperado el 29 de junio de 2024, de <https://www.infojobs.net/candidate/candidate-login/candidate-login.xhtml>

InfoJobs. (s/f-b). Infojobs.net. Recuperado el 29 de junio de 2024, de <https://www.infojobs.net/employer-login.xhtml>

La cultura de Netflix: El mejor trabajo de nuestra vida. (s/f). Netflix.com. Recuperado el 29 de junio de 2024, de [https://jobs.netflix.com/culture?lang=Espa%C3%B1ol%20\(Espa%C3%B1a\)](https://jobs.netflix.com/culture?lang=Espa%C3%B1ol%20(Espa%C3%B1a))

La selección como proceso de comparación y decisión. (2008). Blogspot.com. <https://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/la-seleccion-como-proceso-de.html>

LinkedIn: número de usuarios mundiales hasta 2027. (2023). Statista. <https://lc.cx/22DjZa>

Margalló, N, Rojo, D, García, À, Ginès i Fabrellas, A. (2023). Estado del mercado laboral en España 2023.

Martínez, G. (2018). Técnica del Incidente Crítico: qué es y cómo se usa. pymOrganization. <https://n9.cl/j10yz>

Martinez García, M. Employer branding o marca del empleador. Dirección de recursos humanos II.

Master. (2023). Estudio de caso: Netflix y su employer branding. TARA.H. <https://www.tarah-tech.com/estudios-de-caso/estudio-de-caso-netflix-y-su-employing-branding/>

Miriam. (2021). 17a aniversario de Facebook, repasamos su historia e hitos destacados. EUDE Digital. <https://www.eudedigital.com/aniversario-facebook-repaso-historia/>

¿Qué es el Employer Branding? (2023). REPSOL. <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/que-es-el-employer-branding/index.cshtml>

Qué es y para qué sirve el reclutamiento externo. Ventajas y cuando usarlo. (s/f). Adecco.es. <https://lc.cx/AM9J4s>

Rojas Aguado, P (2010). Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento. UCO

Social Recruiting. (2019). Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual; Bizneo HR. <https://www.bizneo.com/blog/social-recruiting/>

Teixes Argilés, F. (2023). Gamificación. EDITORIAL UOC.

Tena, M. (2016). La gamificación: ¡A jugar! BBVA. <https://www.bbva.com/es/la-gamificacion-jugar/>

Tomàs, O. (2022). Reclutamiento Externo: Ventajas y desventajas. Grupo Castilla. <https://www.grupocastilla.es/reclutamiento-externo-ventajas-desventajas/>

UpSpain. (2019). Social Recruiting. Qué es y qué beneficios tiene para tu empresa. Up Spain. <https://www.up-spain.com/blog/que-es-social-recruiting-beneficios-empresa/>