



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias del Trabajo

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

***“Nuevas tendencias en gestión del talento:
Reclutamiento y selección 2.0”***

Alumno: Luis Alberto Negro Martín

Tutor: Miguel Lamoca Pérez

Palencia 2017



ÍNDICE

1.- Introducción.....	4
1.1.- Justificación	4
1.2.- Conceptos	5
1.2.1.- Reclutamiento.....	5
1.2.2.- Selección	5
1.3.- Adquisición y desarrollo de competencias correspondientes con las del título académico de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.....	6
2.-Reclutamiento	8
2.1.- Reclutamiento interno.....	8
2.1.1- Fuentes internas	8
2.1.2.- Ventajas e Inconvenientes.....	9
2.2.- Reclutamiento externo.....	10
2.2.1.- Fuentes externas	11
2.2.2.- Ventajas e Inconvenientes.....	13
3.-Selección.....	15
3.1.- Etapas y técnicas	15
3.2.- Acogida.....	20
4.- Nuevas tendencias de Reclutamiento y Selección.....	22
4.1.- Nuevas competencias	22
4.2.- Employer Branding	28
4.3.- Gestión del talento actual	31
4.4.- Reclutamiento y Selección 2.0	35
4.4.1.- Fuentes de reclutamiento 2.0	38
4.4.2.- Ventajas e Inconvenientes.....	45
4.4.3.- Ejemplos de empresas que realizan reclutamiento 2.0	46
5.- Marco legal.....	50
6.- Caso práctico – Reclutamiento y selección de operarios en Renault España (ManpowerGroup)	52
7.- Conclusiones.....	54

8.- Bibliografía	56
9.- Anexos	61
Anexo I – Ejemplo prueba psicotécnica	61
Anexo II – Ejemplo test de personalidad	61
Anexo III – Evolución del porcentaje de viviendas con acceso a internet.....	63
Anexo IV – Portales de empleo	64
Anexo V – Portal de empleo y grupo Linkedin SEAT	65
Anexo VI – Página web “motor de empleo”	66

1.- Introducción

1.1.- Justificación

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas. Dicho proceso tiene una importancia fundamental para el éxito y buen funcionamiento de cualquier organización, ya que tiene como finalidad la contratación de los recursos humanos necesarios para que la empresa pueda desarrollar óptimamente sus actividades. Según García-Tenorio y Sabater (2005) “Una de las claves del éxito de cualquier empresa es disponer del personal adecuado, en el momento preciso y con la motivación suficiente para poder desarrollar su función de la mejor manera posible”. Su importancia ha ido creciendo a medida que ha ido aumentando el valor que se atribuye a los recursos humanos. De la Calle y Ortiz (2004) consideran que “actualmente, es generalmente aceptada la creencia de que los trabajadores constituyen un recurso valioso y muchas veces irremplazable. Por ello, la gestión de recursos humanos ha pasado a ser un asunto crucial, un recurso estratégico que debe estar vinculado a los objetivos generales de la empresa.” Un proceso de reclutamiento y selección realizado inadecuadamente dificultaría o incluso imposibilitaría el cumplimiento de los objetivos estratégicos marcados por la empresa, además de provocar la pérdida de la rentabilidad de la inversión realizada, pérdida de productividad, deterioro del clima laboral etc.

Además de por la anteriormente mencionada importancia que tiene este proceso para la empresa, el cual puede ser considerado como clave, uno de los principales motivos de la elección de este tema es la utilidad que puede tener el conocer más a fondo como se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal de cara a la búsqueda de un empleo en el futuro. Otro de los motivos es el auge que está teniendo en los últimos años la búsqueda de candidatos mediante internet, especialmente a través de redes sociales, ya que según el III Informe Infoempleo – Adecco Redes Sociales y Mercado de Trabajo publicado en 2015, en el año 2014 el 69% de las empresas usaba las redes sociales para reclutar candidatos, mientras que según el V Informe infoempleo- Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo publicado en 2017, en el año 2016 este porcentaje ha aumentado hasta el 84%.

Según Chiavenato (2000), la Administración de Recursos Humanos se divide en cinco procesos básicos: Provisión (quién irá a trabajar en la organización), aplicación (qué harán las personas en la organización), mantenimiento (cómo mantener a las personas trabajando en la organización), desarrollo (cómo preparar y desarrollar a las personas) y seguimiento y control (cómo saber quiénes son y qué hacen las personas), los cuales son procesos estrechamente interrelacionados e interdependientes. En este trabajo se va a desarrollar uno de estos procesos,

concretamente el de provisión, el cual incluye el reclutamiento, la selección y la integración o acogida del personal en la empresa.

En el contenido de este trabajo pueden diferenciarse dos grandes partes que constituyen el grueso del trabajo. La primera de ellas, que se corresponde con los epígrafes dos y tres, consta de los procesos de reclutamiento y selección “tradicionales” llevados a cabo por las empresas, en la cual se explicaran de forma detallada las principales fuentes de reclutamiento, las ventajas e inconvenientes tanto del reclutamiento interno como del externo y las fases y técnicas más habituales del proceso de selección, además de la socialización o acogida del trabajador o trabajadores que finalmente resulten contratados. Por otro lado, en la segunda parte, correspondiente con el cuarto epígrafe del trabajo, se realiza un análisis de las nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal que están desarrollando las empresas en los últimos años, es lo que se denomina reclutamiento y selección 2.0.

De forma menos extensa, en los últimos puntos del trabajo se incluye un esquema del marco legal que deben tener en cuenta las empresas en todo lo relativo a la contratación de trabajadores, un ejemplo real del proceso de reclutamiento llevado a cabo por ManpowerGroup y finalmente las conclusiones obtenidas tras la realización del trabajo.

1.2.- Conceptos

Es bastante común confundir o definir de la misma manera los términos de reclutamiento y selección, por ello he considerado oportuno definir ambos conceptos antes de comenzar a desarrollarlos para dejar clara la diferencia.

1.2.1.- Reclutamiento

Existen múltiples definiciones del proceso de reclutamiento, todas ellas muy similares, Aguirre, Andrés, Rodríguez y Tous (2000) ofrecen una comprensiva de todas ellas definiéndolo como “el conjunto de procedimientos de los que se vale una organización para localizar, contactar y atraer un determinado número de candidatos capaces de satisfacer las exigencias formuladas por la empresa y potencialmente capacitados para ocupar puestos dentro de ella, en un plazo conveniente, y convencerles de que estén dispuestos a someterse a pruebas de selección con objeto de determinar si son el tipo de colaborador buscado”.

1.2.2.- Selección

Para Chiavenato (2000) el proceso de selección consiste en “escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la

empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.

Por lo tanto, en el reclutamiento lo que se hace es buscar a candidatos que sean potencialmente válidos para trabajar en la empresa, mientras que en el proceso de selección se elige o escoge al que se considera más apropiado de entre todos los que han sido reclutados.

1.3.- Adquisición y desarrollo de competencias correspondientes con las del título académico de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Conforme a las competencias genéricas y específicas adquiridas en el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, con la realización del presente trabajo se contribuye al desarrollo de las que, siguiendo el orden y clasificación establecido en el título, se citan a continuación.

COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)

INSTRUMENTALES

CG.1. Capacidad de análisis y síntesis

CG.2. Capacidad de organización y planificación

CG.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa

CG.6. Capacidad de gestión de la información

PERSONALES

CG.13. Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad

CG.14. Razonamiento crítico

CG.15. Compromiso ético

SISTÉMICAS

CG.16. Aprendizaje autónomo

CG.17. Adaptación a nuevas situaciones

CG.18. Creatividad

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)

DISCIPLINARES (SABER)

CE.1. Marco normativo regulador de las relaciones laborales

CE.3. Organización y dirección de empresas

CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos

PROFESIONALES (SABER HACER)

CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas

CE.15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral

CE.16. Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral

CE.19. Capacidad para aplicar técnicas y tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos (política retributiva, de selección...)

ACADÉMICAS

CE.33. Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales

CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica

CE.36. Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales

2.-Reclutamiento

Como se ha indicado con anterioridad, el reclutamiento es el proceso mediante el cual se buscan y atraen candidatos potencialmente válidos para la empresa. Para poder llevar a cabo esta búsqueda deben realizarse con antelación dos actividades. La primera de ellas es la planificación de recursos humanos, es decir, una previsión de los recursos humanos que necesita la empresa para desarrollar su actividad. Tras conocer esta información, otra actividad que también debe realizarse antes del reclutamiento es el análisis de los puestos de trabajo que componen la organización para conocer cuáles son las funciones, obligaciones y responsabilidades de cada puesto, con esta información se puede determinar cuáles son las habilidades, características, experiencia y formación que debe poseer la persona que vaya a ocupar dicho puesto, en otras palabras, el perfil de persona que se debe buscar. Toda la información obtenida sobre un puesto de trabajo se suele plasmar en un profesiograma. Difícilmente se puede realizar un reclutamiento eficaz si no se determinan previamente las exigencias del puesto a cubrir. Una vez que se conoce el perfil y el número de empleados que se necesita contratar, se puede iniciar el proceso de reclutamiento.

En función del tipo de puesto a cubrir, el perfil profesional que se requiere y de otras cuestiones como la situación económica de la empresa o posibles restricciones legales, deben elegirse las fuentes y técnicas de reclutamiento más convenientes. Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos grupos, internas y externas, según la procedencia de los candidatos. Dependiendo de cada caso, unas serán más apropiadas que las otras, aunque lo más recomendable es combinar ambos tipos de fuentes.

2.1.- Reclutamiento interno

Las fuentes de reclutamiento interno son aquellas destinadas a cubrir el puesto vacante con personal que ya presta servicios en la empresa. Esta suele ser la primera opción planteada por la empresa, comprobar si alguno de los empleados vinculados a ella reúne los requisitos necesarios para cubrir el puesto.

2.1.1- Fuentes internas

Principalmente existen dos vías de reclutamiento interno:

Promoción: supone un movimiento vertical dentro de la organización, ya que el puesto vacante sería cubierto a través del ascenso de un empleado de la empresa, el cual asumiría una responsabilidad mayor a la que tenía en su anterior puesto. Un

ejemplo de promoción sería cubrir un puesto de director mediante el ascenso de un subdirector.

Traslado: Supone un movimiento horizontal en la organización, ya que el puesto vacante se cubriría con el traslado de una persona que ya pertenece a la organización ocupando un puesto situado en el mismo nivel jerárquico o con la misma responsabilidad. Ejemplo de ello sería el caso de empresas que tienen centros de trabajo en diferentes ciudades y cubren una vacante con un empleado que ocupa el mismo cargo en el centro de trabajo de otra ciudad (movilidad geográfica) o el traslado de un empleado de un departamento a otro situado en el mismo nivel jerárquico. Normalmente este tipo de cambio suele llevar aparejado una mejora económica.

2.1.2.- Ventajas e Inconvenientes

El reclutamiento interno tiene como principales ventajas el bajo coste que suele conllevar y la rapidez en encontrar a los candidatos, puesto que al estar ya vinculados a la empresa no es necesario invertir dinero en otros medios para su búsqueda, los cuales sí que resultan necesarios en el reclutamiento externo. El principal inconveniente es que no siempre es fácil encontrar en la propia organización a candidatos que cumplan con los requisitos del puesto. En la siguiente tabla se presenta un listado con las ventajas e inconvenientes que debe valorar la empresa a la hora de tomar decisiones sobre este tipo de reclutamiento.

Tabla 1- Ventajas e inconvenientes fuentes internas

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Economicidad</u>: No supone un gran desembolso para la empresa, ya que no necesita gastar dinero en publicidad ni en recurrir a otras empresas para llevar a cabo este tipo de reclutamiento. ➤ <u>Rapidez</u>: La información que dispone la empresa de sus propios empleados permite detectar rápidamente a los posibles candidatos, por lo que la inversión de tiempo y esfuerzo es menor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Conflictos internos</u>: Podría dar lugar a conflictos internos si no se gestionan bien, ya que es posible que el resto de empleados candidatos consideren que la decisión es injusta o poco objetiva. ➤ <u>Dificultad</u>: En ocasiones resulta complicado encontrar dentro de la propia organización a candidatos que reúnan los requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Fiabilidad</u>: Al tener un conocimiento real de las características del trabajador el grado de fiabilidad de la decisión es mayor, se reduce el margen de error. ➤ <u>Motivación</u>: Aumenta la motivación tanto de la persona promocionada como del resto de empleados al ver que la empresa les tiene en cuenta para ocupar puestos de mayor responsabilidad. ➤ <u>Retorno de la inversión</u>: Se aprovechan las inversiones realizadas en formación y desarrollo. ➤ <u>Integración</u>: El proceso de integración es más fácil y rápido, puesto que el candidato ya conoce la organización de la empresa y su cultura. ➤ <u>Competitividad</u>: Fomenta un cierto grado de competencia interna y de afán de superación entre el resto de empleados al ver que se ofrecen oportunidades a aquellos que las merecen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Conflictos de intereses</u>: Puede llegar a provocar un conflicto de intereses si los superiores tratan de impedir las promociones de empleados situados en niveles jerárquicos inferiores por temor a ser superados. ➤ <u>Endogamia</u>: Al no entrar gente “nueva” en la organización no entran nuevas ideas o puntos de vista diferentes que pudieran aportar personas con experiencia en otras organizaciones.
---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de García-Tenorio y Sabater (2005) y De la Calle y Ortiz (2004)

2.2.- Reclutamiento externo

Las fuentes de reclutamiento externas son aquellas destinadas a buscar candidatos que no tienen ningún tipo de vinculación con la organización, como aquellos que estén vinculados a otras empresas o que no tengan empleo pero estén disponibles para trabajar. Normalmente se recurre a este tipo de reclutamiento cuando en la propia empresa no existe ningún candidato que cumpla con los requisitos exigidos para ocupar el puesto vacante o cuando se pretende incorporar a alguien que aporte ideas nuevas o una perspectiva diferente del trabajo. Existe una gran variedad de fuentes de reclutamiento externo, generalmente se combinan varias de ellas para que el resultado del reclutamiento sea más eficaz. El principal

factor a tener en cuenta para elegir las es el tipo de puesto a cubrir, ya que en función del nivel de especialización requerido unas serán más adecuadas que otras.

2.2.1.- Fuentes externas

Las fuentes de reclutamiento externo más utilizadas son las siguientes:

- Anuncios en prensa, TV y radio: Este es uno de los métodos más utilizados debido a su sencillez y a la posibilidad de llegar a un amplio sector de la población. Suele emplearse para puestos con un perfil muy genérico y no muy especializado. Para que el anuncio del puesto sea eficaz y consiga atraer a los candidatos adecuados, este debe ofrecer una información clara y detallada de la descripción del puesto, requisitos necesarios para ocuparlo, condiciones laborales y una breve descripción y modo de contacto con la empresa. Uno de los inconvenientes que puede presentar esta fuente de reclutamiento es el elevado número de candidatos que puede llegar a generar, lo cual alarga y dificulta el proceso de selección, de ahí la importancia de redactar adecuadamente el anuncio para acotar lo máximo posible el número de candidatos. Otro aspecto importante a tener en cuenta es la elección del medio de comunicación a través del cual se va a transmitir el mensaje. La vía más extendida es la publicación en periódicos y revistas especializadas, prueba de ello es que la gran mayoría de periódicos disponen de un apartado exclusivo con anuncios tanto de puestos vacantes como de personas que ofrecen sus servicios, mientras que los anuncios en radio y televisión son mucho menos habituales.

- Recomendaciones: En este método de reclutamiento son los propios empleados de la empresa los que recomiendan a candidatos para el puesto de trabajo. Algunas empresas obsequian a los empleados que aporten candidatos válidos con una recompensa o gratificación. Entre sus ventajas cabe destacar su bajo coste y la posibilidad de llegar a algunos perfiles profesionales difíciles de encontrar, ya que es probable que el personal especializado de la empresa conozca a otras personas con ese perfil específico. A pesar de ser un método de reclutamiento externo, el nivel de incertidumbre es bastante menor, puesto que los candidatos no son desconocidos y ya tienen un cierto grado de conocimiento de la cultura de la empresa y del puesto al que optan. Además, es poco probable que los propios empleados recomienden candidatos que consideren que no van a ser capaces de cumplir las exigencias del puesto de trabajo.

- Fichero de solicitudes: El fichero de solicitudes está constituido por currículums y solicitudes de empleo de personas que se dirigen de manera espontánea a la empresa para solicitar empleo. Normalmente las empresas tienen normalizado este método a través de bases de datos organizadas en base a perfiles determinados. Internet ha simplificado mucho este método, puesto que en muchas empresas esta solicitud y envío de currículums puede realizarse a través su propia página web.

Este fichero resulta muy económico y cómodo de revisar por las empresas. Es conveniente mantenerlo actualizado para que su eficacia sea mayor.

- Archivo de personas en cartera: Este método es similar al anterior, con la diferencia de que este archivo está compuesto por personas que han tenido algún tipo de vinculación anterior con la organización, ya sea mediante un contrato laboral o a través de la realización de prácticas formativas, y por candidatos que no resultaron seleccionados en procesos de reclutamiento anteriores. Además de resultar muy económico y sencillo de revisar, resulta muy recomendable por el hecho de que los candidatos ya han trabajado en la empresa y su periodo de adaptación será mucho menor.

- Servicios Públicos de Empleo: En España, el Sistema Nacional de Empleo se ocupa, entre otras cosas, de gestionar las ofertas y demandas de trabajo para poner en contacto a las empresas que buscan candidatos y a las personas que demandan empleo. Este sistema está formado por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) y los Servicios Públicos de Empleo de las Comunidades Autónomas. Generalmente se emplea este servicio para puestos de trabajo que requieren unas capacidades profesionales comunes, destinados a trabajadores con baja cualificación.

- Instituciones educativas: Este tipo de instituciones, tales como Universidades, Escuelas técnicas o Academias, son una buena fuente para reclutar candidatos jóvenes y con una cualificación media-alta. A pesar de que la experiencia laboral de este tipo de candidatos suele ser escasa o nula, cabe la posibilidad de concertar con ellos un contrato en prácticas, mediante el cual el trabajador adquiere una experiencia laboral acorde a su titulación académica y la empresa, siempre que cumpla con los requisitos establecidos, resulta beneficiada de una serie de bonificaciones que hacen que el coste laboral sea menor.

- Asociaciones y Colegios Profesionales: Estas organizaciones de profesionales suelen contar con una serie de medios internos a través de los cuales ponen en contacto a sus miembros con ofertas de trabajo. Por ejemplo, el Consejo General de Colegios Oficiales de Graduados Sociales dispone en su página web de una bolsa de trabajo para los Graduados Sociales.

- Empresas de Trabajo Temporal (ETT): Este tipo de empresas cuentan con una amplia "cartera" de trabajadores que se encargan de poner a disposición de las organizaciones que contraten sus servicios con un carácter temporal, puede decirse que ejercen de intermediarias entre las empresas y los trabajadores. Aunque mediante este método los trabajadores solo prestan servicios en la empresa durante un determinado periodo de tiempo, ya que son contratados por la ETT, resulta útil para contratar, ya de manera directa, a trabajadores de los que ya se ha constatado su rendimiento en la empresa. La principal ventaja de esta vía de reclutamiento es

su rapidez. Algunas de las ETT más importantes son Adecco, Randstad y Manpower.

- Agencias Privadas de Colocación/ Empresas consultoras: Estas agencias, a cambio de una determinada cuantía económica, realizan una búsqueda exhaustiva, personalizada y bastante eficiente de candidatos en función del perfil demandado por la empresa. Algunas de estas agencias o consultoras están especializadas en un tipo específico de profesionales, como por ejemplo las denominadas “headhunters”, que están dedicadas a la búsqueda de directivos o de profesionales con una alta cualificación. Suele emplearse este método de reclutamiento para puestos en los que resulta complicado encontrar candidatos. Algunas de las principales virtudes de este método son su eficacia, objetividad y confidencialidad en el reclutamiento de candidatos.

- Empresas competidoras: El reclutamiento de trabajadores que están vinculados a empresas de la competencia es una fuente muy recomendable cuando se busca candidatos muy cualificados y con experiencia.

- Internet: La búsqueda de candidatos a través de internet (portales de empleo, redes sociales etc.) está sobradamente consolidada entre las empresas debido a la rápida y constante evolución de las tecnologías y a las múltiples posibilidades que ofrece este tipo de reclutamiento. Entre sus principales ventajas cabe destacar su rapidez, bajo coste y el gran alcance que tiene. Este método de reclutamiento se desarrolla con más detalle en el epígrafe cuatro.

2.2.2.- Ventajas e Inconvenientes

Puesto que las opciones de reclutamiento externo son muy diversas, las ventajas e inconvenientes de este tipo de reclutamiento varían para cada una de las citadas opciones, aunque a modo general se pueden contemplar las siguientes:

Tabla 2- Ventajas e inconvenientes fuentes externas

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<p>➤ <u>Renovación</u>: Permite la entrada de gente nueva a la empresa que puede aportar nuevos enfoques, opiniones y experiencias de trabajo que mejoren el funcionamiento de la empresa.</p>	<p>➤ <u>Proceso largo</u>: Por lo general el reclutamiento externo suele dilatarse más debido a la mayor dificultad que conlleva la búsqueda de candidatos fuera de la propia empresa.</p>

<p>➤ <u>Aprovechamiento de la inversión:</u> Se aprovecha la inversión en formación y cualificación realizada por las empresas en las que los candidatos han trabajado anteriormente.</p>	<p>➤ <u>Mayor coste:</u> Requiere un coste económico más elevado al tener que emplear medios externos a la empresa.</p> <p>➤ <u>Incertidumbre:</u> Desconocimiento del rendimiento y comportamiento de la persona.</p> <p>➤ <u>Desequilibrio salarial:</u> Puede provocar un desajuste en la estructura salarial de la organización si su salario difiere mucho del resto.</p> <p>➤ <u>Efecto desmotivador:</u> Si no se dan oportunidades a los propios trabajadores de la empresa este tipo de reclutamiento puede provocar un efecto desmotivador entre ellos.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de García-Tenorio y Sabater (2005) y De la Calle y Ortiz (2004)

3.-Selección

Una vez que se dispone de un número suficiente de candidatos para un puesto, el siguiente paso es elegir a uno de entre todos ellos. El proceso de selección consiste en localizar al candidato que más se adecúa a las características del puesto que se pretende cubrir y que presente mayor probabilidad de adaptarse con éxito tanto a la organización como a dicho puesto. Según Chiavenato (2000), el objetivo de la selección es cubrir los puestos que hay en la empresa tratando de mejorar, o al menos mantener, la eficiencia y el rendimiento de la plantilla, por lo tanto con la selección se pretende es solventar dos problemas básicos: la adecuación del empleado al puesto y la eficiencia del empleado en el puesto de trabajo.

El proceso de selección es necesario debido a que no todos los candidatos reclutados son iguales, “Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria” (Chiavenato, 2000, p.186). Cada uno de los candidatos presenta unas características determinadas, las cuales, generalmente, van a ser semejantes entre todos ellos siempre que el reclutamiento se haya realizado adecuadamente, pero nunca iguales, ya que existen diferencias tanto físicas como psicológicas. Algunas de las principales características que deben ser analizadas en los candidatos son: la experiencia laboral, conocimientos, aptitudes, actitudes, motivaciones y personalidad.

Para encontrar al candidato “ideal” o al más adecuado de entre todos los reclutados es necesario llevar a cabo una serie de pruebas, entrevistas y valoraciones. El proceso de selección está compuesto por diversas etapas que varían en función del número de candidatos, puesto que si dicho número no es muy elevado podrían omitirse las primeras fases, del tipo de empresa y del tipo de puesto para el que se realiza la selección.

3.1.- Etapas y técnicas

Por lo general, un proceso de selección completo está integrado por las etapas que se desarrollan a continuación:

1ª Etapa-Preselección: Esta primera fase tiene como objetivo reducir el número de candidatos para simplificar el proceso de selección disminuyendo tanto su coste como su duración, esto se logra descartando a aquellos que no cumplen con los requisitos necesarios para ocupar el puesto o a aquellos que a pesar de cumplir con los requisitos mínimos no resultan interesantes o suficientemente apropiados. Tras

la preselección, debe quedar un número adecuado de candidatos, puesto que en el caso de quedarse con un grupo pequeño existe el riesgo de que ninguno de los candidatos resulte adecuado para el puesto, mientras que si el número de candidatos resultantes tras la preselección es muy elevado se incrementa tanto el coste como la duración del proceso. Generalmente la preselección se realiza a través de una primera revisión de las candidaturas y de una entrevista inicial.

- **Revisión inicial de candidaturas:** Esta revisión se efectúa a través la información que presentan los currículums, solicitudes de empleo y cartas de recomendación de los candidatos. Con esta exploración se comprueba que candidatos cumplen con los requisitos y cuáles no, así como también se puede identificar a aquellos que a priori presentan mejores características para ocupar el puesto. Esto da cuenta de la importancia que tiene la correcta elaboración de un currículum o de una solicitud de empleo, puesto que de ello depende en buena medida la probabilidad de éxito en un proceso de selección. Al finalizar esta revisión se descartan las candidaturas que no se consideran válidas para el puesto, comunicando a dichos candidatos su descarte en el proceso de selección.
- **Entrevista inicial:** En muchas ocasiones, las empresas realizan una breve entrevista, telefónica o presencial, para tener un primer contacto con los candidatos que continúan en el proceso y así aclarar algunos datos u obtener otros nuevos que puedan resultar significativos para el proceso de selección, además de conocer su expresión oral, actitud, aspecto etc.

2ª Etapa-Pruebas de selección: En esta segunda fase del proceso se realizan una serie de pruebas para examinar en profundidad diversos aspectos de los candidatos con los que comprobar su idoneidad para ocupar el puesto, por lo que es muy importante elegir adecuadamente el tipo de pruebas que se van a realizar en función del puesto que se pretende cubrir. Una vez elegidas las pruebas que se van a realizar, el siguiente paso será decidir el orden en el que se van a ejecutar. Cuando el número de candidatos es muy elevado puede establecerse la exigencia de superar una prueba para poder realizar la siguiente, de esta manera a medida que avanza el proceso se va reduciendo el número de candidatos, mientras que cuando el grupo de candidatos es reducido no resulta tan necesario establecer dicha exigencia. Existe una gran variedad de pruebas de selección, las cuales se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- **Pruebas profesionales o de conocimiento:** La finalidad de estas pruebas es cotejar el nivel de formación, conocimientos y experiencia de los candidatos. Normalmente se realizan en los casos en los que el puesto a cubrir no requiere una titulación determinada. Pueden realizarse de forma práctica o teórica (orales y escritas), siendo más habituales las prácticas. Algunos ejemplos de estas pruebas son los test o exámenes de idiomas, la

evaluación de conocimientos informáticos o la ejecución de una tarea determinada como la reparación de un motor o el montaje de una pieza.

- Pruebas psicotécnicas: Tienen como objetivo evaluar ciertas aptitudes o capacidades de los candidatos en relación con el puesto de trabajo. Generalmente son pruebas de tipo test estandarizadas con varias respuestas posibles que permiten prever ciertos comportamientos en algunas facetas del trabajo y observar diferencias cognitivas entre los individuos. Estas pruebas suelen tener establecido un tiempo límite para su realización, por lo que la interpretación de los resultados se hace en función de los aciertos y errores en las preguntas y del tiempo empleado para su realización. Existe una amplia variedad de pruebas psicotécnicas, algunas de las más empleadas en los procesos de selección son las que evalúan la capacidad o velocidad de aprendizaje (test de inteligencia), la destreza manual y de movimiento (test de motricidad), la capacidad mecánica (test de aptitud mecánica) o la capacidad para el trabajo en oficina (test de aptitud administrativa) entre muchas otras. (Ver anexo I)
- Pruebas de personalidad: Estas pruebas evalúan aspectos de la personalidad de los candidatos que resultan de gran interés a la hora de tomar la decisión final, puesto que estos pueden ayudar a predecir en cierta medida su adaptabilidad al puesto. En este caso lo que se miden son las actitudes de los candidatos, y a diferencia de las pruebas psicotécnicas no se suele establecer ningún límite de tiempo para su realización, ya que las respuestas de los individuos son de carácter personal y por lo tanto no existe ninguna respuesta correcta. La forma más habitual de realización de estas pruebas es en formato de test. Estos test se dividen en dos grupos bien diferenciados, por un lado los test de personalidad introspectivos, formados por una serie de preguntas con respuestas cerradas a través de las cuales se miden rasgos como la extroversión e introversión, socialización, autonomía, sinceridad o agresividad entre muchos otros, y por otro lado los test de personalidad proyectivos, en los cuales se plantean preguntas o situaciones en las que los individuos a través de sus respuestas proyectan aspectos de su personalidad como la imaginación, racionalidad o egocentrismo. (Ver anexo II).
- Técnicas de simulación: Este tipo de pruebas tienen un coste económico bastante elevado y suele aplicarse para la selección en puestos directivos. Consisten en simular situaciones del trabajo en las que el candidato debe desenvolverse para así examinar su forma de actuar y predecir su rendimiento. Algunas de las técnicas de simulación más destacadas son los grupos de discusión, los ejercicios de role-playing o los denominados ejercicios in-basket, en los que se sitúa al aspirante al puesto en el papel de un directivo entregándole una serie de informes y documentos que debe

gestionar y tomar decisiones en base a ellos tal y como lo haría en el caso de que la situación fuera real.

3ª Etapa-Entrevista de selección: Normalmente las entrevistas de selección se realizan cuando el número de candidatos que continúan en el proceso ya está bastante acotado, debido a que cada entrevista requiere bastante tiempo, por ello estas se suelen llevar a cabo tras la realización de las pruebas de selección, ya que dichas pruebas tal y como se ha comentado anteriormente permiten descartar del proceso a los candidatos que presentan menor probabilidad de adaptación y éxito en el puesto a cubrir. Por lo tanto, en este punto del proceso queda un número reducido de candidatos que cumplen con los requisitos necesarios y que, en principio, podrían resultar adecuados para ocupar el puesto. La entrevista de selección consiste en un intercambio de información entre el entrevistador y el candidato con el objetivo principal de pronosticar el desempeño laboral que puede ofrecer el candidato en el caso de que finalmente ocupase el puesto de trabajo. Para ello el entrevistador trata de obtener información sobre diversos aspectos del candidato a los que no se ha podido llegar en las etapas anteriores, como por ejemplo los gustos, motivaciones, expresión oral, apariencia física, reacciones u otros aspectos personales que puedan considerarse importantes a la hora de tomar la decisión final. Por otro lado, el candidato también puede recibir información referente al puesto, condiciones laborales o a la empresa en general. Un aspecto fundamental para el grado de efectividad de la entrevista es la capacitación del entrevistador, puesto que para que la entrevista cumpla con los objetivos previstos es necesario que la persona que vaya a llevar a cabo la entrevista sea capaz de generar el ambiente adecuado y obtener los datos necesarios del candidato.

Existen diferentes tipos de entrevistas:

- Atendiendo al número de personas: Individuales, cuando solo están presentes un entrevistador y un candidato, o múltiples, cuando están presentes más de un entrevistador o más de un candidato.
- Según su estructura: Estructuradas, cuando siguen un guion previamente determinado; no estructuradas, cuando no siguen ningún guión y se realizan de manera improvisada en función de la marcha de la entrevista, o mixtas, cuando tiene partes estructuradas y otras abiertas a la improvisación.

En una entrevista se pueden distinguir las siguientes fases:

- Preparación: Es el momento previo a la realización de la entrevista, en el cual el entrevistador debe revisar toda la información disponible sobre el candidato que va a ser entrevistado, analizar los requisitos del puesto y establecer la estructura de la entrevista en función de los objetivos e información que se pretende lograr con su realización.

- **Desarrollo:** Esta segunda fase conforma la entrevista propiamente dicha, durante la cual en los primeros momentos se da la bienvenida al candidato y se le proporciona información acerca de la empresa y sobre las pruebas realizadas con anterioridad que le han permitido llegar hasta esa fase del proceso de selección. Posteriormente el entrevistador efectúa una serie de cuestiones al candidato para tratar de obtener la información necesaria para averiguar si resulta adecuado para ocupar el puesto, esta parte constituye el mayor porcentaje del tiempo de la entrevista debido a su importancia. Durante la entrevista también pueden resolverse posibles dudas planteadas por el candidato. En los últimos minutos de la entrevista generalmente se ofrece información al candidato sobre las próximas etapas del proceso de selección en el caso de resultar seleccionado.
- **Valoración:** Una vez que ha finalizado la entrevista y el candidato entrevistado ya no está presente, el entrevistador revisa y organiza la información obtenida para posteriormente valorarla y decidir si el candidato debe pasar a la siguiente fase o ser descartado del proceso.

A pesar de la importancia que tiene la entrevista como método de selección de personal, debe tenerse en cuenta que las valoraciones obtenidas en ellas no siempre se ajustan totalmente a la realidad, puesto que todo entrevistador está influido, en mayor o menor medida, por sesgos inconscientes que alteran su valoración. Por ello, para tratar de disminuir el efecto que tienen estos errores de valoración, es muy importante que la persona que se vaya a ocupar de realizar la entrevista esté capacitada para ello y tenga en cuenta la posible influencia de los mencionados sesgos inconscientes. Algunos de los más destacados son los siguientes:

- **Prejuicios:** Valoraciones anticipadas sobre el candidato que provocan que el entrevistador este continuamente buscando pruebas que las confirmen.
- **Estereotipos:** Valoraciones realizadas en función de una idea preconcebida que esta comúnmente aceptada por la sociedad.
- **Efecto halo:** Valoraciones realizadas con base en la influencia de un único rasgo apreciado positivamente, de manera que el resto de rasgos o capacidades son valorados siempre de forma positiva. El efecto contrario se denomina efecto hom.
- **Efecto contraste:** Valoraciones realizadas a partir de la comparación con otros candidatos entrevistados.
- **Efecto proyección:** Valoración más positiva o sobrevaloración de aquellos candidatos que presentan aspectos que coinciden con los del entrevistador.
- **Efecto primera impresión:** Valoración realizada bajo la influencia de la primera impresión causada por el candidato.

- Efecto última impresión: Valoración realizada bajo la influencia de la última impresión causada por el candidato.

4ª Etapa-Verificación y toma de referencias: En este punto del proceso, con toda la información obtenida a partir de los currículums, las pruebas y de la entrevista de selección, se procede a comprobar que dicha información es correcta. La verificación es necesaria debido a la lógica tendencia de los candidatos de aumentar sus posibilidades de ocupar el puesto ocultando información que pueda resultar perjudicial o exagerando otra que sea favorable. La forma más habitual de comprobar los datos es mediante la toma de referencias a través de fuentes ajenas al candidato, como pueden ser las empresas en las que el candidato ha trabajado con anterioridad o centros en los que ha recibido formación. Este método permite reducir aún más el número de candidatos que llegan hasta la fase final del proceso.

5ª Etapa-Decisión final: Finalmente, con toda la información verificada, solo queda decidir cuál de los candidatos que han llegado hasta el final del proceso es el más adecuado para ocupar el puesto, para ello se revisa nuevamente toda la información disponible de cada uno de ellos y se compara con los requisitos del puesto para valorar cuál de ellos es el que mejor se adapta. A pesar de que el número de candidatos entre los que se debe decidir es muy reducido, esta decisión suele ser muy complicada debido a que normalmente todos los candidatos que llegan hasta esta última fase están plenamente capacitados para cumplir con las exigencias del puesto, por ello en la decisión final es conveniente que intervengan los responsables del departamento o área al que pertenezca el puesto para tratar de detectar en alguno de ellos algún matiz o aspecto diferencial que pueda aportar un valor añadido a la empresa.

6ª Etapa- Contratación: Con la decisión final ya tomada, se procede a comunicar la noticia al candidato seleccionado. En muchas empresas antes de formalizar la incorporación se suele llevar a cabo un reconocimiento médico para comprobar el estado de salud de la persona elegida con el fin de evitar problemas en el futuro.

3.2.- Acogida

El proceso de reclutamiento y selección concluye con la contratación y la acogida o la también denominada socialización del candidato que finalmente ha resultado seleccionado. García-Tenorio y Sabater (2005) definen la socialización como “el proceso por el cual la gente adquiere selectivamente los valores y actitudes, intereses, habilidades y conocimientos necesarios para desenvolverse con éxito en la organización”. Normalmente se procede a esta acogida del nuevo empleado en la empresa tras la firma del contrato, y tiene como principal objetivo facilitar la incorporación y adaptación de dicho empleado en el puesto que va a ocupar para que ofrezca el rendimiento previsto en el menor tiempo posible. Es muy recomendable que las empresas tengan diseñado un plan de acogida adaptado a la

misma y en la medida de lo posible a cada tipo de puesto o nivel jerárquico, puesto que no se realiza de la misma manera la acogida de un empleado que va a ocupar un puesto de un nivel jerárquico alto, como puede ser un directivo, que de un empleado que va a ocupar un puesto de un nivel medio o bajo en la organización. Su importancia es mayor en las grandes empresas, en las cuales la llegada de nuevos empleados suele ser más frecuente y el hecho de disponer de un plan de acogida previamente diseñado permite ahorrar una gran cantidad de tiempo.

De forma general, un plan de acogida debe estar compuesto por las siguientes acciones:

- Recibimiento del nuevo empleado por parte del director de recursos humanos o del superior directo. Para puestos de un alto nivel jerárquico es habitual la presencia del gerente o administrador de la empresa en este recibimiento, mientras que en puestos de menor nivel normalmente basta con la presencia del responsable del departamento de recursos humanos o de la persona que vaya a ser el superior directo del nuevo empleado. En este recibimiento se da la bienvenida al empleado y se le hace entrega, en el caso de que exista, del manual de acogida, el cual contiene información básica sobre la empresa.
- Visita a las instalaciones y transmisión de información relevante sobre la empresa.
- Presentación de compañeros de trabajo y de jefes directos.
- Ubicación en el puesto de trabajo que va a ocupar y comunicación de las condiciones laborales, riesgos, recomendaciones y objetivos de dicho puesto.
- Seguimiento de la adaptación y evolución del empleado durante los primeros días o semanas en el puesto.

4.- Nuevas tendencias de Reclutamiento y Selección

La constante y cada vez más rápida evolución de la tecnología provoca continuos cambios en la sociedad, afectando a múltiples aspectos como la comunicación, el transporte, la educación o la economía. Esta evolución se puede comprobar fácilmente comparando las posibilidades que ofrece la tecnología existente en la actualidad con las del siglo pasado o incluso principios del presente, pudiéndose observar una enorme transformación en múltiples hábitos de la vida diaria en apenas un par de décadas, ya que, por ejemplo, actualmente las nuevas tecnologías permiten realizar acciones tales como la compra de bienes y servicios o la gestión de las cuentas bancarias desde prácticamente cualquier sitio a través de cualquier dispositivo con acceso a internet sin necesidad de trasladarse físicamente al lugar en el que se encuentre el producto o la entidad bancaria, lo cual facilita enormemente la vida de las personas permitiendo el ahorro de tiempo y esfuerzo.

Está comenzando una nueva era, una era digital o también denominada era de la información caracterizada por el uso generalizado de las nuevas tecnologías y de internet, que permiten entre otras cosas un acceso rápido y fácil a la información y la comunicación instantánea desde cualquier lugar. El uso de internet ha crecido enormemente en la última década, según datos del INE, en el año 2006 tan solo el 38% de las viviendas españolas disponía de acceso a internet frente al 81,9% del año 2016. (Ver anexo III)

Obviamente la evolución tecnológica también afecta a las empresas, teniendo un gran impacto en su funcionamiento debido a la necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías e incorporarlas en su actividad para mantener o mejorar su competitividad en el mercado. Por ello, las organizaciones están llevando a cabo un proceso de digitalización que resulta inevitable. En lo respectivo al reclutamiento y selección de personal, las nuevas tecnologías de la era digital han originado nuevas formas o métodos de proceder en dicho proceso que se ajustan a la situación actual, en la cual deben tenerse en cuenta la aparición de nuevas competencias y perfiles profesionales, las características de las nuevas generaciones que ya están incorporadas o que se incorporaran en los próximos años al mercado de trabajo, la creciente importancia que tiene la imagen o marca de una empresa a la hora de atraer talento (Employer Branding) o la aparición de nuevas herramientas y técnicas de reclutamiento y selección de personal (Reclutamiento y Selección 2.0).

4.1.- Nuevas competencias

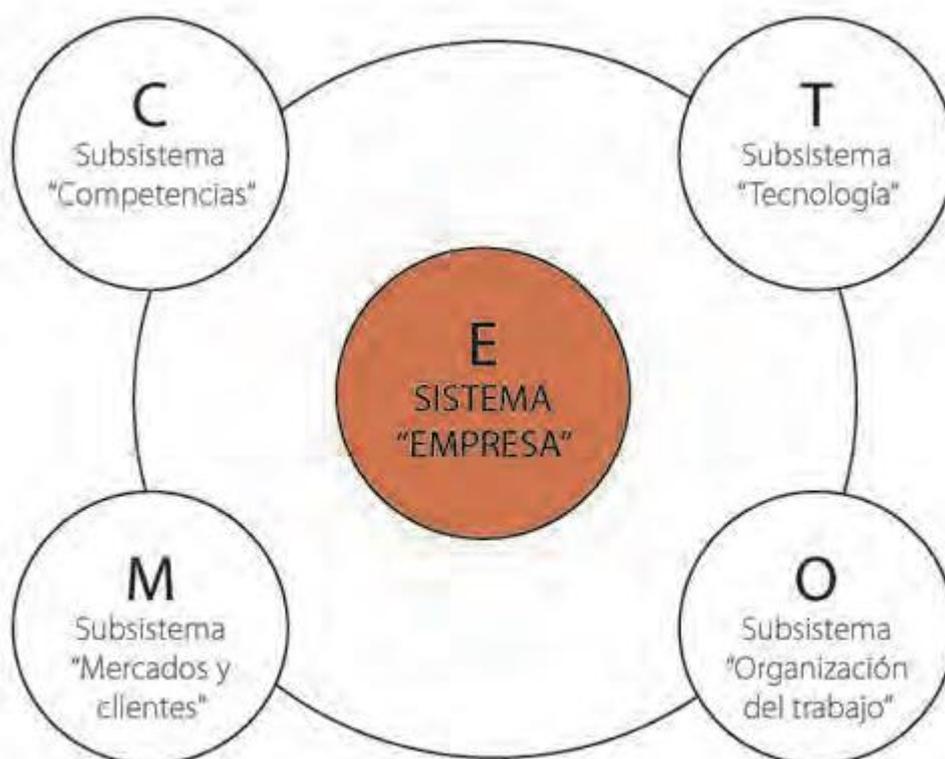
La transformación digital de las empresas implica la necesidad de disponer de nuevas competencias para trabajar en la Era Digital y poder ocupar un puesto de trabajo y desarrollar adecuadamente las actividades que este implica. En palabras

de Luis Lombardero¹, Doctor en Economía y Empresa y autor del libro “Trabajar en la era Digital: Tecnologías y competencias para la transformación Digital”, “esta transformación tecnológica está determinando los cambios de competencias, necesitamos sustituir unas competencias que nos sirvieron para trabajar hasta ahora por otras competencias que nos harán falta para trabajar en la era digital en el entorno de la economía digital”, sin embargo advierte que “muchas empresas no tienen claro cuál son estas competencias”, puesto que considera que generalmente la gente utiliza el término competencias digitales refiriéndose con este únicamente al dominio de herramientas básicas de la tecnología digital como puede ser navegar por internet o saber utilizar adecuadamente un teléfono móvil o un ordenador.

Lombardero define las competencias digitales como el “conjunto de conocimientos STEM (aquellos conocimientos que están relacionados con la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas) y de habilidades blandas y comportamientos que dan al individuo la capacidad para realizar las actividades de las nuevas ocupaciones dentro de un ecosistema tecnológico, organizativo y de clientes y mercados digitales”, y ha identificado un total de veinte competencias para trabajar en la Era Digital a partir de un modelo que ya da por supuesto la posesión de unas competencias digitales básicas y de cierta formación. Estas competencias han sido identificadas mediante un método (método E[(TOM)C]) que permite contemplar cómo cambian las competencias en las empresas a partir del análisis de la tecnología, la organización del trabajo, los mercados y los clientes.

¹ Webinar "Competencias para Trabajar en la Era Digital (TED)" - Luis Lombardero - LIDlearning

Ilustración 1. Método E[(TOM)C]



Fuente: Página Web del Instituto de Talento y Empresa Digital

Lombardero divide las veinte competencias en cuatro grupos que responden al esquema del método empleado para obtenerlas:

Gestión global de las empresas digitales: Engloba aquellas competencias que permiten entender de forma global la economía digital, las posibilidades de transformación digital de las empresas tradicionales, y el manejo de las tecnologías emergentes para conectar de manera inteligente a las personas con su entorno.

1. Comprender globalmente la economía digital
2. Utilizar las tecnologías emergentes para conectar a las personas con su entorno
3. Gestionar cadenas de valor físicas y virtuales a nivel global
4. Desarrollar la transformación digital por medio de la hibridación
5. Diseñar nuevos modelos de negocio digitales
6. Gestionar la información como un recurso económico digital
7. Gestionar la financiación de las empresas digitales

Tecnología e innovación digital: Engloba aquellas competencias que permiten comprender las posibilidades de aplicación de la tecnología para el desarrollo de

nuevos productos o servicios y procesos productivos a partir de la innovación abierta y disruptiva, y sustentados en nuevas arquitecturas tecnológicas. La tecnología y la innovación van necesariamente unidas, puesto que la tecnología resulta imprescindible para innovar y crear nuevos productos o servicios.

8. Diseñar la arquitectura tecnológica del negocio
9. Gestionar la innovación tecnológica
10. Desarrollar ecosistemas innovadores
11. Apoyar la mentalidad orientada al diseño disruptivo

Mercados y clientes digitales: Engloba aquellas competencias que permiten comprender el desarrollo de los nuevos mercados globalizados.

12. Orientar los productos y servicios hacia el cliente global
13. Implantar la estrategia omnicanal
14. Gestionar contenidos multiplataforma
15. Gestionar los activos intangibles digitales

Gestión del trabajo del futuro en ecosistemas digitales: Engloba aquellas competencias necesarias para la gestión del trabajo.

16. Desarrollar el rendimiento cognitivo de los directivos
17. Gestionar ecosistemas empresariales virtuales
18. Gestionar el talento digital
19. Gestionar equipos de alto rendimiento
20. Gestionar equipos distribuidos con trabajo mercantilizado

Cada una de estas veinte competencias señaladas por Lombardero podrían ser ampliamente descritas, pero obviamente cada empresa, en función de la actividad que realice y del sector en el que este encuadrada, va a requerir unas competencias específicas que no tienen por qué ser todas las mencionadas anteriormente.

La consultora RocaSalvatella ha elaborado un documento en el que describe ocho competencias básicas que consideran debe poseer un profesional para hacer frente al proceso de transformación digital. Estas competencias bajo mi punto de vista resultan imprescindibles para cualquier profesional de Recursos Humanos, muy especialmente para llevar a cabo eficazmente un proceso de reclutamiento y selección en la época actual.

- **Conocimiento digital:** Hace referencia a la capacidad de operar con soltura tanto de manera profesional como personal en la economía digital, lo cual implica comprender ampliamente el entorno digital, siendo capaz entre otras cosas de manejar eficientemente los recursos y herramientas

digitales disponibles para su desarrollo profesional y su empleo en el trabajo.

- **Gestión de la información:** Hace referencia a la capacidad de saber gestionar correctamente la información siendo capaz de buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir dicha información. Esta competencia es fundamental en el entorno actual, puesto que ante la abundante información disponible resulta imprescindible detectar aquella información relevante, veraz y útil para evitar manejar información falsa o errónea que afecte negativamente en el ejercicio de una actividad profesional. En el caso de un proceso de selección de personal, manejar información incorrecta puede provocar la incorporación en la organización de la persona equivocada.
- **Comunicación digital:** Hace referencia a la capacidad de comunicarse, relacionarse y colaborar eficientemente mediante el empleo de herramientas digitales en un entorno digital.
- **Trabajo en red:** Hace referencia a la capacidad de trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales. Su importancia se debe a que en un mercado tan globalizado como el actual es necesario trabajar con personas que se encuentran en otros lugares a través de medios digitales. Se trata de una nueva versión o de una evolución del tradicional trabajo en equipo.
- **Aprendizaje continuo:** Hace referencia a la capacidad de gestionar un aprendizaje autónomo y continuo mediante herramientas y recursos digitales. La constante evolución tecnológica y los consecuentes cambios en la forma de trabajar implica la necesidad de que los profesionales estén aprendiendo continuamente para mantenerse actualizados en su trabajo. Un claro ejemplo de este aprendizaje continuo es la existencia de grupos exclusivos de profesionales en redes sociales a través de los cuales comparten información, novedades y eventos que facilitan dicho aprendizaje continuo.
- **Visión estratégica:** Hace referencia a la capacidad de comprender el fenómeno digital e integrarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización.
- **Liderazgo en red:** Hace referencia a la capacidad de liderar equipos de trabajo en red y en un entorno digital.

- Orientación al cliente: Hace referencia a la capacidad de identificar, comprender y saber satisfacer las necesidades de los clientes en un contexto digital.

La siguiente ilustración muestra un resumen de estas ocho competencias digitales.

Ilustración 2 - Competencias Digitales



Fuente: Página Web de RocaSalvatella (<http://www.rocasalvatella.com/es/8-competencias-digitales-para-el-exito-profesional>)

4.2.- Employer Branding

El Employer Brand, traducido literalmente como marca de empleador, es la marca o reputación que tiene una empresa como empleadora, mientras que el Employer Branding se refiere al proceso que sigue una empresa u organización para desarrollar dicha marca o reputación con el objetivo de posicionarse como una marca empleadora atractiva o referente en el mercado, Díaz-Llairó (2010) lo define como “el proceso de creación de identidad y gestión de la imagen de la empresa en su papel como proveedora de empleo”.

En las siguientes ilustraciones se muestran algunas de las acciones que constituyen el Employer Branding de una empresa (Ilustración 3) y las acciones que no lo son (Ilustración 4).

Ilustración 3 - Acciones de Employer Branding

2.1 ¿Qué es Employer Branding?

- » Cuidar a tus empleados
- » Pensar en las necesidades del talento
- » Apostar por la formación y los ascensos internos
- » Ofrecer beneficios atractivos para la plantilla
- » Tener un lugar de trabajo pensado para el bienestar
- » Crear un ambiente laboral favorable
- » Premiar los logros de los trabajadores
- » Escuchar a todos los miembros de tu compañía
- » Crear una cultura corporativa con la que todos tus empleados se identifiquen
- » Implicar al equipo en las decisiones importantes
- » Dejar que los trabajadores cuenten a todo el mundo cómo es trabajar en tu empresa

Fuente: Talent Clue, [Los pilares del Employer Branding Digital](#)

Ilustración 4 - Acciones que no son Employer Branding

2.2 ¿Qué no es Employer Branding?

- » Prometer beneficios irreales a los candidatos
- » Ofrecer una imagen pública idealizada de tu empresa
- » Tratar de forma diferente a distintos miembros de un equipo
- » Hacer un vídeo de tus oficinas, subirlo a Youtube y ya

Fuente: Talent Clue, [Los pilares del Employer Branding Digital](#)

Muchas empresas afirman que cada vez les resulta más complicado atraer nuevos talentos, según el informe “Talent Trends Report 2016” elaborado por Randstad, en torno al 33% de las empresas españolas se considera incapaz de atraer talento, uno de los principales motivos es que actualmente estos talentos tienen un gran poder de elección y tienen muy en cuenta, entre otras cosas, la reputación de una empresa antes de tomar la decisión de trabajar en ella. La importancia que tiene la marca empleadora a la hora de atraer nuevos talentos a la organización se puede constatar contemplando las siguientes estadísticas:

Tabla 3- Estadísticas Employer Branding

➤ El 84% de los empleados considerarían dejar su puesto de trabajo si recibiese una oferta de empleo de una empresa que tenga una excelente reputación
➤ En torno al 80% de los líderes de empresas admiten que el Employer Branding tiene un impacto significativo en su capacidad para contratar talento
➤ El 69% de los candidatos prefieren inscribirse a ofertas de empleo de empresas que gestionan su marca empleadora
➤ El 69% de los candidatos no aceptaría un trabajo de una empresa con mala reputación aunque se encontrasen en situación de desempleo
➤ El 62% de los candidatos consulta las redes sociales de la empresa para evaluar su reputación antes de inscribirse a una oferta de empleo
➤ El 55% de los candidatos buscan y valoran las opiniones de los empleados de la empresa
➤ El 50% de los candidatos se interesan por la misión y visión de las empresas

Fuente: Elaboración propia a partir del blog de Talent Clue ([15 estadísticas de Employer Branding que confirman su importancia en tu estrategia de reclutamiento](#)) y del informe de LinkedIn “Global Recruiting Trends 2017”

Vistas las estadísticas sobre las preferencias de los candidatos y la propia experiencia de las empresas, queda claro que para atraer al mejor talento es necesario elaborar una estrategia adecuada de Employer Branding, para lo cual se necesita una estrecha colaboración entre el departamento de Marketing y el de Recursos Humanos.

Toni Gimeno, uno de los fundadores y Director de Marketing de Talent Clue, establece cuatro pasos para poner en marcha una estrategia de Employer Branding efectiva:

1. Definir la cultura corporativa, vivirla y alimentarla: Esto implica dejar claro lo que significa trabajar en la empresa, desarrollándolo en la visión, misión y valores de la empresa y difundiéndolo entre todas las personas que tengan algún tipo de relación con ella. Es muy importante que los valores transmitidos sean los que verdaderamente se fomentan en la empresa.
2. Descubrir que es lo que quiere el talento: Esto se puede llevar a cabo preguntando directamente a los empleados de la empresa sobre su experiencia como trabajadores de la empresa, es decir, sobre los aspectos que más valoran y sobre aquellos que consideren que se pueden mejorar. También es necesario investigar sobre las preferencias del tipo de profesionales que se pretende atraer. De esta manera se puede descubrir los aspectos que se deben mejorar para desarrollar una estrategia de captación del talento que sea efectiva.
3. Elaborar una propuesta de valor: A partir de la información recopilada en la fase descrita anteriormente, y teniendo en cuenta los valores de la empresa, debe establecerse una Employee Value Proposition, es decir, una propuesta de valor diferencial que resulte atractiva para atraer y fidelizar a cualquier profesional.
4. Crear un plan de difusión: Una vez que se han sentado las bases de una empresa que resulte atractiva para trabajar, el último paso es elaborar una estrategia de difusión, para lo cual se debe tener en consideración el mensaje que se pretende transmitir sobre la imagen de la empresa y a través de que canales o medios se va a difundir dicho mensaje. Resulta fundamental que el mensaje sea transmitido de forma pública y accesible para todas las personas interesadas por la empresa. Uno de los medios más efectivos para difundir la cultura y valores de la empresa, además de la propia página web de la empresa, son las redes sociales, ya que a través de ellas el mensaje puede llegar a un gran número de personas.

Algunos de los beneficios que reporta desarrollar una estrategia de Employer Branding son los siguientes:

- Mejora la motivación y productividad de los empleados
- Fomenta el sentimiento de pertenencia, lo cual ayuda a la retención y fidelización del talento
- Mejora la imagen y credibilidad de la empresa
- Reduce los costes económicos y el tiempo del proceso de reclutamiento de candidatos, puesto que si la empresa cuenta con una buena reputación

muchas personas presentaran su candidatura para trabajar en la empresa atraídas por esta buena reputación.

4.3.- Gestión del talento actual

La evolución digital también ha provocado cambios en las características y motivaciones de las personas. Diana Clarke, profesora asociada de E.S.C.P. y socia fundadora de Managers Studio, en su colaboración en el eBook “La gestión del talento en la era digital” aporta los siguientes datos sobre las características del talento actual a partir de la encuesta de 2014 PWC-LinkedIn “Adapt to Survive”:

- Hoy en día el talento no se mueve por seguridad, sino que busca oportunidades de aprendizaje y desarrollo, y empresas que posean un “Brand” prestigioso y con reputación de ser un buen lugar para trabajar (“Great Place to work”).
- Hace 15 años, uno de los principales motivos o factores para quedarse en un trabajo o cambiarse a otro era la relación que se mantuviera con el superior. Mientras que en la actualidad las expectativas en el superior son muy bajas y este factor se sitúa entre los menos relevantes.
- Un porcentaje superior al 50% de los profesionales en LinkedIn están abiertos a cambiar de trabajo, mientras que tan solo el 15% tiene poco o ningún interés en cambiar de trabajo.

Actualmente en las organizaciones conviven personas con características, perfiles y motivaciones muy diferentes. En el ámbito profesional es muy habitual categorizar a estas personas en función de la generación a la que pertenecen (Baby boomers, generación X, Millennials o generación Z) o, como viene siendo más habitual en la Era Digital, por cómo entienden el trabajo (Socialnetworkers, Knowmads o Intraemprendedores). La gestión, armonía y potenciación de las competencias de estos diferentes grupos de empleados en la empresa supone un reto muy importante para la Dirección de recursos humanos.

A continuación se describen brevemente cada uno de estos grupos y sus principales características:

- La generación de los “Baby boomers” está constituida por las personas nacidas aproximadamente entre 1946 y 1964. Aunque obviamente no se puede aplicar a todas las personas nacidas en ese rango temporal, esta generación se caracteriza comúnmente por:

Tabla 4 - Características "Baby boomers"

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Ocupan puestos de responsabilidad en las empresas➤ Consideran su trabajo como casi lo más importante |
|---|

- Muy comprometidos con la empresa y disciplinados
- Respeto por la norma y la jerarquía, protocolarios
- Enfoque de aprendizaje tradicional
- Buscan estabilidad laboral
- Están acostumbrados a trabajar en la misma empresa durante muchos años
- Apuestan por el crecimiento y desarrollo profesional sacrificando su tiempo personal

Fuente: Elaboración propia a partir de Pomares (2015)

- La “generación X” se puede considerar que está formada por las personas nacidas entre 1965 y 1980. Sus principales características son las siguientes:

Tabla 5 - Características " Generación X"

- Buena capacidad para adaptarse a los cambios
- Competitivos, buscan el éxito en su trabajo
- Anteponen su trabajo a la vida personal, adictos al trabajo
- Independientes y autosuficientes
- Utilizan internet como fuente de información
- Quieren aprender, crecer, desarrollar habilidades y obtener resultados
- Siguen los protocolos, pero empiezan a cuestionarlos
- Buscan participar en trabajos muy especializados y libertad para crecer dentro de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de Pomares (2015)

- La generación de los “millennials” es quizás la que presenta las características más diferentes con respecto a las generaciones anteriores. Esta generación ha crecido inmersa en la Era Digital, se compone por las personas nacidas entre los años 1981 y 2000, y según vaticina la consultora Deloitte, en el año 2025 constituirán en torno al 75% de la fuerza laboral mundial. Entre sus características destacan las siguientes:

Tabla 6 - Características "Millennials"

- Son emprendedores e innovadores
- Creen en la fuerza colectiva y prefieren herramientas que fomenten el intercambio
- Anteponen la vida personal a la profesional, pero priorizan el objetivo de crear un mundo mejor
- Reivindican la autonomía en sus opiniones y el control sobre su trabajo y su vida personal
- Son poco jerárquicos, prefieren un régimen de confianza y jefes más accesibles
- Visión del carpe diem, no les estimulan los proyectos a largo plazo
- Están abiertos al cambio, poseen una gran capacidad de adaptación
- Cuestionan los protocolos
- Necesitan feed-back constante y respuestas rápidas
- Apuestan por la movilidad, flexibilidad y espacios compartidos
- Son muy comunicativos y constantemente activos en las redes sociales
- Conocen perfectamente los entornos digitales
- Buscan proyectos que les motiven y en los que se sientan valorados, dejando la motivación económica en un segundo plano

Fuente: Elaboración propia a partir de Pomares (2015)

- Los "socialnetworkers" no están asociados a ninguna edad ni a ninguna generación. Este grupo está constituido por personas que se relacionan a través de las redes sociales y que las emplean para encontrar clientes, proveedores, socios, ideas, conocimientos y para desarrollarse profesionalmente basándose en la filosofía de compartir. Están siempre conectados, por lo que lógicamente, prefieren y buscan empresas que estén conectadas, que sean abiertas y que gocen de una buena reputación digital. Su mayor motivación la encuentran en aquellos trabajos que requieran altas dosis de relación interpersonal y en los que sea valorada la aportación de capital social. Sus principales características son las siguientes:

Tabla 7 - Características "Socialnetworkers"

- No entienden la actividad profesional como una acción individual, promueven la inteligencia colectiva
- Utilizan su capacidad relacional para la generación de valor
- Están siempre conectados a las redes sociales, son conectores de conocimiento
- Se sienten implicados en empresas conectadas que valoren su aportación digital
- Pueden pertenecer a cualquier generación

Fuente: Elaboración propia a partir de Pomares (2015)

- El término "knowmand" fue creado por John Moravec (autor del libro "Aprendizaje Social" junto con Cristobal Cobo) para referirse a los nómadas del conocimiento y la innovación. Al igual que los socialnetworkers, no se ubican en ninguna generación concreta, cualquier persona está capacitada para tener una mentalidad nómada. Según Raquel Roca, autora del libro "Knowmads, los trabajadores del futuro", en el año 2020 representaran el 45% de la fuerza laboral. Sus principales características son las siguientes:

Tabla 8 - Características "knowmands"

- Son innovadores, imaginativos, creativos y capaces de trabajar en colaboración con prácticamente cualquier persona
- Están alfabetizados digitalmente, tienen un gran dominio de las nuevas tecnologías
- Apuestan por la movilidad y la flexibilidad laboral, buscan la conciliación de su vida personal y profesional
- Tienen una gran capacidad para adaptarse y resolver problemas, son capaces de desaprender para volver a aprender
- Disfrutan de su trabajo y lo incorporan como una actividad más de su quehacer cotidiano
- Son poco jerárquicos y responsables de sí mismos, necesitan autonomía

Fuente: Elaboración propia a partir de Pomares (2015)

- Son considerados “intraemprendedores” aquellos profesionales que tienen un espíritu emprendedor, iniciativa, generadores de ideas, y que son capaces de desarrollar una nueva línea de negocio o un proyecto innovador dentro de una empresa, adquiriendo la responsabilidad del proyecto pero manteniendo un salario. Se diferencian de los emprendedores principalmente en dos aspectos: Son trabajadores por cuenta ajena, es decir, trabajan para una empresa a cambio de un salario, y sus ideas o iniciativas son puestas a disposición de dicha empresa y no a su propio beneficio. Sus principales valores y características son las siguientes:

Tabla 9 - Características "Intraemprendedores"

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Espíritu emprendedor, Iniciativa y liderazgo, son una fuente interna de innovación para la empresa ➤ Visión de futuro, son capaces de identificar nuevas posibilidades de negocio ➤ Responsabilidad, no necesitan supervisión constante ➤ Capacidad de decisión y solución de problemas ➤ Perseverancia ➤ Planificación ➤ Trabajo en equipo ➤ Son entusiastas y dinámicos, mejoran la motivación y el clima interno contagiando su entusiasmo y dinamismo
--

Fuente: Elaboración propia a partir de Pomares (2015)

Echando un vistazo a las características que presentan algunos de los grupos anteriores, se puede comprobar que el talento actual ha perdido el miedo al cambio, que tiene una clara intención de movilidad y que prefiere ganar menos dinero pero trabajar en algo que le guste y motive, por ello resulta necesario adaptar la gestión de recursos humanos y las estrategias de reclutamiento a sus características para lograr atraerlos e incorporarlos a la empresa.

4.4.- Reclutamiento y Selección 2.0

Como ya se ha comentado anteriormente, el progreso tecnológico está originando muchos cambios. Los procesos de reclutamiento y selección de personal han experimentado una gran transformación como consecuencia de la incorporación de nuevas tecnologías en dichos procesos. Este cambio en la forma de reclutar y

seleccionar personal ha resultado inevitable, puesto que las características que presentan los talentos que se requieren actualmente también han cambiado, según Díaz-Llairó (2010) “Los modelos pasados de cómo atraer y reclutar se hacen ahora obsoletos, ya que el talento no se encuentra de la misma forma que en años anteriores”.

Hasta finales del siglo pasado las principales fuentes de reclutamiento eran los anuncios en prensa, las ETT, las empresas de colocación o los ficheros de solicitudes de las empresas, es decir, lo que Díaz-Llairó (2010) denomina “medios de reclutamiento basados en el papel”. Más adelante, entre finales de la década de los noventa y principios del siglo XXI, la evolución y el incremento de la utilización de internet trajo consigo la aparición de los primeros portales de empleo (web 1.0), a través de los cuales las empresas publicaban sus ofertas de empleo, lo cual ya supuso una gran revolución, puesto que permitía obtener un gran número de candidatos actualizados con mayor rapidez que los medios anteriores. Ya entrado el siglo XXI, la llegada de la denominada Web 2.0 y el nacimiento de redes sociales como LinkedIn supusieron un nuevo y revolucionario avance en los procesos de reclutamiento y selección de personal, los cuales se empiezan a denominar reclutamiento y selección 2.0.

Ilustración 5 - Evolución procesos de reclutamiento y selección



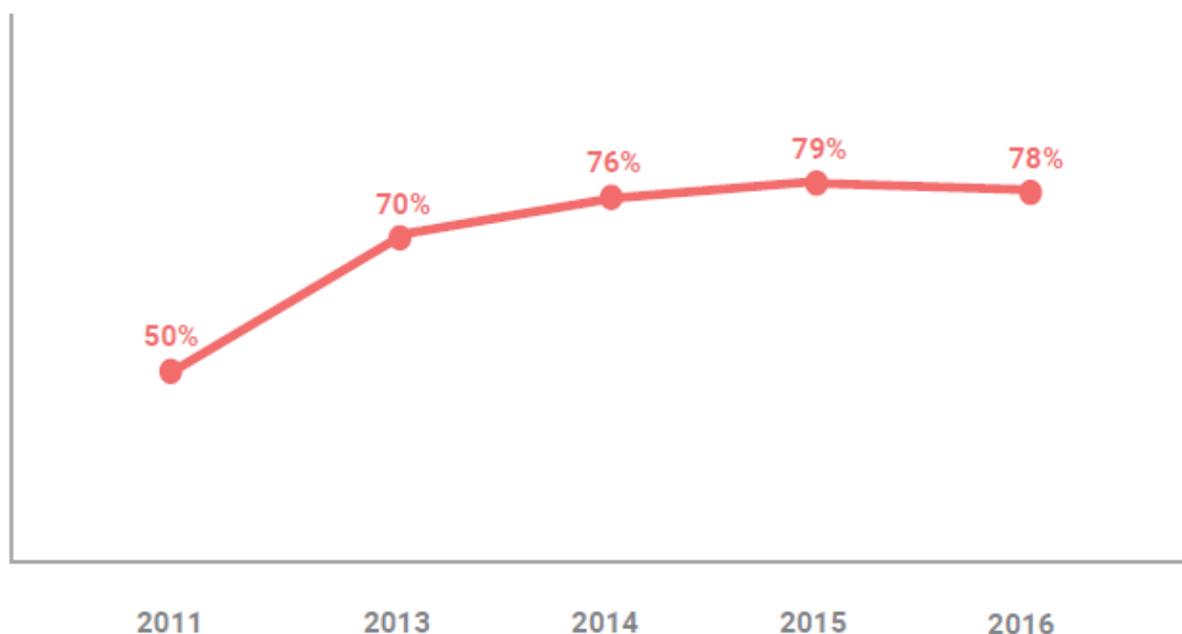
Fuente: Díaz-Llairó (2010)

El término reclutamiento 2.0, o también denominado Social Recruiting, hace referencia al proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo a través de internet mediante herramientas como las redes sociales profesionales, redes sociales personales o los nuevos portales de empleo 2.0. El reclutamiento 2.0 es la evolución del modelo tradicional de reclutamiento y selección de personal, y es consecuencia de la necesaria e imprescindible adaptación de dicho modelo al momento actual.

La importancia de la utilización de las redes sociales y portales web de empleo como fuente de reclutamiento principal, o al menos complementaria, queda patente al ver algunos de los datos expuestos en la quinta, y última edición hasta el

momento, del informe de infoempleo y Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España:

Ilustración 6 - Evolución de la búsqueda de empleo a través de las redes sociales



Fuente: 5ª edición Informe infoempleo- Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo

Como se puede ver en la ilustración anterior, el uso de redes sociales para la búsqueda de empleo ha ido en aumento hasta el año 2015, en el año 2016 su uso ha bajado un 1%, pero se sigue manteniendo como una de las principales vías de búsqueda de empleo entre los usuarios.

Tabla 10 - Estadísticas sobre redes sociales y portales web de empleo

➤ 4 de cada 5 personas recurren a las redes sociales para buscar empleo
➤ 8 de cada 10 reclutadores utiliza las redes sociales para hacer visibles las ofertas de empleo
➤ El 77% de los usuarios ha presentado su candidatura a una oferta de empleo conocida a través de las redes sociales
➤ El 86% de las empresas encuestadas tiene algún tipo de presencia en las redes sociales
➤ El 91% de los candidatos encuestados tiene al menos una cuenta en redes sociales

➤ 3 de cada 4 usuarios siguen a alguna marca o empresa en sus cuentas de redes sociales

➤ 8 de cada 10 personas consultan las redes sociales todos los días

Fuente: 5ª edición Informe infoempleo- Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo

4.4.1.- Fuentes de reclutamiento 2.0

Las principales fuentes de reclutamiento 2.0 son las siguientes:

Redes sociales profesionales: Son aquellas redes sociales que están destinadas principalmente a un uso profesional, es decir, están enfocadas esencialmente a los negocios y a las actividades comerciales. Permiten estar en contacto con otros profesionales que estén dispuestos a colaborar e intercambiar conocimientos profesionales. En este tipo de redes los usuarios incluyen su perfil profesional y su currículum académico y laboral, por lo que resulta una fuente muy rápida y fiable para buscar candidatos con un determinado perfil profesional, ya que permite tener una red de contactos muy amplia constantemente actualizada. Además, en muchas de estas redes los usuarios tienen la posibilidad de publicar artículos propios o “compartir” los artículos o noticias de otros profesionales, lo cual puede servir a los reclutadores para analizar las aptitudes, habilidades o intereses de una persona en su profesión. Entre las múltiples posibilidades que ofrecen las redes profesionales a sus usuarios destacan las siguientes:

- Construir una identidad profesional en Internet
- Descubrir oportunidades profesionales
- Encontrar tratos de negocios
- Buscar candidatos para determinados puestos de trabajo
- Contactar e interactuar con profesionales de diversos sectores
- Crear grupos de profesionales

Las principales redes sociales profesionales son las siguientes:

LinkedIn: Fundada en Estados Unidos en el año 2003 con el objetivo de, según su propia descripción, conectar a los profesionales del mundo para hacerlos más productivos y exitosos. Actualmente es la red profesional más grande del mundo con más de 500 millones de usuarios registrados, de los cuales más de 6 millones son usuarios españoles. Según datos del informe de infoempleo y Adecco sobre Redes

Sociales y Mercado de Trabajo en España, en el año 2016 LinkedIn fue la red social mejor valorada por los usuarios para buscar empleo, ya que el 71% de los encuestados la valoraron positivamente, y también es la red en la que más personas comunican abiertamente que están buscando empleo, puesto que el 66% de los encuestados comunican dicha información a través de esta red. En lo relativo al reclutamiento, esta red permite publicar ofertas de empleo de manera gratuita y poner el enlace a la página de la empresa, además en su versión Premium de pago cuenta con una herramienta denominada “linkedin recruiter” que facilita la búsqueda y gestión de candidatos potenciales, esta herramienta permite realizar las siguientes acciones:

- Expandir la búsqueda de candidatos a una red mucho más amplia de profesionales
- Mejorar la eficacia de la búsqueda aplicando filtros de búsqueda exclusivos
- Tener acceso exclusivo e ilimitado a los perfiles profesionales completos de los usuarios
- Enviar mensajes a varios usuarios a la vez
- Disponer de una plantilla personalizada de mensajes
- Crear y gestionar una base de datos etiquetando a los candidatos potenciales, pudiendo realizar anotaciones a cada uno de ellos
- Compartir carpetas de candidatos con otros miembros de la organización
- Recibir sugerencias de candidatos

Xing: Creada en Alemania en el año 2003, en el año 2013 ya contaba con más de 100 millones de usuarios. Las opciones que ofrece son muy similares a las de LinkedIn, el cual es su principal competidor, sin embargo Xing tiene mayor presencia en países europeos y asiáticos, especialmente en Alemania. También dispone de una versión Premium con opciones exclusivas que mejoran la eficiencia y calidad de la búsqueda de candidatos.

Viadeo: Fundada en Francia en el año 2004, en la actualidad cuenta con más de 50 millones de usuarios registrados en todo el mundo. También dispone de una versión Premium y presenta opciones muy similares a las de las otras redes sociales profesionales mencionadas anteriormente.

beBee: Es una red social española fundada en el año 2015 que aúna tanto el aspecto o perfil personal como el profesional, con el objetivo de que sus usuarios se

conecten en función de sus aficiones personales o profesionales, cuidando a su vez su marca personal online, de esta forma se crean unas relaciones profesionales más sólidas y duraderas. Pese a su reciente creación ya cuenta con más de 12 millones de usuarios, de los cuales 4 son españoles, y tiene un gran potencial a nivel mundial, en mayo de 2016 ha sido considerada como posible “startup Unicorn”, es decir, una startup valuada en más de mil millones de dólares. Algunas de sus principales diferencias con el resto de redes sociales profesionales son las siguientes:

- No se centra de forma exclusiva en el empleo, ya que sus usuarios también comparten sus aficiones y otros aspectos personales
- Pretende crear grupos o “colmenas” de personas que tengan una gran afinidad tanto en los aspectos personales como profesionales
- Mayor amplitud en la oferta de trabajo, ya que cuenta con usuarios de perfiles profesionales muy diversos
- Mayor facilidad para conectar usuarios, ya que esta red permite empezar a “seguir” a otros usuarios sin necesidad de enviar una invitación y esperar a que sea aceptada
- Hasta el momento todos los servicios que ofrece a sus usuarios son gratuitos

Redes sociales personales o genéricas: Son aquellas redes sociales destinadas principalmente para un uso personal, aunque a pesar de ello también se puede hacer un uso profesional e interactuar con otros profesionales pudiendo crear una amplia red de contactos aprovechando el elevado número de usuarios que tienen algunas de estas redes. En lo respectivo al reclutamiento, este tipo de redes permite a las empresas publicar ofertas de empleo a través de sus perfiles de empresa, desarrollar su estrategia de Employer Branding para atraer candidatos o examinar los perfiles personales de los candidatos para comprobar si este concuerda con la oferta de empleo y ver información que no aporta en su CV o en su perfil profesional de otras redes. Según datos de la 5ª edición Informe infoempleo - Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo, el 86% de las empresas consulta las redes sociales de los candidatos preseleccionados antes de tomar una decisión de contratación, durante el año 2016, el 55% de los profesionales de recursos humanos encuestados ha reconsiderado su decisión de contratación tras consultar los perfiles en redes sociales de algún candidato. Algunas de las principales redes sociales personales son las siguientes:

Facebook: Es la red social más grande del mundo, actualmente cuenta con más de 1.700 millones de usuarios registrados. Según los datos de la 5ª edición Informe

infoempleo- Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo es la segunda red social mejor valorada por los usuarios para la búsqueda de empleo. Las empresas pueden reclutar candidatos a través de esta red publicando y compartiendo sus ofertas de empleo directamente en su página o perfil de Facebook, también resulta muy positivo para la imagen de la empresa que los propios empleados difundan las ofertas de empleo de la empresa compartiéndola a través de sus perfiles personales. Para la búsqueda de candidatos Facebook cuenta con un buscador avanzado denominado “Graph Search” que permite obtener de forma rápida y sencilla información concreta sobre sus contactos.

Twitter: Fundada en el año 2006, es otra de las principales redes sociales de uso personal o general a pesar de que ha perdido algunos usuarios en los últimos años. Actualmente cuenta con algo más de 300 millones de usuarios activos. Una de las principales características de esta red es que permite difundir cualquier tipo de mensaje breve (con un máximo de 140 caracteres, lo cual es una de sus principales señas de identidad), imagen o enlace a un amplio número de personas de forma rápida y sencilla a través de un “tweet”, además este mensaje se puede dirigir a un colectivo determinado o encuadrarlo en un tema concreto con la utilización de “hashtags” o etiquetas, para incluir un “hashtag” en el mensaje es necesario colocar el símbolo de almohadilla (#) delante de la palabra clave que va a permitir que el mensaje o “tweet” sea más fácil de encontrar por parte de otras personas. Por ejemplo, para anunciar una oferta de empleo en twitter puede seguirse este procedimiento:

- En primer lugar redactar una breve y clara descripción del puesto de trabajo que se quiere anunciar incluyendo el enlace a la página web en la que esté publicada la oferta. El mensaje debe resultar lo suficientemente atractivo para que los posibles candidatos que vean la oferta decidan abrir el enlace a la página web de la oferta.
- En segundo lugar, resulta imprescindible utilizar el “hashtag” #empleo para que las personas que estén buscando trabajo lo puedan encontrar con facilidad, también resulta recomendable incluir otros “hashtags” que concreten el puesto de trabajo y el lugar para el que se refiere la oferta.

En la siguiente ilustración se puede ver un ejemplo real de una oferta de empleo publicada en twitter.

Ilustración 7 - Ejemplo oferta de empleo en Twitter



Fuente: [Twitter](#)

Twitter también puede resultar muy útil para buscar y evaluar posibles candidatos a través de su buscador, el cual permite realizar una búsqueda de forma muy eficiente aplicando los filtros de palabras, personas, lugares y fechas que ofrece dicho buscador al elegir la opción de “búsqueda avanzada”. En la siguiente ilustración se pueden observar todos los filtros que se pueden aplicar en la búsqueda.

Ilustración 8 - Buscador de twitter

The image shows the 'Búsqueda avanzada' (Advanced Search) interface on Twitter. It is organized into several sections with filters:

- Palabras**: Includes input fields for 'Todas estas palabras', 'Esta frase exacta', 'Cualquiera de estas palabras', 'Ninguna de estas palabras', and 'Estos #hashtags'. There is also a dropdown menu for 'Escrito en' currently set to 'Todos los idiomas'.
- Personas**: Includes input fields for 'Desde estas cuentas', 'Para estas cuentas', and 'Mencionando estas cuentas'.
- Lugares**: Includes a field for 'Cerca de este lugar' which is currently set to 'Ubicación desactivada'.
- Fechas**: Includes a field for 'De esta fecha' with a date range selector (from, a, to).

Fuente: Twitter

Portales de empleo 2.0: Son la evolución de los primeros portales de empleo, los cuales no permitían interacción alguna entre los candidatos y las empresas. Según Rojas (2010), poseen “las características propias de un portal de empleo tradicional”, ya que “aún poseen listas de vacantes y ofertas de empleo, pero con una clara tendencia de conversión y apertura al mundo 2.0”, permitiendo una mayor interacción entre sus usuarios y funcionando de forma similar a una auténtica red social. La finalidad de un portal de empleo es poner en contacto a las personas que buscan empleo, las cuales pueden presentar su currículum o carta de presentación en dichos portales, con las empresas que ofrecen empleo y publican sus ofertas en estos portales. Actualmente son la primera opción a la que recurren los candidatos que están en búsqueda de empleo según los datos del Informe infoempleo- Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo, puesto que el 98% de los encuestados afirma que recurre a ellos para buscar empleo, de los cuales el 85% lo hace siempre o casi siempre. Los servicios que suelen ofrecer la mayoría de los portales de empleo son los siguientes:

- Publicar ofertas de empleo, permitiendo a las empresas presentar las especificaciones del puesto de trabajo que pretende cubrir y ofreciendo la posibilidad de presentar su candidatura a las personas que consideren que cumplen con las características del puesto de trabajo ofertado, entrando así en el proceso de selección de la empresa.
- Buscar candidatos en sus bases de datos.
- Búsqueda de empleo: Las personas que se registran en un portal de empleo tienen la opción de subir a la plataforma su currículum para poder ser contactados por reclutadores que buscan candidatos o para poder inscribirse a las ofertas de empleo publicadas en el portal.

Se puede diferenciar dos tipos de portales de empleo:

- Generalistas: Son aquellos que están destinados a publicar ofertas de trabajo de todo tipo de actividades.
- Especializados: Publican exclusivamente ofertas de empleo de un determinado sector o actividad. Algunos ejemplos son [Tecnoempleo](#), dedicado exclusivamente a ofertas de empleo del sector de la informática y las telecomunicaciones, o [Turijobs](#), dedicado a las ofertas de empleo del sector del turismo y hostelería.

Existe una gran cantidad de portales de empleo, algunos de los más utilizados en la actualidad son los siguientes:

Infojobs: Es un portal de empleo especializado en el mercado de trabajo español que fue fundado en 1998. Actualmente es uno de los más utilizados en España. Según su propia página web, cuenta con más de 35.000 ofertas de empleo, y en el año 2016 lograron cerrar más de un millón de contratos (en total 1.205.731), de los cuales el 25% eran indefinidos y un 64% a tiempo completo.

Infoempleo: Es otro de los portales de empleo más utilizados en España junto con Infojobs. Cuenta con más de 21.000 ofertas de empleo y más de 4.000 empresas registradas.

Buscojobs: Fundado en el año 2007, actualmente cuenta con más de 40.000 empresas registradas y más de 5 millones de candidatos, está presente en 21 países.

Monster: Según la descripción de su página web “es la compañía que inventó la industria del reclutamiento on line y uno de los líderes de las webs de búsqueda de empleo con presencia en más de 40 países. Gracias a su avanzada tecnología, MONSTER pone a tu disposición miles de ofertas de empleo de pequeñas, medianas y grandes empresas en España. Puedes introducir en nuestro motor de búsqueda de empleo, una palabra clave relacionada con el puesto que deseas ocupar así como la ciudad o región donde te gustaría trabajar; MONSTER te enviará una selección de ofertas de empleo que se corresponden con tus criterios de búsqueda. Con el fin de optimizar tus oportunidades de encontrar un nuevo empleo, sube tu CV y actualízalo regularmente para que los cientos de empresas que consultan nuestra base de datos cada día, puedan ver tu perfil y contactarte”. (Ver anexo IV)

Jobandtalent: Fundado en el año 2009, cuenta con más de 150.000 empresas registradas y más de 10 millones de usuarios en los cuatro países en los que está presente (España, Reino Unido, México y Colombia). Según su propia descripción “es la plataforma de empleo líder que conecta a las PYMES con el talento local y que además ofrece un innovador servicio de gestión y contratación de personal”.

4.4.2.- Ventajas e Inconvenientes

Tabla 11- Ventajas e inconvenientes reclutamiento 2.0

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">➤ Menor coste económico➤ Rapidez➤ Alto índice de certeza➤ Mayor alcance de candidatos➤ Discreción➤ Transparencia	<ul style="list-style-type: none">➤ Segmentación por edades➤ Elevada dependencia del reclutador➤ Exposición continua a la crítica social➤ Requiere una dedicación constante➤ Imposibilidad de sincronización con herramientas tradicionales

Fuente: Elaboración propia a partir de Rojas (2010) y Díaz-Llairó (2010)

VENTAJAS

- Menor coste económico: La utilización de redes sociales y portales de empleo para realizar la búsqueda de candidatos resulta mucho más económica que la mayoría de los métodos tradicionales, puesto que su utilización es en gran parte de los casos gratuita, teniendo que pagar únicamente para utilizar algunos servicios exclusivos o adicionales. Esta reducción de los costes permite a las pequeñas y medianas empresas tener más oportunidades a la hora de encontrar talento frente a las grandes empresas.
- Rapidez: Reduce en gran medida el tiempo del proceso, puesto que permite realizar la primera criba de candidatos de manera prácticamente automática y estar en contacto e interacción con un elevado número de candidatos al mismo tiempo.
- Alto índice de certeza: La elevada eficiencia del reclutamiento a través de redes sociales y portales de empleo disminuye las posibilidades de errar en la selección de candidatos.
- Mayor alcance de candidatos: La posibilidad de contactar con personas de cualquier parte del mundo permite ampliar el número de posibles candidatos, aumentando así las probabilidades de localizar el talento adecuado para la empresa. También permite contactar con los denominados candidatos pasivos, los cuales son definidos por Rojas (2010) como “personas que poseen el perfil profesional, la experiencia, los

conocimientos y el talento necesarios como para cubrir una vacante laboral específica, pero que actualmente no están buscando empleo (o no desean cambiar de trabajo), y sobre todo, no están dispuestas a escuchar ofertas de empleo de nadie”.

- Discreción: Permite evaluar posibles candidatos con una gran discreción, incluso sin que ellos mismos lo sepan.
- Transparencia: Tanto la empresa como los candidatos tiene acceso a una gran cantidad de información actualizada a cada momento, lo cual hace que el proceso sea mucho más transparente que mediante los métodos tradicionales.

INCONVENIENTES

- Segmentación por edades: El uso de redes sociales suele ser menos habitual entre personas de mayor edad. No todos los candidatos utilizan las redes sociales.
- Elevada dependencia del reclutador: Generalmente la persona encargada de realizar el reclutamiento lo lleva a cabo a través de una cuenta personal, por lo que si esta persona abandona la empresa esta perdería todos los contactos generados por dicha persona.
- Exposición continua la crítica social: La presencia de la empresa en las redes sociales implica una exposición continua a la crítica social, por lo que una mala gestión de estas redes puede perjudicar gravemente la imagen o la reputación de la empresa.
- Requiere una dedicación constante: Confeccionar una buena red de candidatos y mantener una buena reputación requiere mucho tiempo y una dedicación constante.
- Imposibilidad de sincronización con herramientas tradicionales: No es posible sincronizar los contactos generados en las redes sociales con otras herramientas tradicionales.

4.4.3.- Ejemplos de empresas que realizan reclutamiento 2.0

En la actualidad, tal y como reflejan los datos de algunos informes comentados anteriormente, la gran mayoría de empresas utiliza alguno de los medios descritos en el apartado anterior en sus procesos de reclutamiento y selección de personal al menos de forma complementaria a los medios de reclutamiento tradicionales. Algunos ejemplos reales de grandes empresas que tienen totalmente normalizado un proceso de reclutamiento 2.0 son las siguientes:

El grupo **SEAT**, empresa española propiedad del Grupo alemán Volkswagen, que desarrolla y produce vehículos en España, tiene una destacada presencia en el ámbito de las redes profesionales, es una de las empresas pioneras en España en utilizar medios 2.0 para llevar a cabo el reclutamiento de personal. En la actualidad SEAT cuenta con un portal de empleo propio a través del cual gestiona sus ofertas de empleo, además, dichas ofertas son difundidas a través de sus redes sociales (Linkedin, Twitter, Facebook, Google+, etc.). Este portal de empleo se soporta en la tecnología del portal de empleo Infojobs, en el cual también publican ofertas de empleo, aunque hay ofertas que están disponibles exclusivamente en el portal de empleo de SEAT. En linkedin cuenta con un grupo denominado “SEATjobs”, el cual, según su propia descripción, está destinado a ser un punto de encuentro tanto de los trabajadores actuales, como de los que han trabajado y los que quieren trabajar en SEAT, lo cual se puede considerar una estrategia de employer branding o marca de empresa para atraer candidatos potenciales a través de los propios empleados de la empresa. (Ver anexo V)

Según Francesc Díaz, técnico de selección de SEAT “Las redes sociales permiten ahorrar tiempo, incrementar el número de candidatos con un perfil adecuado, hacer búsqueda activa de perfiles o potenciar la imagen de empleador, entre otros beneficios”. El propio Francesc Díaz explica detalladamente en su blog el funcionamiento del portal de empleo de SEAT: [Blog de Francesc Díaz](#)

Juan Carlos Barceló, profesor de los Máster en Dirección de Recursos Humanos y MBA de la IMF Business School, comenta en el blog de recursos humanos de esta institución el caso de la popular empresa de restaurantes de comida rápida **Domino's Pizza**, la cual recluta a cocineros para su red de restaurantes a través de la gamificación, lo cual consiste en “la aplicación de conceptos y técnicas de la teoría de juegos a contextos ajenos al juego”, en este caso Domino's Pizza ha desarrollado una aplicación para iOS denominada “Domino's Pizza Hero”, se trata de un juego que según su propia descripción permite ponerse en la piel de un pizzero para crear una pizza en el mínimo de tiempo posible, teniendo que sufrir todo el proceso de crear la masa, preparar ingredientes, echarle el queso, meterla en el horno y cortarla, el objetivo del juego es batir records de tiempo en la creación de pizza, pudiendo además compartir en Facebook y Twitter las puntuaciones obtenidas.

Ilustración 9 - Aplicación Domino's Pizza Hero

The image shows the iTunes App Store page for the game 'Domino's Pizza Hero'. At the top, it says 'Domino's Pizza Hero' by 'Domino's Pizza LLC'. There is a 'Game Center' logo and a link to 'View More by This Developer'. Below this is a description of the game: 'Rise through the pizza-making ranks and become a Pizza Hero in this popular game from Domino's Pizza! Make top quality virtual pizzas by kneading dough, spreading sauce, sprinkling cheese, placing toppings and more'. There are links for 'Domino's Pizza LLC Web Site', 'Domino's Pizza Hero Support', and 'Application License Agreement'. A 'What's New in Version 1.1.1' section mentions 'Fixed graphics for iPads 3 & 4'. The app is listed as 'Free', with category 'Games', updated on 'Jan 15, 2013', version '1.1.1', size '86.5 MB', and language 'English'. It is rated '4+'. There are customer ratings: 'Current Version: 4.5 (936 Ratings)' and 'All Versions: 4.5 (2713 Ratings)'. There are also 'iPad Screenshots' showing the game interface with a 'PLAY NOW' button and a 'MAKE AN ORDER' button, and a hand holding an iPad displaying the game.

Fuente: [iTunes](#)

Otros ejemplos reales de reclutamiento 2.0, según información obtenida y reproducida literalmente de la [página web de la Fundación Factor Humà](#), son los siguientes:

Arbora & Ausonia busca habitualmente jóvenes que hayan finalizado sus estudios recientemente, con una trayectoria académica destacada, buen nivel de inglés y menos de cuatro años de experiencia. "Las redes sociales representan una oportunidad para nosotros, ya que nos interesa estar presentes allí donde los jóvenes buscan empleo - explica Javier Ibars, director de recursos humanos de la firma-. Utilizamos LinkedIn para darnos a conocer entre potenciales candidatos, y redirigirlos a nuestra nueva web Arbora & Ausonia-Actualidad y Talento, donde pueden enviarnos su currículum y conocer las oportunidades profesionales que ofrecemos".

Accenture España tiene más de 2.000 seguidores en Twitter y Facebook y más de mil en LinkedIn. "Ya estamos teniendo contrataciones a través de estas redes por lo que la experiencia es muy positiva", destaca Lola Marcos, directora de selección de Accenture, para quien esta nueva forma de acercarse al candidato "es mucho más acorde con los medios que a las nuevas generaciones les gusta utilizar". Marcos explica que las redes ayudan a localizar y contactar candidatos "pero hay búsquedas que se seguirán haciendo a través de canales más convencionales porque algunos candidatos no se sienten cómodos usando estas redes".

PepsiCo: Con 60.000 empleados, desde hace un año, PepsiCo también difunde sus oportunidades laborales a través de las redes sociales. "Son un canal para dar información sobre nuestra compañía, pero también nos permiten recoger mucha información útil de los potenciales candidatos", explica Rosalinda Hernández, Responsable de Reclutamiento de Talento para PepsiCo Internacional en Europa. Tienen 80.000 seguidores en LinkedIn y 9.000 en su Twitter (@pepsicjobs), donde difunden ofertas de empleo y consejos para el proceso de selección. Detrás hay un equipo de reclutadores que se compromete a responder cualquier duda en 24 horas.

BBVA: Incluso sectores tradicionales como la banca empiezan a hacer sus pinitos en las redes sociales. BBVA cuenta con un grupo en Facebook (BBVA España Selección) dirigido a candidatos para banca comercial y becas, donde además de ofertas se difunden consejos para triunfar en el proceso de selección e información sobre los patrocinios de la entidad. "Las redes sociales aportan interacción y accesibilidad - explica Fernando Escamilla, del departamento de selección de BBVA-. Facebook nos permite llegar a más candidatos pero también potenciar la imagen de marca del banco, mostrándolo más cercano al usuario más joven".

5.- Marco legal

A lo largo de todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, deben ser tenidos en cuenta diversos aspectos legales para no incurrir en ningún tipo de conflicto con la ley que pueda perjudicar tanto al buen desarrollo del proceso como a la propia imagen y reputación de la empresa. De forma general, la normativa jurídica a tener en consideración en España en lo relativo al reclutamiento y selección, cuyo incumplimiento acarrea su correspondiente castigo o sanción, es la siguiente:

- **Constitución Española** de 27 de diciembre de 1978, resulta imprescindible debido a que es la norma suprema del ordenamiento jurídico español, a la cual están sujetos tanto los ciudadanos como los poderes públicos. Entre sus artículos, en lo que respecta al tema del reclutamiento y selección, cabe destacar lo establecido en su artículo 14, según el cual “los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”. Otro de los artículos destacados en este tema es el 18.4, el cual establece que “la ley limitará el uso de la informática para garantizar el honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos y el pleno ejercicio de sus derechos”, este artículo ha sido desarrollado a través de la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del **Estatuto de los Trabajadores**. Debe tenerse muy en cuenta al tratarse de la ley por la cual se regula el derecho laboral en España, y al ser de aplicación, según su artículo 1.1, “a los trabajadores que voluntariamente presten sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario”. Esta ley regula de forma general todo lo relativo a las relaciones laborales, y por lo tanto incluye aspectos como el salario, el periodo de prueba, la jornada laboral o las modalidades de contrato de trabajo, los cuales resultan esenciales a la hora de contratar a un nuevo empleado.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD). Esta ley, según su artículo 1 tiene por objeto “garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar”, y es de aplicación, según su artículo 2 “a los datos de carácter personal registrados en soporte físico, que los haga susceptibles de tratamiento, y a toda modalidad de uso posterior de estos datos por los

sectores público y privado”. En los procesos de reclutamiento y selección de personal se manejan una gran cantidad de datos de múltiples personas, especialmente en el momento actual en el cual, tal y como ha quedado reflejado a lo largo del presente trabajo, las nuevas herramientas 2.0 permiten acceder a una mayor cantidad de datos que las herramientas tradicionales, por ello resulta de vital importancia gestionar adecuadamente dichos datos y cumplir con lo dispuesto en la LOPD para evitar posibles sanciones. Las infracciones de lo dispuesto en esta ley acarrearán sanciones económicas que van desde los 600 hasta los 600.000 euros según lo previsto en el artículo 45 de dicha ley.

6.- Caso práctico – Reclutamiento y selección de operarios en Renault España (ManpowerGroup)

ManpowerGroup es una empresa multinacional estadounidense líder mundial en estrategia de talento y gestión de recursos humanos fundada en 1948, llevando a cabo principalmente funciones de atracción, selección y evaluación de personal, gestión de carreras profesionales, externalización y consultoría de recursos humanos. Está presente en España desde 1988, donde según datos de su propia página web ya cuenta con más de 120 oficinas.

Renault España tiene contratados los servicios de ManpowerGroup en lo relativo al reclutamiento y selección de operarios para sus plantas de Valladolid y Palencia. Estos servicios son llevados a cabo por su marca “ManpowerGroup Solutions”, la cual está especializada en la externalización de servicios de gestión de recursos humanos.

A partir de la información obtenida a través de empleados de esta empresa he podido conocer cómo, de forma general, se lleva a cabo este proceso de selección de candidatos, el cual está dirigido esencialmente a la contratación de operarios de producción y, en menor medida, a puestos de perfiles más específicos como ingenieros de logística o técnicos de recursos humanos entre otros. El proceso completo se puede desagregar en las siguientes fases:

- El reclutamiento de candidatos se lleva a cabo a través de la página web denominada “Motor de empleo” (Ver anexo VI), la cual está destinada exclusivamente a la recepción de candidaturas para trabajar en Renault. En la pantalla principal de esta página se ofrece una breve descripción y enlaces a diversas páginas web y redes sociales de Renault. A través del enlace “¿quieres trabajar con nosotros?” se accede a un apartado en el cual se requieren datos tales como el nombre, apellidos, correo electrónico y documento de identidad. Para poder continuar con la presentación de la candidatura es necesario que el solicitante autorice la remisión de sus datos personales a Renault España para que estos pasen a formar parte de su base de datos de candidatos, tal y como dispone la anteriormente mencionada LOPD. Tras esto, se suceden otros apartados en los que se requieren diversos datos personales, formación académica, experiencia laboral así como la posibilidad de adjuntar el currículum. Una vez cumplimentados todos los datos requeridos estos pasan a formar parte de una base de datos de candidatos que serán examinados en los procesos de selección de personal.
- La segunda etapa de este proceso consiste en la revisión de los currículums recibidos a través de la página web para realizar una primera criba de candidatos.

- Posteriormente se procede a contactar telefónicamente con los candidatos que podrían resultar aptos para el puesto de trabajo, con el fin de aclarar algunos datos de su currículum si resultase necesario y citarles para la realización de una prueba psicotécnica.
- Realización de una prueba psicotécnica compuesta por tres test, los cuales tienen como objetivo comprobar aspectos tales como el nivel de cultura general y otras habilidades.
- El siguiente paso consiste en una entrevista personal con aquellos candidatos que hayan superado las pruebas realizadas para concretar mejor su perfil profesional.
- Tras la entrevista personal se realiza una nueva prueba, en este caso se trata de una prueba de destreza orientada al puesto que se pretende cubrir. Por ejemplo, si se trata de un puesto de montaje las pruebas suelen ser colocar chapas y tornillos con un taladro.
- En algunos casos, dependiendo del tipo de puesto a cubrir y del perfil y habilidades de cada persona, los candidatos deben realizar un curso de formación específica para el puesto de trabajo al que optan. Esta formación se realiza en Renault.
- Finalmente el candidato o grupo de candidatos que resulten seleccionados deben superar un reconocimiento médico para finalmente ser incorporados en alguna de las plantas de Renault de Valladolid o Palencia.

7.- Conclusiones

El proceso de reclutamiento y selección, tal y como se ha comentado en la introducción de este trabajo, tiene una importancia vital para las organizaciones, por ello este proceso se encuentra en continua evolución para tratar de mejorar su eficacia y, consecuentemente, generar una mejoría en el funcionamiento de la organización.

El continuo avance de la tecnología facilita en gran medida la evolución del reclutamiento y la selección de personal, puesto que genera nuevas herramientas que ofrecen, entre otras múltiples ventajas, una mayor rapidez, alcance y generalmente un coste mucho menor en la realización de estos procedimientos.

A la vista de los diferentes datos estadísticos expuestos en el trabajo, se puede decir que la gran mayoría de empresas ya tienen incorporados medios de reclutamiento y selección 2.0, ya que resultan imprescindibles para mantener o mejorar su competitividad en el mercado. Sin embargo, los medios tradicionales siguen estando presentes y con un peso significativo en algunas empresas, puesto que cada empresa necesita un determinado periodo de tiempo para adaptarse a los cambios e incorporar nuevos métodos.

Un aspecto muy importante que deben tener en cuenta las organizaciones de cara al reclutamiento de personal es la marca o imagen que proyectan tanto a sus propios empleados como a los posibles candidatos, puesto que las preferencias laborales también han cambiado en los últimos años, y en la actualidad muchas personas prefieren trabajar en empresas que gocen de una buena reputación, por encima incluso de un factor tan importante como es el salario que estas puedan ofrecer. Por ello resulta imprescindible disponer de una estrategia de employer branding adecuada, ya que si una empresa no logra atraer al talento que requiere en cada momento esta no podrá realizar un reclutamiento eficaz independientemente de los medios o herramientas que utilice. Las redes sociales, debido al gran alcance que tienen, constituyen uno de los principales medios para desarrollar una estrategia de employer branding.

Por el lado de los candidatos, también cabe destacar la repercusión tanto positiva como negativa que puede llegar a tener su presencia en redes sociales a la hora de conseguir un empleo, puesto que cada vez más profesionales las emplean como medio para buscar y seleccionar candidatos. Por ello resulta evidente la importancia que tiene la información que se publica en las redes sociales de cara a la búsqueda de empleo.

A pesar del gran auge que están teniendo las redes sociales profesionales y personales como herramientas de reclutamiento y selección de personal, los portales de empleo continúan siendo los medios más empleados por los usuarios para la búsqueda de empleo.

En cuanto a las perspectivas de futuro del proceso de reclutamiento y selección, todo apunta a que los medios 2.0 seguirán ganando peso frente a los medios tradicionales, además de continuar evolucionando con gran celeridad, puesto que ya se está empezando a hablar de medios 3.0.

8.- Bibliografía

- Aguirre, J. M.; Andrés, M. P.; Rodríguez, J.; y Tous, D. *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Pirámide, 2000
- Almeda, C. *15 estadísticas de Employer Branding que confirman su importancia en tu estrategia de reclutamiento*. Talent Clue. 2017. Disponible en: <http://blog.talentclue.com/estadisticas-employer-branding>
- Arantes, B. *7 estadísticas sobre Employer Branding que dejarán de piedra a tu Gerente de Recursos Humanos (y tu CEO)*. Talent Clue. 2016. Disponible en: <http://blog.talentclue.com/7-estadisticas-sobre-employer-branding-impresionantes>
- Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá (Colombia): Mc Graw-Hill, 2000
- De la Calle, C. y Ortiz, M. *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall/Pearson, 2004
- Díaz, F. *Portal corporativo de empleo de SEAT*. El blog de Francesc Díaz. Disponible en: <https://francescdg.wordpress.com/nuevo-portal-corporativo-de-empleo-de-seat/>
- Díaz-Llairó, A. *El talento está en la red*. Madrid: Lid Editorial Empresarial S.I, 2010
- Dolan, S.; Valle, R.; Jackson, S. y Schuler, R. *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Aravaca (Madrid): Mc Graw-Hill, 2007
- España. Constitución Española de 27 de diciembre de 1978. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de diciembre de 1978, núm 311.
- España. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. *Boletín Oficial del Estado*, 14 de diciembre de 1999, núm 298.

- España. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*, 24 de octubre de 2015, núm 255.
- Expertos en negocios online. *Que es Bebee y como buscar trabajo con Bebee empleo*. 2017. Disponible en: <http://www.expertosnegociosonline.com/que-es-bebee-y-como-funciona-esta-red-social/>
- Foxize School. *La gestión del talento en la era digital: Reflexiones, retos y oportunidades*. 2015. Disponible en: <http://www.tatum.es/NuevaPlantillaN/Docsjul/FOXIZESCHOOL.pdf>
- Fundació factor humà. *Abran paso al reclutamiento 2.0*. 2011. Disponible en: <https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/9151-abran-paso-al-reclutamiento-20>
- García-Tenorio, J y Sabater Sánchez, R. *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Thompson, 2005
- Gimeno, T. *¿Qué es Reclutamiento 2.0?*. Talent Clue. 2014. Disponible en: <http://blog.talentclue.com/bid/247638/qu-es-reclutamiento-2-0>
- Gimeno, T. *Cómo Reclutar en Facebook en 5 Simples Pasos*. Talent Clue. 2014. Disponible en: <http://blog.talentclue.com/como-reclutar-en-facebook-en-5-simples-pasos>
- Gimeno, T. *La guía suprema del employer branding digital: Cómo perfeccionar tu estrategia de Employer Branding para atraer y fidelizar talento digital*. Talent Clue
- Gimeno, T. *Los pilares del employer branding digital: La Guía Básica para posicionar tu empresa como lugar ideal para trabajar*. Talent Clue
- Glassdoor. *Statistical reference guide for recruiters: 50 HR and Recruiting statistics for 2017*. Disponible en: <http://resources.glassdoor.com/rs/899-LOT-464/images/50hr-recruiting-and-statistics-2017.pdf>

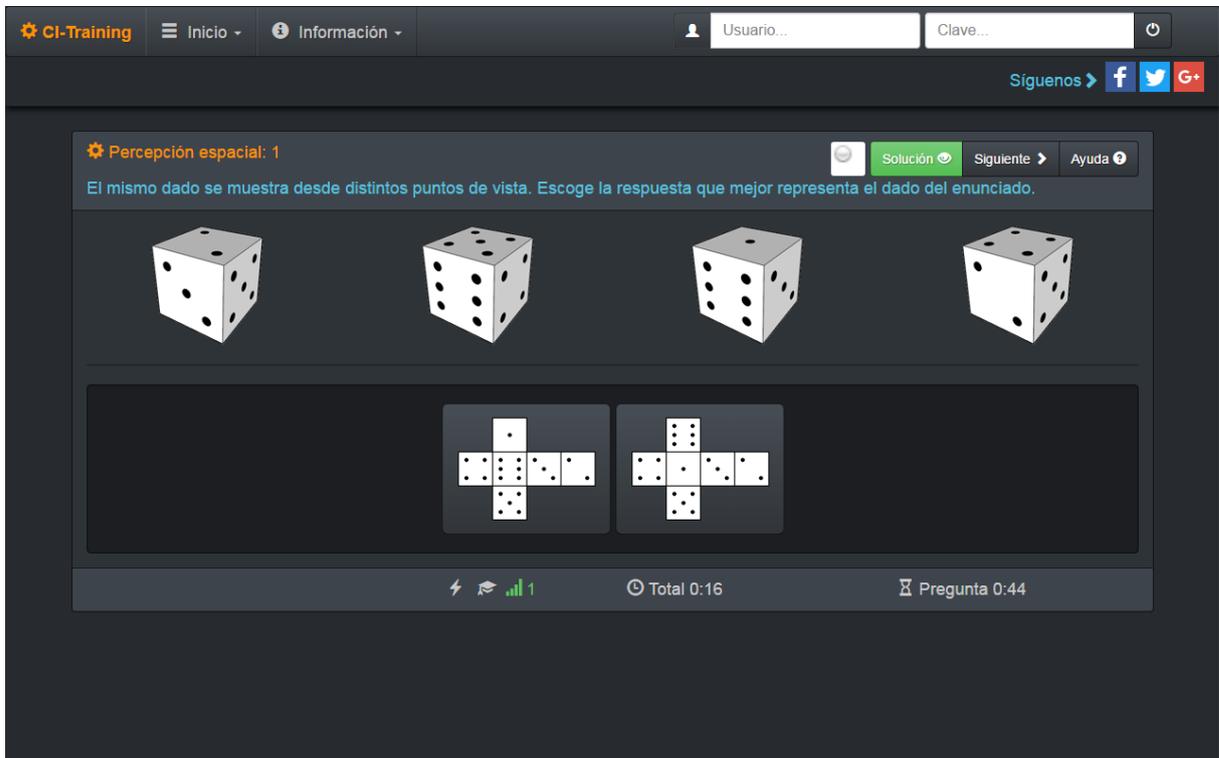
- IMF Business School. *¿Reclutamiento 2.0 con gamificación? Sí, por favor.* Disponible en: <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/reclutamiento-2-0/reclutamiento-2-0-con-gamificacion-si-por-favor/>
- Infoempleo. *Informe 2014 Infoempleo- Adecco. Redes Sociales y Mercado de Trabajo.* 2015. Disponible en: <http://www.adecco.es/data/NotasPrensa/pdf/642.pdf>
- Infoempleo. *Informe 2016 Infoempleo- Adecco. Redes Sociales y Mercado de Trabajo.* 2017. Disponible en: <http://www.adeccorientaempleo.com/webwp/wp-content/uploads/2017/02/Informe-2017-Empleo-y-Redes-Infoempleo-Adecco-2.pdf>
- Infojobs. *¡Récord en InfoJobs! Más de 1 Millón de contratos cerrados en 2016.* 2017. Disponible en: <https://orientacion-laboral.infojobs.net/contratos-trabajo-infojobs-2016>
- LinkedIn talent solutions. *Global Recruiting Trends 2017: What you need to know about the state of talent acquisition.* Disponible en: <http://www.justoncampus.co.uk/wp-content/uploads/268fba5d-255e-4793-ae0e-778d4f1ab89c-161027171903.pdf>
- LinkedIn Talent Solutions. *Recruiter: Encuentra y atrae a los mejores candidatos pasivos.* Disponible en: <https://business.linkedin.com/es-es/talent-solutions/products/recruiter?u=0>
- López, A. *3 redes sociales profesionales (y ninguna es LinkedIn).* Las Provincias. 2016. Disponible en: <http://blogs.lasprovincias.es/buscando-empleo/2016/01/28/3-redes-sociales-profesionales-y-ninguna-es-linkedin/>
- Magro, C. y Salvatella, R. *Cultura digital y transformación de las organizaciones: 8 Competencias digitales para el éxito profesional.* Barcelona: RocaSalvatella, 2014. Disponible en: http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/maqueta_competencias_espanol.pdf
- ManpowerGroup. *Quienes somos.* Disponible en: <http://www.manpowergroup.es/Quienes-somos>
- Martos, D. *Manual de reclutamiento en internet.* 2017. Disponible en: <http://www.socialmedianode.com/>

- Página web Ci-training. *Test de la figura desplegada.* Web: <https://ci-training.com/test-dados.asp>
- Página web de Infojobs. Web: <http://www.infojobs.net/>
- Página web de beBee. Web: <https://es.bebee.com/>
- Página web de Buscojobs. Web: <http://www.buscojobs.com.es/>
- Página web de Facebook. Web: <https://www.facebook.com/>
- Página web de INE. Web: <http://www.ine.es/>
- Página web de Infoempleo. Web: <http://www.infoempleo.com/>
- Página web de Jobandtalent. Web: <https://www.jobandtalent.com/es>
- Página web de LinkedIn. Web: <https://www.linkedin.com/m/login/>
- Página web de Monster. Web: <https://www.monster.es/>
- Página web de Tecnoempleo. Web: <https://www.tecnoempleo.com/>
- Página web de Turijobs. Web: <http://www.turijobs.com/?lang=es>
- Página web de Twitter. Web: <https://twitter.com/>
- Página web de Viadeo. Web: <http://es.viadeo.com/es/>
- Página web de Xing. Web: <https://www.xing.com/es>
- Página web iTunes. *Domino's Pizza Hero.* 2013. Web: <https://itunes.apple.com/es/app/dominos-pizza-hero/id480021780?mt=8>
- Página web LinkedIn. *SEATjobs.* Disponible en: <https://www.linkedin.com/groups/2584455/profile>
- Pecino, F. *Cómo Encontrar Talento de Calidad en LinkedIn.* Talent Clue. 2015. Disponible en: <http://blog.talentclue.com/como-encontrar-talento-de-calidad-en-linkedin>

- Pomares, A. *Conectar talento, proyectar eficacia: Ganar productividad uniendo recursos humanos y tecnologías*. [s.l.]: Profit, 2015
- Randstad. *Employer branding: Cuando la percepción puede convertirse en realidad*. 2016. Disponible en: <https://randstad-es-pro.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/10/informe-randstad-award-2016.pdf>
- Roig, A. *Las 6 ventajas del Reclutamiento 2.0*. Talent Clue. 2014. Disponible en: <http://blog.talentclue.com/las-6-ventajas-del-reclutamiento-20>
- Rojas, P. *Reclutamiento y selección 2.0: La nueva forma de encontrar talento* Barcelona: UOC, 2010
- Ruiz, J. *Test de Hermann Rorschach*. Mundo interesante. 2013. Disponible en: <http://mundinteresante.blogspot.com.es/2013/11/test-de-hermann-rorschach.html>
- Talent Clue. *Como reclutar en redes sociales*. Disponible en: http://cdn2.hubspot.net/hub/252575/file-1059879150-pdf/Reclutar_redes_sociales-Talent_Clue.pdf?t=1444400215408
- Valero, J.A, y Lamoca, M. *Recursos Humanos*. Madrid: Tecnos, 2005
- Youtube. *beBee - Draw my life*. 2017. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=wk_QO4GZo7g
- Youtube. *Webinar "Competencias para Trabajar en la Era Digital (TED)" - Luis Lombardero – LIDlearning*. 2016. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=iK-irV17sRg>

9.- Anexos

Anexo I – Ejemplo prueba psicotécnica



Fuente: [CI-Training](#)

Anexo II – Ejemplo test de personalidad

Personalidad

Cuestionario

Puntúa del 1 al 8 en qué medida se corresponde con tu personalidad cada uno de los rasgos de las siguientes tablas

Dimensión A	
Alegre	Afable
Hablador	Efusivo
Abierto	Comunicativo.....
Espontáneo	Transparente.....
Expresivo.....	Impulsivo
Total	A:

Dimensión B	
Amable	Paciente
Agradable.....	Atento

- **Del todo cierto: 1**
- **Muy cierto: 2**
- **Bastante cierto: 3**
- **Algo cierto: 4**
- **Algo falso: 5**
- **Bastante falso: 6**

Tolerante.....	Benévolo
Cortés	Tratable
Detallista	Cordial
Total B:	

Dimensión C	
Organizado.....	Exacto
Formal.....	Eficaz
Calculador	Ordenado
Predecible	Cuidadoso
Riguroso	Concienzudo
Total C:	

Dimensión D	
Coherente.....	Práctico
Seguro.....	Consciente
Adaptable	Estable
Objetivo	Lógico
Realista	Sensato
Total D:	

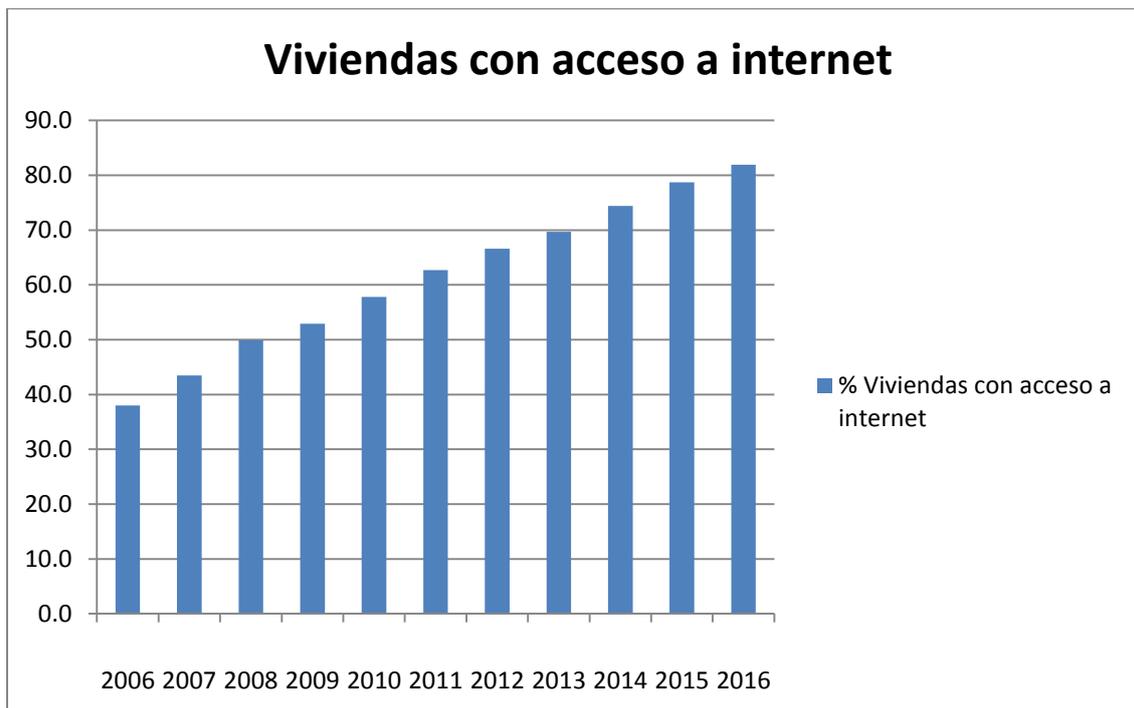
Dimensión E	
Abierto de mente	Brillante
Listo	Rápido.....
Informado	Ingenioso
Agudo	Sagaz.....
Perspícaz	Original
Total E:	

Test de Rorschach



Fuente: Página web [Blog Mundo Interesante](#)

Anexo III – Evolución del porcentaje de viviendas con acceso a internet



Fuente: Elaboración propia a partir del INE

Anexo IV – Portales de empleo

Búsqueda avanzada en Monster

The image shows the advanced search interface on the Monster website. At the top left is the 'MONSTER' logo. To its right are two input fields: 'Buscar ofertas de emp' with a magnifying glass icon and 'Localidad' with a location pin icon, followed by a purple 'Buscar' button. On the far right, there is a 'Cuenta' icon and a blue 'Acceso Empresas' button with the text 'Publique sus ofertas'. Below the logo and search fields is a navigation bar with links: 'Buscar Ofertas', 'Recursos profesionales', 'Subir un CV', and 'Perfiles de Empresa'. The main heading is 'Búsqueda avanzada'. The search criteria are organized into two columns. The left column includes: 'Incluir palabras clave' with a text input field containing 'Cualquier palabra clave' and a link 'Añadir otra palabra clave'; 'Localidad' with a text input field containing 'Cualquier localidad'; and 'Fecha de publicación' with a dropdown menu containing 'Cualquier fecha'. The right column includes: 'Empresas' with a text input field containing '(ej. Acme Computers)' and a link 'Añadir otra empresa'; 'País' with a dropdown menu containing 'España'; and 'Tipo de contrato' with six checkboxes: 'Indefinido', 'Temporal', 'Becario', 'Temporal', 'Jornada completa', 'Media jornada', and 'Por horas'. At the bottom of the search criteria is a purple 'Buscar ofertas de empleo' button and a link 'Borrar todos los campos'. The footer features a large purple 'M' logo and a navigation bar with links: 'Candidatos', 'Empresas', 'Quiénes somos', 'Recursos', and 'Ofertas en el', followed by a blue arrow icon.

Fuente: Portal de empleo [Monster](https://www.monster.es)

Anexo V – Portal de empleo y grupo LinkedIn SEAT



ES | ¿Aún no eres usuario? [Nuevo usuario](#) | [Iniciar sesión](#)

Ofertas de empleo

Puesto: País: -- Sin Especificar -- Provincia: -- Sin Especificar -- Perfil: PROFESIONALES

Centro: -- Sin Especificar --

[Buscar](#)

Total ofertas: 13

ANALISTA ESTRATEGIA PRECIOS
PROFESIONALES
Barcelona, España | 12 de mayo, 2017

ANALISTA COSTES LOGÍSTICOS
PROFESIONALES
Barcelona, España | 10 de mayo, 2017

[Danos tu opinión sobre esta página](#)

ANALISTA ESTRATEGIA PRECIOS

[Inscribirme a esta oferta](#)

Localidad: Barcelona
País: España
Nº Vacantes (puestos): 1

Provincia: Barcelona
Perfil: PROFESIONALES
Centro: Fábrica Martorell

Descripción

Fuente: [Portal de empleo de SEAT](#)

Grupo SEATjobs en LinkedIn

The screenshot shows the LinkedIn group page for SEATjobs. At the top, there's the LinkedIn logo and navigation options like 'Mis grupos' and 'Buscar'. The group name 'SEATjobs' is prominently displayed with 11,627 members and a 'Pide unirte' button. Below this, there are sections for 'ADMINISTRADORES' listing three members: Francesc DÍAZ GONZÁLEZ (Propietario), Katharina Loosen (Administrador), and Walter Mazabuel (Administrador). To the right, the 'ACERCA DEL GRUPO' section provides a welcome message and details about the group's purpose. At the bottom, there's an advertisement for Soporset Paper.

Fuente: [LinkedIn](#)

Anexo VI – Página web “motor de empleo”

Página principal motor de empleo

GROUPE RENAULT

MOTOR DE EMPLEO



¿Quieres trabajar con nosotros?

¿Por qué RENAULT?

Desde 1898, la pasión ha sido el motor de Renault en el deseo de desarrollar soluciones de movilidad para todos. Unirse a Renault significa unirse a una comunidad de apasionados inspirados en productos innovadores, tecnologías y modelos de negocios. Significa elegir un entorno internacional dentro de la alianza Renault-Nissan. Con nosotros, tendrás tu papel en el perfeccionamiento de los vehículos del futuro, que serán autónomos, con conectividad y más respetuosos con el medio ambiente.



Fuente: [Motor de empleo](#)

GROUPE RENAULT **MOTOR DE EMPLEO** 

Nombre*

Primer apellido*

Segundo apellido

Nº de documento*

Email*

Declaración de Confidencialidad

Los datos de carácter personal, introducidos por usted de manera voluntaria en los campos de nuestro formulario en el portal de Internet MOTOR DE EMPLEO bajo www.motordeempleo.com, protegidos por la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y su normativa de desarrollo, serán introducidos en los ficheros de RENAULT ESPAÑA S.A., con CIF A-47000518 inscrita en el Registro Mercantil de Valladolid, Hoja 814, Folio 166, Libro 14 de Sociedades (en adelante RENAULT ESPAÑA) y tratados por la misma con la debida confidencialidad y discreción, conforme a lo previsto en la ley, con la finalidad de poder atender las demandas de empleo que surjan en RENAULT ESPAÑA de acuerdo a sus necesidades organizativas internas.

Mediante su aceptación a la remisión a RENAULT ESPAÑA de los datos que usted nos ha rellenado en nuestro formulario, usted autoriza a RENAULT ESPAÑA a tratar sus referidos datos para la selección de empleo a los efectos de cubrir las eventuales vacantes de puestos de trabajo en RENAULT ESPAÑA y, en particular, a enviar por sms, correo ordinario o correo electrónico respectivamente a su domicilio particular o cuenta de correo electrónico indicados en el formulario todo tipo de información o documentación referente al proceso de selección que usted está llevando conjuntamente con RENAULT ESPAÑA. A dicho efecto le informamos que, las empresas que eventualmente nos presten servicios relativos al tratamiento de sus datos por cuenta nuestra en relación con el proceso de selección, no tratarán sus datos más allá de dicha finalidad.

De acuerdo con lo dispuesto en la citada Ley Orgánica 15/1999, le informamos que usted podrá ejercer ante RENAULT ESPAÑA, si así lo desea, sus derechos de acceso, rectificación, en su caso, de los datos que no fueron correctos y de oposición y cancelación, en cualquier tiempo siguiendo para ello las normas de obligado cumplimiento, dirigiéndose a la dirección Carretera Madrid, Km. 185 - Valladolid, pudiéndose poner usted también en contacto con nosotros vía nuestro correo electrónico para cualquier aclaración adicional que precise.

Fuente: [Motor de empleo](#)