

# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**La gestión de los Recursos**

**Humanos en las organizaciones.**

**Evolución y tendencias en los**

**métodos de reclutamiento y**

**selección.**

**Tania Parra García**

**FACULTAD DE COMERCIO**  
**VALLADOLID, Julio**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**GRADO EN COMERCIO**

2021/2022

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**La gestión de los Recursos Humanos**

**en las organizaciones. Evolución y**

**tendencias en los métodos de**

**reclutamiento y selección.**

**Trabajo presentado por: Tania Parra García**

**Tutor: Marta Ingelmo Palomares**

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, Julio

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

0. Introducción .....	1
1. Agradecimientos .....	2
2. Qué son los recursos humanos y cuál es su gestión e importancia en las distintas empresas.....	3
3. Función de los recursos humanos .....	5
3.1. Análisis y diseño del puesto de trabajo.....	6
3.2. Evaluación del rendimiento.....	12
3.3. Formación y desarrollo .....	14
3.4. Compensación y beneficios.....	18
3.5. Cobertura de las necesidades de recursos humanos en la organización .....	21
3.5.1. Reclutamiento.....	21
3.5.2. Selección.....	25
3.5.3. Socialización.....	28
4. Evolución del reclutamiento y selección.....	29
5. Estrategias digitales y tendencias de reclutamiento, selección y evaluación.....	33
5.1. Procesos de reclutamiento y selección online. E-Recruiting y Employer Branding. ....	35
5.2. Evaluación del desempeño online .....	38
5.3. Fuentes de reclutamiento .....	40
5.3.1. LinkedIn.....	40
5.3.2. InfoJobs.....	43
6. Casos reales de empresas: Entrevista al departamento de recursos humanos sobre la selección, el reclutamiento y evaluación del desempeño de sus trabajadores .....	47
7. Conclusiones .....	54
8. Bibliografía.....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO .....	9
<i>Tabla 2. EJEMPLO DE PROFESIOGRAMA .....</i>	<i>11</i>
Tabla 3. COMPARATIVA ENTRE COACHING Y MENTORING .....	17
Tabla 4. COMPARATIVA DE LOS TIPOS DE RECLUTAMIENTO .....	23
Tabla 5. USUARIOS EN LINKEDIN POR EDAD EN 2021 ESPAÑA (%) .....	41
Tabla 6. RANKING DE PUESTOS CON MÁS VACANTES .....	45
Tabla 7. SALARIO OFERTADO EN INFOJOBS POR SECTORES .....	46

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. TIPOS DE RETRIBUCIÓN.....	19
Ilustración 2. POBLACIÓN QUE HA USADO INTERNET EN LOS ÚLTIMOS TRES MESES GRUPOS DE EDAD. SERIE 2016 – 2021 (%) .....	34
Ilustración 3. BENEFICIOS DEL RECLUTAMIENTO 2.0. ....	36
Ilustración 4. PROCESO DE REVISIÓN DEL DESEMPEÑO.....	39
Ilustración 5. USUARIOS EN LINKEDIN POR EDAD EN 2021 ESPAÑA (%) .....	42

## 0. Introducción

Este presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los métodos de reclutamiento y selección de personal a la vez que la gestión de los recursos humanos en las empresas. Además, ante la situación de la pandemia de la COVID-19 muchas de las organizaciones han tenido que adaptarse y seguir con todos estos procesos de manera online y esto ha supuesto notables cambios en las situaciones cotidianas de la vida de las personas y de las empresas.

La pandemia ha producido cambios no solo en la economía, sino también en el funcionamiento interno que las empresas utilizan para realizar estos procesos. Había empresas que no necesitaban personal, sin embargo, había otras que, por el contrario, necesitaban mucho más personal del que disponían.

Veremos cuáles son las herramientas que se utilizan para el reclutamiento, selección y evaluación del desempeño junto con sus tendencias. Como ha sido su adaptación ante la pandemia y su evolución a lo largo del tiempo.

Hoy en día es muy importante utilizar las redes sociales para captar personal ya que es lo que está en crecimiento, el Big Data y otros programas o aplicaciones que permiten obtener y recopilar información sobre los candidatos al puesto de trabajo y que realizan de manera virtual formularios, cursos de formación... con ayuda de bases de datos.

Este trabajo también pretende mostrar como las empresas que en su día tuvieron que adaptarse a estos nuevos métodos de reclutamiento hoy prefieren seguir funcionando a través de las plataformas y de la tecnología, han ido evolucionando y tienen nuevas tendencias que se analizarán en este trabajo.

Considero este trabajo de fin de grado como una oportunidad para descubrir cómo son las funciones de un departamento de recursos humanos en una empresa que va mucho más allá de la contratación de personal. La parte práctica proporciona información sobre los métodos de trabajo de las diferentes organizaciones.

El motivo de este trabajo es la predilección por el tema de los recursos humanos, me produce mucha curiosidad y en un futuro me gustaría formar parte de un departamento como este. Este departamento no solo se encarga de reclutar y seleccionar empleados, también tiene otro tipo de tareas que son muy importantes para la empresa.

## 1. Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento:

A mi tutora de trabajo de fin de grado, Marta Ingelmo-Palomares, sin ella esto no hubiera sido posible. La paciencia y dedicación, además de sus buenos consejos y orientación en este trabajo de investigación. Gracias por acompañarme y guiarme en este camino.

A la Facultad de Comercio (Uva), por la formación que me han procurado durante todos estos años y la ayuda que me han facilitado siempre en todas las asignaturas. Gracias por acogermelo y hacerme sentir como en casa. Ha sido un periodo de aprendizaje personal y profesional.

A mis familiares, mi madre Pilar, mi padre José Ramón, mi hermana María, mi pareja Sergio y demás que me han apoyado desde el primer momento en todo el proceso, y que por supuesto son el motor de mi vida. Gracias por no haberme soltado nunca de la mano y por haber confiado en mí más que yo misma. Hoy soy quien soy gracias a vosotros así que no lo olvidéis nunca.

A mis amigos, que sin tener que nombrarlos saben que han sido fundamentales y de gran ayuda en toda la carrera animándome a seguir adelante. En especial a Lidia, Carla, Clara y Kristell que hemos superado todos los obstáculos juntas y que me han regalado los mejores años de mi vida. A todos los quiero con todo mi corazón.

A todos ellos, muchas gracias.

## **2. Qué son los recursos humanos y cuál es su gestión e importancia en las distintas empresas**

Los Recursos Humanos son el conjunto de personas que forman parte de una empresa u organización independientemente de su nivel jerárquico, desarrollan determinadas actividades de manera coordinada y con relación a la estructura organizativa de la empresa. También se denomina recursos humanos al departamento que se ocupa de gestionar a todo el personal de la organización.

Los recursos humanos surgen a mediados del siglo XIX cuando empezaron a surgir problemas con los horarios de los empleados se creó el denominado “Departamento de Bienestar” y fue Commons quien habló por primera vez de los recursos humanos en su libro “Distribución de la Riqueza” donde señala que “los trabajadores empezaron a verse como una especie de activo de capital” (Commons, J. 1984)

A partir de 1920 las empresas empezaron a incorporar departamentos que se encargaban de la gestión de los empleados, aunque al principio se centraban en la disciplina con el paso del tiempo fueron desarrollando más funciones.

En los años 70 y 80 es cuando este departamento empieza a implementar factores psicológicos y a facilitar al empleado su buena adaptación al puesto de trabajo.

La adaptación de los recursos humanos en las empresas ha ido evolucionando desde el taylorismo, en ese caso el empleado sólo reaccionaba ante compensaciones económicas. Siempre han existido los recursos humanos, pero es a partir del s.XX cuando se le da más importancia porque las organizaciones empiezan a complicarse. Hoy en día los empleados son muy importantes e incluso irremplazables por esto mismo se habla de la gestión de los recursos humanos como un factor estratégico.

Según (Gómez-Mejía, 2008), la creciente preocupación por la gestión de los recursos humanos está motivada por los rápidos cambios producidos en el entorno, así como por los cambios organizativos e individuales.

Cuando se habla de recursos humanos se refiere a un concepto bastante amplio porque engloba a toda la empresa u organización, incluye las decisiones y relaciones de los empleados entre sí y también aquellas que son externas a la empresa. Es importante tener en cuenta, que, aunque haya un superior o líder que ejecute las decisiones que se toman posteriormente, estas han sido elaboradas y planificadas por el departamento de recursos humanos, por eso es relevante que la dirección y los recursos humanos estén

unificados, lo que hará más fácil la persecución de los objetivos. Objetivos que dependen de las necesidades de la empresa y que están unidos entre sí con un enfoque estratégico dependiendo de la misión, la visión, los valores entre otros de la organización.

Hay que tener objetivos claros y que puedan medirse de manera cuantificable. Nos podemos encontrar con objetivos explícitos que son aquellos que son específicos como puede ser retener a los empleados más valiosos o motivar a la plantilla, objetivos implícitos que son los que forman parte de la filosofía de la organización y pueden ser cumplir con las normas y leyes de la empresa o la productividad. Y, por último, los objetivos a largo plazo como pueden ser la rentabilidad o aumentar al valor empresarial.

Las personas son el motor de la empresa, son esenciales porque gracias a ellas la empresa funciona y logra sus objetivos. Son uno de los recursos más básicos dentro de una empresa para que esta pueda desarrollarse y funcionar correctamente incluso en aquellas empresas en las que todo está desarrollado con tecnología ya que sin capital humano la tecnología no puede funcionar ni mejorar. Aunque no se le da la importancia que se debe a este departamento, es indispensable ya que se encarga de que todos los departamentos se unifiquen a la hora de perseguir los objetivos, de formar a los empleados sobre todo cuando salen herramientas nuevas de trabajo que puedan ser beneficiosas. Es un punto fuerte que si se explota correctamente puede ayudar al crecimiento profesional de la empresa y a una correcta utilización de los recursos.

El área de recursos humanos primero debe crear una estructura dentro de la empresa con diferentes tareas ya que de esta manera se podrá identificar cuáles son los diferentes puestos de trabajo y definir las actividades que desempeñará cada departamento. De esta manera, este departamento también se encarga de encontrar a la persona correcta para un puesto concreto de trabajo, este proceso incluye desde el reclutamiento y su selección hasta la socialización y formación, es decir, que se encarga tanto de la búsqueda de personal y contratación como de su adaptación a la empresa.

Otros de los beneficios o ventajas que proporcionan importancia a este departamento son potenciar las habilidades de los empleados, mejorar el rendimiento de estos o del equipo de trabajo, facilitar la comunicación tanto interna como externa o contabilizar las vacaciones, nóminas, salarios... que es lo que todo el mundo conoce como funciones de los recursos humanos. Los recursos humanos tratan de mejorar todo lo posible el talento que conforma la empresa teniendo en cuenta la profesionalidad de sus empleados.

Es importante la existencia de este departamento para que se cuiden las relaciones interpersonales, es decir, que los empleados de la propia empresa tengan buenas



relaciones entre sí y trabajen juntos. Si se trabaja de manera colectiva será más fácil y eficiente llegar a los objetivos comunes que toda empresa tiene. Y también es importante el capital humano, este es clave para el éxito de la organización, es el recurso más poderoso que tiene porque gracias a los empleados la empresa puede desarrollarse y crecer profesionalmente a la vez que aumentar sus beneficios. Respecto a la importancia del capital humano en una empresa, se puede concluir que (Hubbard, E, 1922) “Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres corrientes. Pero no existe ninguna máquina que pueda hacer el trabajo de un hombre extraordinario.”

### **3. Función de los recursos humanos**

En este epígrafe se analizan cuáles son las funciones de los recursos humanos generales y se tratan más profundamente aquellas que tienen más desempeño dentro de una empresa.

El departamento de recursos humanos como cualquier otro tiene diversas funciones, su principal objetivo es organizar y gestionar a los empleados de una empresa para que puedan alcanzar los objetivos. Es de vital importancia dividir y controlar las tareas que realiza cada uno de ellos para que de esta manera no coincidan y trabajen de forma coordinada.

Tiene una función respecto al empleo que es de las más relevantes ya que trata de reclutar y seleccionar profesionales atrayendo talentos que encajen en el perfil definido. No debemos olvidar tampoco el resto de los procesos como la socialización, formación, evaluación... de lo que también se hace cargo este departamento acompañando al empleado en todas las etapas. Cuando gestiona a los empleados también se encarga de elaborar los contratos, las nóminas, los seguros de los que disponga la empresa, despidos, controlar jornada laboral y descansos...

Proporciona formación a los empleados para que estos puedan desarrollarse personal y profesionalmente. Esto incluye tanto a los nuevos empleados como aquellos que ascienden de puesto o que necesitan nuevos conocimientos para actualizarse.

Es muy importante tener en cuenta una formación en cuanto a la prevención de riesgos laborales, ya que hay que cumplir con la ley para evitar cualquier enfermedad dentro del puesto de trabajo entre otras. Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales que tiene como objeto promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades

necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. El Art.15 más concretamente aplica aquellas medidas que el empresario tiene que aplicar en base a los principios de la ley de prevención de riesgos laborales. Estas básicamente son:

- Realizar un seguimiento sobre la rutina de cada empleado y su actividad correspondiente. En el caso de tener que realizar algún cambio se realizaría una recogida de información para poder diseñar cambios que solventen los problemas y aumente su productividad.
- Descubrir las necesidades de cada uno de los empleados para adaptarlas a la empresa y poder planificar una buena plantilla.
- Estudiar los puestos de los empleados para tener claro cuál es su objetivo y función dentro de la empresa, además de detectar las capacidades que requiere cada uno de ellos para desempeñar y encajar a la perfección en el puesto de trabajo.
- Determinar qué retribución le corresponde a cada puesto de trabajo según su nivel jerárquico y la función que desempeña.

A continuación, para entender mejor cuáles son sus funciones se realiza una explicación de las más importantes o que tienen un mayor desempeño dentro de la empresa.

### **3.1 Análisis y diseño del puesto de trabajo**

El análisis de puestos de trabajo se puede definir como un proceso sistemático para determinar las habilidades, obligaciones y los conocimientos necesarios para desempeñar los cargos dentro de una organización (Mondy, 2010).

Para poder realizar el análisis de puestos de trabajo hay que obtener información sobre este y una vez recopilada la información se procede a analizarla y así tener claro el perfil y las habilidades y aptitudes que se necesitan para desempeñar el puesto de trabajo, de esta manera se puede determinar la plantilla de la empresa. Esta planificación sirve para poder conocer cuáles son las necesidades actuales además de anticiparse a las de los próximos años.

Una empresa no puede funcionar correctamente si no hay un encargado que organice las funciones y reparta las tareas a cada uno de los empleados.

¿Cómo se realiza un análisis de puestos?

Se puede dividir en 4 etapas (Mcdonnell, L, 2006):

1. Objetivos del análisis:

Esta etapa es para obtener información, hay que tener muy claro cuál es el objetivo de este análisis. De esta manera se podrá conocer cuáles son las tareas que realizará cada empleado, lugar, forma de realizar el trabajo, cualidades, habilidades, aptitudes... hasta que se tenga una especie de resumen del puesto de trabajo.

2. Delimitación del análisis:

Hay que tener claro cuáles son los puestos que deben analizarse.

Otra cosa que hay que tener muy clara es cuando se realiza el análisis de puestos de trabajo, se realiza por primera vez, cuando hay puestos nuevos de trabajo o cuando estos puestos cambian de forma significativa y necesitan ser renovados.

Este análisis puede realizarlo el encargado de los recursos humanos de la empresa, pero hay veces que el empleado que desempeña el puesto sabe analizarlo mejor que nadie.

3. Análisis de puestos:

Este es un paso muy importante, hay que tener todas las características y datos sobre el puesto de trabajo.

- Entrevistas: sirve para obtener información directa del empleado sobre el trabajo, es información que se obtiene fácilmente y de manera rápida.
- Observación: como su nombre indica se trata de observar al empleado durante su trabajo. Esto, sin embargo, es un proceso lento y que suele costar mucho dinero a la empresa cuando el observador es externo a la empresa, aunque la información sea muy útil.
- Diarios o bitácoras: lo lleva a cabo el trabajador y proporciona información útil siempre y cuando el trabajador sea sincero. La información que se puede obtener es bastante específica y puede servir de mucha ayuda.
- Cuestionarios: hay varios tipos de cuestionarios que tratan de responder ciertas preguntas que posteriormente pueden analizarse y proporcionar

buena información si los trabajadores las comprenden. Por el contrario, esta información no sería útil si los trabajadores no contestan a las preguntas con precisión.

- Grupos de expertos: este método es bastante costoso pues se necesita de profesionales que se encarguen de adquirir y después analizar la información obtenida. Este método se recomienda cuando se quiere diseñar o rediseñar un puesto de trabajo o algún plan concreto para la empresa.

Para decantarse por uno de estos métodos y fuentes lo más sencillo es tener en cuenta que es lo que se necesita exactamente, cuál es el objetivo y cuál es el presupuesto de la empresa para este tipo de actuaciones.

En la siguiente tabla se muestran una serie de características que puede ser muy útil para entender mejor cual es el grado de estandarización, coste, tiempo... de las fuentes de información del análisis de puestos de trabajo (Tabla 1).

*Tabla 1. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO*

<b>Fuente de información</b>	<b>Estandarización</b>	<b>Influencia del analista</b>	<b>Coste</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Entrevistas</b>	Media	Elevada	Alto	Mucho	Puestos complejos
<b>Observación</b>	Baja	Elevada	Alto	Mucho	Puestos simples
<b>Diarios o bitácoras</b>	Baja	Nula	Bajo	Mucho	Cualquiera. Se necesita un número mínimo de posiciones
<b>Cuestionarios</b>	Alta	Nula	Bajo	Poco	Todos los puestos
<b>Grupos de expertos</b>	Baja	Media	Alto	Mucho	Puestos de nueva creación o rediseño de puestos

Fuente: De la Calle Durán, M. y Ortiz de Urbina Criado, M. (2004).

#### 4. Descripción y especificación del puesto:

Sirve para recopilar toda la información que se ha obtenido con los métodos y fuentes de la etapa 3 (análisis de puestos de trabajo).

La descripción del puesto de trabajo recopila de manera escrita cuáles son las responsabilidades y tareas que tiene un empleado en su puesto de trabajo. Si se quiere hablar de especificación del puesto se centra en definir todas las habilidades o aptitudes que debe tener una persona para poder desempeñar el puesto de trabajo.

Para poder ver esto más concretamente existen el perfil de puesto o profesiograma, que trata de recoger todas estas características que necesita el empleado, puede verse un ejemplo en la Tabla 2.

Tabla 2. EJEMPLO DE PROFESIOGRAMA

PROFESIOGRAMA
<b>EDAD</b>
<b>SEXO</b>
<b>FORMACIÓN GENERAL</b>
<b>FORMACIÓN ESPECÍFICA</b>
<b>TITULACIÓN</b>
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia laboral general</li> <li>• Experiencia laboral específica</li> <li>• Experiencia en el mundo</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS, DESTREZAS PARTICULARES</b>
<b>APTITUDES PSICOFÍSICAS</b> <p>Todo lo que tiene que ver con los sentidos, resistencia física a la fatiga, a la monotonía, estabilidad emocional, coordinación visomanual, salud general y resistencia</p>
<b>INTELIGENCIA GENERAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento abstracto</li> <li>• Razonamiento numérico</li> <li>• Aptitud verbal, espacial y mecánica</li> </ul>
<b>ASPECTOS O RASGOS DE LA PERSONALIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud ante el trabajo o la empresa</li> <li>• Dotes de organización, iniciativa, reflexión...</li> <li>• Adaptación social, estabilidad, colaboración, disciplina, introversión, extroversión...</li> <li>• Madurez, liderazgo, dotes de comunicación...</li> </ul>

Fuente: De la Calle Durán, M. y Ortiz de Urbina Criado, M. (2004).

Por último, a la hora de diseñar o rediseñar un puesto de trabajo según las necesidades de cada empresa es importante fijar las tareas que realizará cada empleado en cada puesto de trabajo, cómo conseguirlo y como relacionar ese puesto con el resto de los puestos de la empresa, pues al final para conseguir el objetivo empresarial todo tiene que estar relacionado. Para lograr esto es fundamental:

1. Tener el contenido del puesto, es decir, que obligaciones desempeñará el empleado.
2. Cuáles son los métodos de trabajo para saber cómo lograr los objetivos.
3. La responsabilidad, esto es importante en cualquier puesto de trabajo ya que creo que todo trabajador debería cumplirlo. Con esto quiero decir aquella responsabilidad que nace tanto del trabajo como de la persona, hay que saber comportarse y respetar las reglas y normas en el trabajo ya que si están también es por la seguridad del empleado.
4. La autoridad ya que puede que este empleado sea quien dirige a otros y debe tener autoridad a la hora de hacerlo, capacidad de liderazgo y de convicción pues tiene que creérselo el mismo si quiere que el resto de lo crea. Hacer ver al resto de empleados que es el quien organiza las tareas que tienen que ir realizando, de esta manera habrá un orden que proporciona una estabilidad y seguridad en los empleados, cada uno debe tener sus cargos.

## 3.2 Evaluación del rendimiento

En base a la definición de (Werther y Davis, 2008) la evaluación del rendimiento constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, su contribución total a la organización y se justifica, en último término, su permanencia en la empresa.

Básicamente esta herramienta sirve para poder obtener el rendimiento de cada uno de los empleados en base a su puesto.

Podemos distinguir tres etapas (De la Calle Durán, M y Ortiz de Urbina Criado, M, 2004):

1. Delimitación de la evaluación:

En esta etapa hay que tener claro que es lo que se quiere evaluar, es decir, si a



todos los empleados o a un área en concreto, dependiendo del objetivo. Cuando una empresa tiene pocos empleados seguramente llevar un control diario sobre la evaluación es suficiente pero cuando las empresas son grandes hace falta sistemas de evaluación concretos para que funcione de verdad. También hay que tener en cuenta que persona realizará la evaluación, de esto suele ocuparse el departamento de recursos humanos, pero siempre puede utilizarse otros métodos como los clientes, los jefes, los compañeros de trabajo...

## 2. Evaluación del rendimiento:

Depende de lo que se busque evaluar se emplearan unos métodos u otros.

Si se quiere medir el rendimiento hay que diferenciar entre los métodos objetivos o de resultados y los métodos subjetivos que permiten medir el rendimiento (Bonache y Cabrera, 2006).

- Métodos objetivos o de resultados: permiten cuantificar el rendimiento de los trabajadores según lo que los empleados hayan conseguido trabajando, es decir, midiendo sus éxitos logrados en el trabajo.
- Métodos subjetivos: permiten estudiar las características o comportamientos de las que dispone un empleado.

Para poder obtener y clasificar información también existen una serie de métodos (Sastre y Aguilar, 2003):

- Métodos comparativos: para evaluar de forma general al empleado comparándolo con otros trabajadores.
- Métodos de categorización: se rigen por unos criterios absolutos, es decir, se cualifica al trabajador mediante baremos que permiten valorarle de manera objetiva.
- Métodos narrativos: permiten descubrir las fortalezas y debilidades del trabajador mediante sus conductas en el puesto de trabajo. La mayoría de las veces este método suele ayudarse de los anteriores.

## 3. Gestión y mejora del rendimiento:

Se basa en analizar los resultados que se han sido recopilados y ver cómo pueden mejorarse o corregirse dependiendo del problema con el que se haya dado implantando medidas que puedan solucionarlo, es decir, exponiendo estrategias y planes de acción.

Para corregir esto hay que saber gestionar el rendimiento solventando los problemas identificados tras el análisis. Primero hay que identificar las causas para poder

proponer estrategias que lo solucionen. Destacan tres estrategias en concreto (Capitalismo consciente, 2022):

- Estrategias de reforzamiento positivo: hay que motivar al trabajador para que reconduzca su rendimiento, dándole los métodos adecuados estará motivado y rendirá mejor. Algún ejemplo son los incentivos financieros, la flexibilidad en el trabajo, la conciliación familiar...
- Estrategias de reforzamiento negativo: para evitar ciertos comportamientos que pueden ser negativos o que pueden llegar a causar problemas se puede no compensar al empleado o realizar castigos como podría ser reducir el sueldo o bajar el puesto, vigilar a un empleado, insistir en que el empleado debe cambiar su actitud o ser más eficiente, también hay casos en que se aplica el despido.
- Por último, pueden aplicarse otras estrategias si las anteriores no han funcionado correctamente. Se puede rediseñar su puesto de trabajo cuando se detecta que los problemas son más bien externos y no dependen directamente del comportamiento del trabajador o antes de tomar la decisión de despedirle se puede buscar otro tipo de tareas en las que este pueda desempeñarse mejor.

### **3.3 Formación y desarrollo**

La formación tiene un objetivo principal que es evitar las deficiencias de rendimiento para que los empleados sean lo más productivos posible para la empresa. La formación y el desarrollo son esenciales dentro de la empresa pues el mundo y la tecnología van evolucionando por lo que la empresa tiene que estar al mismo nivel que el resto de las organizaciones para no quedarse atrás.

Estas nuevas necesidades de formación y desarrollo suelen detectarse al planificar los recursos humanos de la organización, no es fácil encontrar un empleado que tenga todos los conocimientos sobre los nuevos cambios por lo que hay que formar a los que ya están incorporados. También se detecta cuando se analizan los puestos de trabajo, un claro ejemplo puede ser un nuevo programa que vaya a utilizarse para almacenar datos o para su tratamiento, cuando algo es nuevo para la empresa nadie sabe lo que es por lo que lo apropiado es enriquecerse a través de formaciones.

1. Para realizar la formación es fundamental identificar las necesidades por la cual se requiere formación, hay que detectar tanto los problemas presentes

como los futuros que puedan surgir. Primero hay que detectar cuál es el problema y una vez hecho esto hay que ver quiénes son los empleados que necesitan formación para poder proporcionársela. Está claro que esta formación aumentará la productividad de la empresa, pero para poder comprobarlo hay que evaluar posteriormente el proceso de formación para ver si ha servido de algo o si no ha sido suficiente. Para ello se necesita analizar la organización, las tareas, y al individuo (García del Valle, 2011).

2. Diseñar los programas de formación, esto dependerá muchos de las necesidades de los empleados y dependiendo del empleado en concreto. Es decir, puede que el tipo de formación que se necesita pueda proporcionarla alguno de los empleados de la empresa o bien que esta formación necesite recurrir a empresas externas especializadas en un tema concreto.
3. Una vez diseñados estos programas hay que implantarlos, hay que saber cuál va a ser el lugar donde va a darse la formación. Hay dos opciones, en el puesto de trabajo cuando son destrezas básicas o fuera del puesto de trabajo, cuando el objetivo es adquirir nuevas habilidades que necesiten de algún tipo de simulación o algo por el estilo.
4. Después de todo el proceso de formación hay que evaluar los programas, hay que comprobar si estos métodos de formación han sido eficaces o no, cuál es su nivel de eficiencia. Para poder comprobar esto se puede estudiar la productividad a corto, medio o largo plazo o realizar pruebas concretas para poder ver cuál es la reacción, el aprendizaje o el rendimiento del empleado.

Hoy en día existen nuevas tendencias para la formación y antes de que se detalle cada una de ellas cabe destacar el “blended learning” que se basa en intercalar una enseñanza presencial y digital, es decir, se recibe una formación presencial, pero con ejercicios y actividades online. De esta manera hay una combinación entre un método de formación presencial, lo cual es más eficaz, pero sin dejar de aprender a usar las nuevas tecnologías ya que estas actividades se realizan en línea.

Tendencias para la formación (Cabrera, E, 2006):

- La formación virtual, es decir, online supuso un gran cambio para el mundo ya que las nuevas tecnologías permitieron que muchos procesos o datos se informatizaran creciendo así con las nuevas tendencias. Iniciarse en este mundo tiene costes elevados, pero luego va reduciéndose sucesivamente

ya que esto también sirve para facilitar y adecuar procesos que permiten que la empresa sea más productiva y aumente sus beneficios.

Dentro de la formación online hay una tendencia que destaca mucho, esta es la gamificación. Se trata de la aplicación de las técnicas del juego a entornos no lúdicos (adaptado de (Werbach, K, 2014)). Aprender con un modelo de juego motiva a los empleados ya que se hace ameno y divertido a la vez que lúdico mediante métodos de recompensa para los empleados al ir alcanzando los objetivos propuestos. Algunos ejemplos pueden ser los desafíos, en los que quien consiga el mejor resultado obtiene un premio o una puntuación; los regalos por lograr el objetivo; o las clasificaciones entre ellos, destacando en una lista quienes han sido los mejores.

- Las universidades corporativas, se encargan de formar a los clientes, usuarios y proveedores sin olvidarse de los propios empleados. Son estructuras dentro de una empresa que se encargan de los conocimientos que se reciben sean comprendidos y sepan relacionarlos con la estrategia de la organización. Se centran en el capital humano, que es uno de los recursos más importantes de la empresa y que sin ellos esta no funcionaría.
- El outdoor training, es una formación que se da fuera de la empresa y está enfocado en las actitudes de los empleados, de esta manera descubren sus puntos fuertes y débiles para aprender a gestionar conductas que deben saber cómo afrontarlas. Son formaciones en grupo que también sirven para aprender a trabajar en equipo y favorecer las relaciones entre ellos.
- El Coaching, pretende potenciar nuevas habilidades que antes no poseía o no sabía que tenía ya que no lo había puesto a prueba. El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, es decir, en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle (Withmore, 2011). A través de esta herramienta se pretende que se aprenda a crecer mediante el talento personal que muchas veces está oculto. Cabe destacar el shadow coaching (coaching individual) el coach permanece con el empleado durante su horario laboral para poder analizar sus actitudes y después poder corregir ciertos aspectos que sean necesarios.
- El mentoring, es una relación que se da entre un profesional con experiencia (el mentor) que ayuda a otro (mentorizado) para que pueda potenciar sus habilidades que harán que crezca personal y profesionalmente. Ayuda a que los empleados avancen en su carrera profesional (Cuadrado, M, 2011).

A la hora de la practica suele confundirse el coaching con el mentoring por lo que a través de esta sencilla Tabla 3 se podrá observar mejor cuál es la función de cada uno de ellos:

*Tabla 3. COMPARATIVA ENTRE COACHING Y MENTORING*

<b>COACHING</b>	<b>MENTORING</b>
El coach no tiene que porque ser un empleado de la propia organización.	El mentor tiene que ser un trabajador de la empresa que conozca a la perfección la trayectoria profesional para poder intervenir a su mentorizado.
Potencia las habilidades y actitudes de los empleados para que aumenten su potencial.	Propaga los valores de la empresa y la cultura además de motivar a los empleados.
Esta formación introduce información al coach en el momento.	La formación se va adquiriendo con el paso del tiempo y paulatinamente.
No hace falta que tenga experiencia en el ámbito en el que se desarrolla el empleado.	Si es necesario experiencia en el ámbito profesional en el que guiará y ayudará al mentorizado.

Fuente: elaboración propia.

### 3.4 Compensación y beneficios

La retribución total es el conjunto de recompensas cuantificables que recibe el empleado por su trabajo (Gómez-Mejía, 2008). Es decir, lo que recibe el empleado por prestar su actividad a la empresa. Es una forma de pago, monetaria o en especie, y su bienestar laboral en el puesto de trabajo entre otras cosas. Se incluye otro tipo de aspectos como la flexibilidad laboral, vacaciones... Es importante cuidar esto, pues hará que el empleado esté satisfecho con esa compensación y más comprometido con la empresa. La empresa emplea ciertos recursos a esta compensación y si lo realiza de forma adecuada recibirá un feedback que beneficiará a la propia empresa.

La retribución total que la empresa proporciona a sus empleados está formada por la retribución directa, la indirecta y la no financiera (De la Calle Durán, M y Ortiz de Urbina Criado, M, 2004):

- La retribución directa: es la monetaria, es decir, lo que se conoce como el salario base que depende del tiempo trabajado y del puesto que se desempeña acorde a la formación del trabajador, la parte fija y los incentivos. Podemos encontrarnos con otro tipo de compensaciones como la opción de bonos en restaurantes para poder comer fuera de casa y optimizar tiempo, o bien tarjetas para poder gastar en gasolina dándoles así una especie de bonus por desplazamiento.
- La retribución indirecta: puede ser monetaria o no y se le compensa al empleado así por el hecho de formar parte de la empresa dependiendo de los servicios extra del empleado en la organización. Es otra manera de compensar que normalmente se complementa con las de carácter económico.
- La retribución no financiera o extraeconómica: refleja la satisfacción que tiene el empleado en su puesto de trabajo o del entorno psicológico de la empresa. Por ejemplo, seguros para los empleados, gimnasio, servicio de guardería...

Es interesante destacar que existen criterios que ayudan al diseño del sistema retributivo. La equidad interna es uno de ellos, es la igualdad entre el sueldo del empleado y el puesto de trabajo que desempeña. No todos los trabajadores tienen las mismas funciones, habilidades o competencias por lo que no todos pueden recibir la misma

compensación pues sería injusto. Lo que quiere decir esto es que, si hay dos trabajadores que tienen el mismo puesto de trabajo, estos deben recibir la misma compensación para que no haya desigualdad ni se discrimine a nadie siempre hablando de una retribución directa con un mismo salario base, luego todo varía dependiendo de las horas extra.

Ilustración 1. TIPOS DE RETRIBUCIÓN



Fuente: Adaptado de Dolan et al. (2007) y Mondy (2010)

Dependiendo del nivel salarial o el salario base destacan dos sistemas de retribución, tal y como se puede ver en ilustración 1 (Dolan, 2007); (Mondy, 2010):

- Sistemas de retribución para salario base: depende del valor que tenga el puesto de trabajo o de las acciones que realiza el empleado. Las empresas tienen en cuenta las habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos... que tiene cada empleado de manera individual, por lo que los sistemas de retribución se basan en eso en concreto para que sirva de motivación al trabajador. Esto tiene ventajas como reducir el absentismo laboral o la rotación del personal en la empresa, pero a la vez, puede provocar alguna desventaja como una menor especialización en las actividades de la empresa ya que hay menos rotación.

- Sistemas de retribución para incentivos: esta retribución se produce cuando el empleado alcanza los objetivos y rinde de manera efectiva. Cuando se le da un incentivo a un empleado es cuando hace muy bien su trabajo y la empresa está contenta con esto. Hay incentivos individuales, estos son para un trabajador en concreto independientemente de su puesto de trabajo y de su categoría dentro de la empresa. Incentivos en grupo, como su nombre indica se ofrecen a grupos de trabajadores que debido a su trabajo en equipo han cumplido los objetivos marcados. Y, por último, los incentivos para toda la organización, hay muchas formas de compensar este último grupo de incentivos, pero básicamente se dan cuando la empresa en conjunto trabaja duro y en equipo para lograr también unos objetivos comunes. Todo lleva al mismo camino, conseguir lo que se ha propuesto la empresa, los objetivos, que en consecuencia llevarán a la empresa a maximizar sus beneficios que es el principal objetivo de cualquier empresa.

Dependiendo de la retribución indirecta destaca:

- Las prestaciones: son contribuciones económicas que las empresas deben proporcionar al trabajador ya que es un derecho de este, algunas son obligatorias por ley y otras voluntarias.

Algunas de las ventajas que proporciona la compensación son:

- Aumentar la productividad.
- Maximizar los beneficios.
- Aumentar la reputación de la empresa.
- Permite atraer y retener de manera más fácil a los empleados.
- Mejorar las relaciones sociales entre los trabajadores de una misma empresa.
- Es una manera de motivar a los empleados para alcanzar los objetivos establecidos en la empresa.
- Reducir la rotación del personal de la empresa.



## **3.5 Cobertura de las necesidades de recursos humanos en la organización**

Este punto es bastante relevante ya que sirve para organizar como va a ser el proceso de contratación del empleado para el puesto de trabajo, por eso hay que tener en cuenta diversos puntos a la hora de seleccionar a un empleado.

El reclutamiento, selección y socialización son procesos de afectación desde que se tiene la necesidad de cubrir un puesto de trabajo hasta que el propio trabajador se integra en la empresa.

### **3.5.1 Reclutamiento**

En relación con la definición que (Dolan, 2007) dio sobre el reclutamiento señala que “el reclutamiento es el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (p. 109). Es la primera fase del proceso de afectación y su objetivo es atraer candidatos que tengan la cualificación necesaria para desempeñar el puesto de trabajo de forma correcta.

El reclutamiento puede ser interno, externo y mixto. Ninguno es mejor que otro, utilizar uno u otro dependerá de las necesidades de la empresa, del coste en el que incurra e incluso del tiempo.

El reclutamiento interno se utiliza cuando se quiere o necesita cubrir un puesto, pero con un empleado de la propia organización, es decir, cuando a un empleado se le quiere ascender o promocionar. Es muy necesario la presencia de un profesional de recursos humanos que recurra a información de la empresa sobre este empleado, pueden utilizarse pruebas que se hayan realizado anteriormente durante el ya proceso de selección de este empleado, es decir, recopilar todos los datos de las pruebas que se tienen de este empleado. Este reclutamiento puede comunicarse mediante planes de promoción, el boca a boca, anuncios en los tablones de la empresa, mediante circulares, sistemas concretos de recursos humanos de los que alguna empresa dispone para transmitir esta información...

No es que el reclutamiento interno sea mejor que el externo, pero tiene beneficios diferentes, el más evidente es el coste. Con el reclutamiento interno se reducen mucho los

costes porque los trabajadores se seleccionan de dentro de la empresa por lo que se ahorra el presupuesto para la campaña de reclutamiento y selección. Para los empleados es importante porque es una manera de reconocimiento de su trabajo dentro de la empresa, significa que están trabajando correctamente y que por ende se le asciende a un puesto superior. Otra a destacar es que la empresa ya sabe cuáles son las fortalezas y las debilidades de los empleados, ya los conoce y sabe cómo trabajan.

El reclutamiento interno siempre es una buena opción si se tiene talento en la organización ya que este proporciona grandes ventajas, aunque no se dispone del mismo número de candidatos que si el reclutamiento fuera externo. La desventaja es que si se utiliza el reclutamiento interno va a quedar un puesto libre que si o si se tendrá que cubrir con reclutamiento externo.

El reclutamiento externo trata de buscar candidatos para un puesto de trabajo, pero con personal ajeno a la empresa. Esto se suele dar cuando dentro de la empresa no se encuentra a ningún candidato apropiado, por eso hay que buscar estos candidatos en el mercado laboral.

Para entender mejor estos dos conceptos, la siguiente Tabla 4 analiza algunas de sus diferencias mediante una tabla comparativa.

*Tabla 4. COMPARATIVA DE LOS TIPOS DE RECLUTAMIENTO*

<b>RECLUTAMIENTO INTERNO</b>	<b>RECLUTAMIENTO EXTERNO</b>
Busca personal dentro de la empresa.	Busca personal fuera de la empresa. Es experiencia nueva lo que renueva al personal de la empresa.
Este reclutamiento indica ascender o promocionar a un trabajador ya dentro de la empresa.	Este reclutamiento implica apoyarse de las redes sociales, ferias, eventos, caza talentos, agencias...
Tiene más confianza con el jefe de la empresa, ya que previamente ya era un empleado de esta.	Tiene que adaptarse y ganar confianza con el resto de los compañeros y con la propia empresa.
Es más barato, no tiene ningún coste ya que no hay que externalizar el proceso. El candidato ya es un empleado de la empresa.	Tiene un coste, sobre todo si ese puesto requiere de una categoría alta para poder desarrollar el puesto de trabajo.
Se ahorra tiempo.	Hay que emplear tiempo, sobre todo a la hora de realizar la entrevista y seleccionar al candidato

Fuente: elaboración propia.

Para buscar candidatos externos pueden darse diferentes situaciones:

- Este reclutamiento se da debido a recomendaciones que los propios trabajadores de la empresa proporcionan, obtiene un alto rendimiento y su coste es bastante bajo.
- Anuncios, bien sea en las páginas web de las empresas, plataformas que están especializadas para esto como LinkedIn o InfoJobs.
- La recontractación, ya que la empresa sabe cómo trabajan porque han sido trabajadores anteriormente, comunicar a la empresa que se necesitan trabajadores para un puesto en concreto o validar las habilidades de todos aquellos empleados que han mostrado interés en el puesto de trabajo.
- Plataformas dependiendo del sector en el que se busque empleo. Por ejemplo, StudentJob es para los estudiantes, oportunidades de prácticas remuneradas o trabajos exclusivos para el verano. Para hoteles esta Hosteleo o Turisjobs. Se puede seleccionar donde publicar anuncios de empleos dependiendo del tipo de profesional que se busque, hay muchas plataformas o aplicaciones lo que ayuda también a cribar y ahorrar tiempo.
- Agencias que se encargan ellas mismas de poner en contacto al empleado y a la empresa. Quedan pocas de manera presencial porque la mayoría ya realiza este trabajo de manera online, pero saben perfectamente donde buscar a los candidatos que la empresa necesita. Sin olvidarse de las ETT que también se ocupan de buscar vacantes para trabajos temporales, bien sea por circunstancias de la producción debido a la oferta y demanda del mercado en ese momento, por cubrir una baja o cualquier otra circunstancia que pueda darse. Es una especie de subcontratación que al finalizar el contrato el empleado queda desvinculado de la empresa ya que fue contratado por la ETT quien tenía un contrato con la empresa. A veces, estas son buena opción porque las empresas ven la eficiencia y el trabajo de los empleados y los pasan a su plantilla mediante un contrato de empresa.
- Los eventos y las ferias de empleo, donde es una gran oportunidad para muchas empresas a la hora de atraer un candidato profesional si buscan cubrir un puesto de trabajo o para el propio profesional para darse a conocer y desarrollarse personal y sobre todo profesionalmente.

- Las bolsas de empleo y las instituciones docentes también son otra fuente, se dan en universidades públicas y privadas, generalmente en aquellas personas en prácticas, la bolsa de Sacyl para los profesionales sanitarios... o el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). Aquí en concreto quiero destacar la bolsa de empleo y prácticas de la Facultad de Comercio. En esta bolsa las empresas publican anuncios informando a los alumnos sobre ofertas de prácticas en las que simplemente el alumno tiene que presentarse a la oferta con un clic en el enlace, lo que hace muy fácil su tramitación. Después la facultad proporciona los datos del alumno y el currículum a la empresa interesada por si quiere realizar una entrevista para una formalización de prácticas remuneradas. Muchas de estas oportunidades de prácticas sirven para que el alumno al terminarlas obtenga un contrato de prácticas remuneradas, lo que es una gran oportunidad para los alumnos que acaban de terminar la carrera.
- Las “head hunter” que se dedican a cazar talentos, es decir, futuros empleados que están fuera de lo común y que destacan por algo en concreto debido a sus habilidades, capacidades o conocimientos.

Es importante tener en cuenta el perfil que se busca o que se pretende encajar en la empresa, no se puede reclutar de la misma manera a una persona joven o que ni siquiera haya tenido su primera experiencia laboral, que a una persona que tiene mucha experiencia ya y sobre todo en algún sector en concreto. Hay que saber a qué público objetivo nos dirigimos y que manera es la más correcta.

### **3.5.2 Selección**

La selección del personal es otra etapa importante dentro de la contratación de personal en una empresa, segunda fase del proceso de afectación le sirve al departamento para encontrar a la persona adecuada para el puesto de trabajo. Es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto de trabajo y para la organización (Mondy, 2010).

Se busca entre todos los candidatos que han sido reclutados anteriormente. Es una estrategia relevante para que la empresa mediante pruebas e incluso algunas psicológicas, criben a un porcentaje de los candidatos antes de la entrevista. Si esto no fuera así este proceso se haría muy largo a la vez que costoso.

Este proceso analiza la información de los candidatos y también decide a quién contratar. Podemos encontrarnos con varias situaciones, en las que solo hay un candidato y un puesto vacante (modelo de colocación), cuando hay varios candidatos y un puesto vacante (modelo de selección) y cuando hay varios candidatos y varios puestos vacantes (modelo de clasificación).

Para ello es necesario conocer este proceso paso por paso:

- Detectar las necesidades de la empresa u organización por la que se necesita personal.
- Definir y tener claro el puesto de trabajo.
- Hay que lanzar la oferta definiendo el candidato que se necesita en base a unas necesidades previas de la empresa. Se suele utilizar redes sociales actualmente.
- Preseleccionar, ya que hay que hacer una primera criba curricular sobre los posibles candidatos al puesto. Sino serían muchos y no se puede entrevistar a todos.
- Realizar las entrevistas e incluso algún tipo de prueba que proporcione cuales son las habilidades del candidato o cualquier otra necesidad que se busque para cubrirla. Pueden usarse preguntas que el candidato no espere para ver su capacidad de reacción y como se defiende ante una situación incómoda.
- Realizar un estudio de las fortalezas y debilidades sobre el entrevistado para poder decidir sobre el candidato perfecto.
- Decidir cuál es el candidato más correcto, lo más lógico sería informar a todos los entrevistados si han sido seleccionados para el puesto o no, pero no siempre ocurre.

Según (Lahoz M. H., 2011) las herramientas para este proceso son:

- Pruebas orales o escritas: sirven para obtener información sobre el candidato y así poder evaluarlo.

Podemos encontrarnos con pruebas de conocimientos, como indica su nombre sirven para evaluar de que conocimientos dispone el candidato. De esta manera se puede comparar con el conocimiento que se requiere para poder desempeñar el puesto. También están los test para poder conocer las aptitudes y habilidades del candidato, ayudan a saber cómo se podría desenvolver el empleado en ciertas circunstancias ya bien sea por decisiones o presión, básicamente conocer personalmente a la persona.

Podemos encontrar test de capacidad, mediante test inteligentes para el razonamiento abstracto, los test de aptitud verbal, los test de aptitud numérica que comprenden relaciones numéricas o los test de inteligencia emocional para conocer las motivaciones o deseos de la persona. Estos test básicamente se utilizan para comprobar si el candidato tiene un nivel suficiente para aspirar al puesto de trabajo. Por otra parte, están los test de personalidad, esto ya es algo más psicológico ya que hay cinco factores que definen en la personalidad según (Gómez-Mejía, 2008), extroversión que es el grado en el que una persona es habladora, sociable, activa, dinámica y entusiasta. Simpatía, que es el grado en el que una persona es amigable, confiada, generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible. Diligencia, que es el grado en el que una persona es formal y organizada, se ajusta y persevera en sus tareas. Estabilidad emocional, grado en el que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma. Abierta a la experiencia, grado en el que una persona es intelectual, filosófica, intuitiva, creativa, artística y curiosa.

Detrás de un proceso de contratación, hay muchos factores que son importantes dependiendo del puesto de trabajo. A veces, es más importante todo aquello que no se ve y que mediante este tipo de test y pruebas se permite el análisis de estas virtudes.

- Entrevista de selección: es el método más conocido a la hora de seleccionar personal, dos personas interactúan e intercambian información que puede ser interesante para la empresa y para poder tomar la decisión de contratación.

Nos encontramos con cinco etapas:

1. Preparación de la entrevista: se intenta recopilar toda la información posible sobre el candidato.
2. El ambiente: es muy importante elegir el lugar en el que va a desarrollarse la entrevista.
3. Desarrollo de la entrevista: en este proceso se puede ver como se desenvuelve el candidato y cómo reacciona ante ciertas situaciones que el propio organizador de recursos humanos puede provocar.
4. Cierre de la entrevista: este punto tiene que quedar claro para el candidato además de informarle como se le comunicará si ha sido seleccionado o no.

5. Evaluación del candidato: es el momento de evaluar la capacidad del candidato para el puesto de trabajo y así después decidir si se le selecciona o no.
- Técnicas de simulación del trabajo: se suele pedir al candidato que realice un ejemplo de cómo se desenvolvería en el puesto de trabajo. Suelen ser actividades que están supervisadas y que son realistas ya que simula cuáles serían las funciones dentro del puesto de trabajo. Un ejemplo muy claro es el “ejercicio de bandeja” en la que se escriben situaciones y problemas que suelen darse en el trabajo y este tiene que ordenar los papeles en un tiempo limitado mientras se le interrumpe con llamadas telefónicas para crear tensión y ver como se desenvuelve.
  - Centros de evaluación: estos centros no se encuentran en la propia empresa y realizan pruebas que duran entre 1-3 días y sirven para evaluar a varios candidatos a la vez y seleccionar solo a los más apropiados.
  - Hay otras opciones como por ejemplo las cartas de recomendación que para ciertas empresas son de vital importancia o un requisito fundamental para poder optar al puesto de trabajo. En estas cartas se evalúan las capacidad y habilidades del candidato.

### **3.5.3. Socialización**

La socialización es un proceso que se da después de la selección y el reclutamiento, es decir, una vez que el trabajador se incorpora a su puesto de trabajo y la empresa. Este proceso sirve para que los empleados conozcan los valores y cultura de la empresa y se adapten a las formas de actuar e interactuar de la organización.

Es la tercera fase del proceso de afectación y es muy importante para el empleado ya que de esta manera obtendrá satisfacción laboral, motivación... y así trabajará correctamente cumpliendo sus objetivos y comprometiéndose con la organización. La socialización se puede definir como el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización (Werther y Davis, 2008).



Este proceso se divide en tres etapas, que son la socialización anticipatoria, el encuentro y el cambio y adquisición (De la Calle Durán, M y Ortiz de Urbina Criado, M, 2004):

- La socialización anticipatoria: se refiere al proceso mediante el cual el empleado cambia su comportamiento para poder formar parte de la organización y que estos le acepten. Suele realizarse mediante ensayos mentales de los posibles temas de conversación.
- El encuentro: se da cuando el trabajador se incorpora a la empresa. Se da un contraste con la realidad laboral, las creencias o expectativas que el propio trabajador tiene. Por lo que confluyen las ideas entre ambos, ya que cada uno tiene unos valores y una manera de trabajar. Para evitar eso existen las Job Realistic Interview, muestran al empleado la realidad del trabajo y del puesto que tiene que desempeñar para que sus expectativas no sean altas o bajas. Esta etapa supone la integración en este nuevo grupo social que es el puesto de trabajo en la nueva empresa.
- Cambio y adquisición: el empleado ya está integrado. Ya desempeña sus funciones de manera satisfactoria. Entiende sus funciones, su rol, las funciones que tiene atribuidas, de manera que empieza a aportar nuevas ideas a la organización.

El proceso de socialización laboral es beneficioso para la empresa, gracias a que los empleados desarrollan relaciones entre ellos y se sienten parte de la organización, estarán más felices por lo que rendirán más y mejor. Sería bueno saber cómo se encuentran los empleados, de aquí pueden surgir ideas que después pueden aplicarse dentro y fuera de la empresa para beneficiar la fuerza laboral.

## **4. Evolución del reclutamiento y selección.**

A lo largo del tiempo estos procesos han ido cambiando y evolucionando, durante el desarrollo de este trabajo hemos visto cómo son estos procesos de manera tradicional y lo que antes llevaba mucho tiempo ahora hay maneras de agilizarlo y de hacerlo incluso online.

Por eso a continuación se realiza un repaso de los últimos años sobre la selección y el reclutamiento del personal para analizar cómo ha ido evolucionando este proceso, basándonos para ello en las webs (Brandty, 2021) y el blog (Morghese, Talent Clue, 2015);

En los 90, para poder realizar el proceso de selección y reclutamiento todo era más complejo por lo que destacaba:

- Entrega del currículum en la mano y las ofertas de empleo se informaban a través de los periódicos lo que hacía que fuera un proceso bastante largo y complicado porque no se llegaba de manera directa a los candidatos y mucho menos al apropiado, después había que entrevistar en base a la criba que se realizaba anteriormente de aquellos currículums que eran entregados en papel para aligerar el proceso. Este método hoy en día apenas se utiliza ya que es bastante costoso dependiendo del tipo de periódico, además de que es un medio que no todo el mundo utiliza pues hay mucha gente que no compra el periódico y no siempre estos anuncios permanecen el tiempo suficiente para que los candidatos hayan sido atraídos por la oferta de trabajo.
- El “boca a boca”, esto es lo que suele llamarse red de contactos, se refiere a la búsqueda de empleados a través de las recomendaciones de otros conocidos o gente de confianza. El gran problema de esto era la necesidad de contratar a profesionales por el hecho de comprometerse y quedar bien ya que muchas veces estos perfiles no encajaban en el puesto de trabajo.
- Las consultorías que eran profesionales que sabían evaluar al profesional para ver si estaba capacitado para el puesto de trabajo. Esto duró poco porque en las empresas empezaron a incorporarse profesionales que se dedicaban concretamente a los RRHH por lo que el trabajo que realizaban estas consultorías ahora lo realizaban las propias empresas.

Sobre el 2010 ya podía accederse a internet y sus redes sociales por lo que empezaron a destacar herramientas como (Blog Edenred, s.f.):

- LinkedIn: es una red social para que tanto las empresas como los trabajadores puedan buscar empleo de manera online. Se lanzan ofertas de trabajo para la demanda laboral, de esta manera pueden ser las empresas quien se ponga en contacto con el profesional al ver su red social, y viceversa.
- InfoJobs: es un portal de empleo que se encarga de publicar aquellas ofertas de trabajo que necesitan profesionales facilitando el encuentro de la oferta y la demanda por la parte de los trabajadores.
- Infoempleo: es un portal de empleo que publica ofertas de trabajo dando la oportunidad de que la empresa interesada pueda encontrar al candidato entre todos los que se han registrado. Es importante destacar que este portal

no forma parte del proceso de selección del puesto de trabajo, simplemente lo oferta.

- TicJob y Tecnoempleo: son fuentes de reclutamiento que están destinadas a la búsqueda de profesionales con conocimientos en tecnología.
- Experteer: es una fuente de reclutamiento que busca profesionales que tengan habilidades y capacidades de dirección, es decir, puestos de trabajo de CEO.

Sin embargo, el mundo ha seguido evolucionando y con ellos estos procesos, por lo que cabe destacar los siguientes medios online mediante los cuales se selecciona y recluta a los profesionales (Krowdy , 2020):

- *Formulario virtual*: se realiza a través de la plataforma Google Forms enviado a los candidatos preguntas cerradas. Las preguntas pueden formularse dependiendo de lo que interese saber sobre el profesional y sus conocimientos para poder comprobar si hay mentiras en el currículum. Estos formularios pueden enviarse a diferentes candidatos de manera instantánea sin tener que citarse con ellos, lo que sirve también para ir cribando. Finalmente, puede darse una puntuación diferente a las respuestas para poder ir puntuando a cada aspirante y seleccionar a aquellos que tengan mejor puntuación.
- *Applicant Tracking System*: es un software que ayuda a organizar y gestionar el proceso de selección del candidato ya que desde que se postula al puesto hasta que se contrata al profesional hay que pasar por una serie de procesos que llevan tiempo a la hora de archivarlo. Realiza un seguimiento de todos aquellos candidatos y todos aquellos procesos, pruebas, test... que quedan pendiente de realizar para acabar de evaluar. Por lo que este software optimiza el tiempo, reduce los costes, filtra y selecciona. Introduce toda la información en la base de datos de la empresa lo que después permite que los datos se segmenten según la estrategia de selección de la empresa y sea más fácil este proceso.
- *Inteligencia artificial*: sirve para que la empresa llegue al candidato deseado sin realizar muchos esfuerzos a mayores, es decir, mediante un reclutamiento predictivo. Se tiene en cuenta la contratación de la empresa lo que facilita que se pueda diseñar más fácilmente cuál es el perfil que se busca exactamente para el puesto de trabajo. Una vez que se tengan los datos sobre los candidatos más apropiados se suele poner en contacto la

empresa con este mediante correos que se envían de manera automática mediante una plantilla previamente preparada. Se suele mirar las redes sociales que tienen los candidatos para obtener algo más de información sobre él y su vida social, fuera de lo que sería la empresa y su puesto de trabajo para después obtener una serie de candidatos que podrían encajar en el puesto de trabajos, de esta manera se criba y se filtra candidatos.

- *Entrevistas a través de videos o Smart Video:* El formato del video para seleccionar o reclutar personal se puede utilizar de distintas maneras. El candidato realiza un video de presentación para que la empresa le conozca, comentando una serie de preguntas que han sido anteriormente definidas por la empresa. Es un proceso bastante rápido y barato. Este tipo de vídeo tiene una ventaja para la empresa que puede realizar preguntas clave cuya respuesta le sirva para saber si el candidato es el apropiado o directamente eliminarlo. También se pueden realizar entrevistas a través de grabaciones de videos que posteriormente quedan almacenados para poder analizarlo mejor e incluso realizar apuntes concretos sobre el vídeo. Se pueden pasar a otros compañeros de trabajo que también participen en este proceso para decidir en consenso.
- *El Videocurrículum:* es muy sencillo ya que el candidato no tiene más que grabarse así mismo explicando su currículum, su experiencia laboral, virtudes, conocimientos, aptitudes, puntos fuertes y débiles... ya que de esta manera se puede observar y analizar las habilidades del candidato además de su capacidad para desenvolverse. Se le pone cara directamente por lo que es más cercano que una simple foto del currículum.

## 5. Estrategias digitales y tendencias de reclutamiento, selección y evaluación

Hoy en día las empresas han experimentado una transformación digital que ha pasado de ser una alternativa a una oportunidad necesaria. Esto se ha generalizado en todos los ámbitos y departamentos de la empresa, pero lo que no se conoce es la manera en la que han cambiado los procesos y funciones que realiza el departamento de recursos humanos. La digitalización proporciona a los recursos humanos ventajas y beneficios como puede ser el aumento de la competitividad entre otros.

Las estrategias digitales buscan beneficiarse de todas las nuevas tecnologías que permitan mejorar los procesos y el funcionamiento de la organización, es decir, no tienen que estar digitalizados todas y cada una de las acciones que realice la empresa.

Lo que todo el mundo conoce como digitalización es la implantación de sistemas o programas informáticos en la empresa que ayuden a optimizar los procesos y lo mejoren, pero lo cierto es que la empresa debe también impregnarse de esta nueva filosofía para que los empleados sean más efectivos. La consultora IDC (2021) realizó un estudio en el que obtuvo que un “66% de los CEOs consultados consideran la transformación digital como una pieza clave en los planes de negocio de sus empresas”.

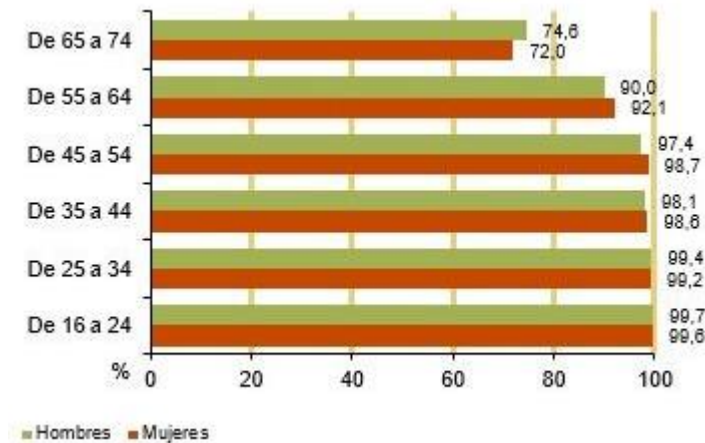
Para entender un poco mejor el concepto de digitalización estas son sus ventajas (Blog Bizneo, 2021):

- Reduce los costes de producción y operación por lo que aumenta la eficiencia de la empresa.
- Sirve para comunicarse mejor con el cliente, no solo proporciona ventajas y beneficios a la empresa. Esto hará que los clientes se sientan más conectados con la marca debido a una mayor y rápida comunicación para satisfacer sus necesidades.
- La digitalización abre a un nuevo mundo por lo que aumenta el abanico de posibilidades de negocio en el mercado.

En los últimos años ha aumentado el uso de las Tecnologías de la información y comunicación en las casas, pero hay una brecha digital, una gran diferencia entre aquellas personas que viven en zonas rurales y las que no, debido al poco conocimiento de informática y las habilidades que conlleva su uso. También hay diferencia entre las mujeres y los hombres entre otras cosas, por lo que el Instituto Nacional de Estadística ha realizado una Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación

en Hogares. Esta encuesta es para personas a partir de 10 años de una misma familia, que conviven en la misma casa y que usan internet.

*Ilustración 2. POBLACIÓN QUE HA USADO INTERNET EN LOS ÚLTIMOS TRES MESES GRUPOS DE EDAD. SERIE 2016 – 2021 (%)*



Fuente: INE, 2021

En este gráfico sobre el año 2021 el 93,9% de la población de entre 16 y 74 años si ha utilizado ya internet en los últimos tres meses, lo que es 0,7 (33,1 millones de personas) puntos más que en 2020.

Como era de esperar el uso de internet entre los 16 y los 24 años es la mayoritaria ya que se posiciona con un 99,7% para los hombres y 99,6% para las mujeres. Antes comentaba que hay una brecha de genero entre los hombres y las mujeres y con esta subida esta brecha se reduce de 3,9 puntos en 2016 a 0 puntos en 2021, esto es una muy buena noticia ya que en el uso de las TIC no tiene que predominar más el hombre que la mujer ni mucho menos, es algo que actualmente todo el mundo maneja según sus capacidades y habilidades, independientemente de su género.

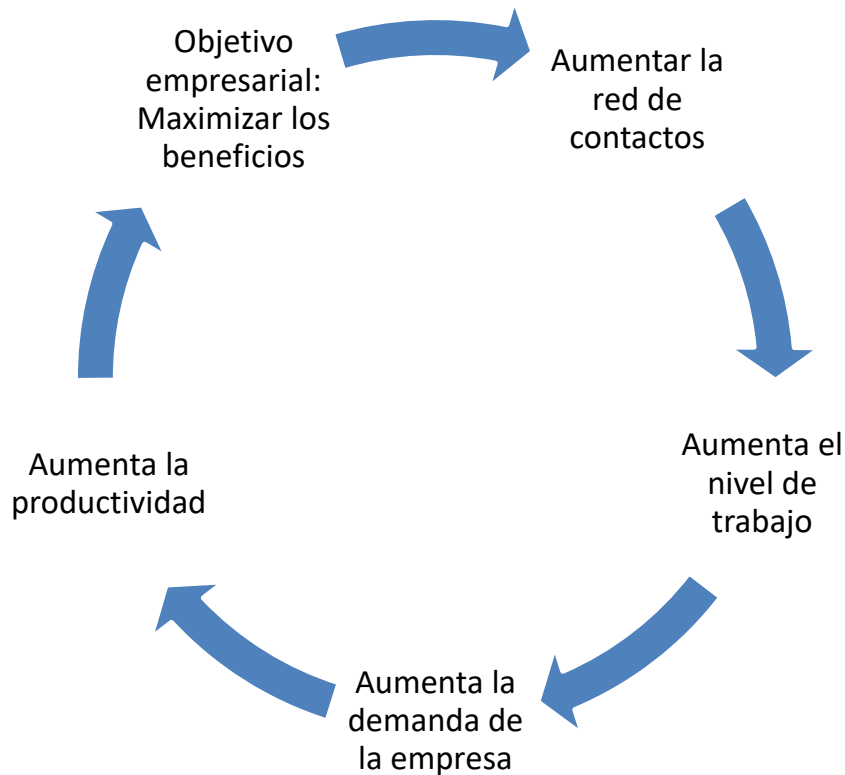
Se puede observar que a medida que la edad aumenta se va disminuyendo el uso de internet entre los usuarios hasta que se alcanza el pico de 65 a 74 años con un 74,6% en hombres y un 72% en mujeres. Esto ira cambiando con el paso del tiempo ya que ahora hay gente de este rango de edad que ha tenido que adaptarse a las TIC con una edad más avanzada, es decir, no lo han usado desde temprana edad por lo que su aprendizaje es diferente y más complejo. Esto implica que a la hora de buscar trabajo de manera online en este rango de edad no suele ser tan común, la mayoría o ya tienen o están jubilados y si tuvieran que buscarlo seguramente usaran más el boca a boca. La generación joven actual, cuando se encuentre en esa edad tendrá un manejo más raudo y eficaz de las TIC.

## **5.1. Procesos de reclutamiento y selección online. E-Recruiting y Employer Branding.**

El mundo cambia, evoluciona y se digitaliza por lo que las empresas tienen que adaptarse a las nuevas tecnologías y las tendencias. Estos procesos ahora se conocen como “e-recruiting” o “reclutamiento 2.0” y hubo que adaptarse a ellos de manera forzosa pero las empresas acabaron encontrando la comodidad en ellos. El e-recruiting (García, 2018) es un procedimiento para seleccionar, reclutar y contratar empleados, pero de manera digital, estas tareas son tediosas de realizar. Sobre todo, a la hora de seleccionar personal que es un proceso que lleva mucho tiempo. De esta manera la empresa únicamente tendría que contactar con los candidatos que encajan en el puesto de trabajo definido, sin tener que ir uno a uno. Su objetivo es atraer y retener al talento, tiene un coste muy bajo y es un procedimiento rápido.

Si la empresa sabe realizar un buen reclutamiento 2.0. esto al final se convertirá en una oportunidad ya que tiene mucho alcance y que, si se realizan las cosas bien, la empresa puede darse a conocer y ampliar su red de contactos. Al ampliar la red de contactos aumenta el nivel de trabajo y la demanda de la empresa lo que se acabara convirtiendo en un aumento de la productividad y de los beneficios, lo que es el objetivo principal de cualquier empresa. En la siguiente Ilustración 3 se pueden observar cómo se interrelacionan sus beneficios para conseguir maximizar los beneficios que es el objetivo principal de cualquier organización.

Ilustración 3. BENEFICIOS DEL RECLUTAMIENTO 2.0.



Fuente: Elaboración propia

Ventajas reclutamiento 2.0.:

- Se puede tener un gran alcance con mucha gente a la vez y desde cualquier lugar.
- Hay personas a las que de otras maneras no se puede llegar o no se da con ellas para estos procesos de selección. Sin embargo, a través de las redes sociales se puede encontrar a estas personas y descubrir que tienen talento. Esos profesionales a la vez puede que no conocieran este empleo y mucho menos habían pensado en cambiar de trabajo, lo que es una oportunidad para ellos también.
- Se puede ir cribando a los profesionales sin que ellos se enteren de esta acción, pues dependiendo del perfil que tenga y de lo que necesite la empresa se fijará en unos u otros.
- Los costes son mínimos, hay otros métodos de reclutamiento que requieren de herramientas o software que son caros, sobre todo si es una pequeña empresa y no tiene el mismo poder de reclutamiento que las empresas grandes. En este caso es un método de reclutamiento que cualquier empresa puede realizar, aunque eso sí, lleva su tiempo.



- Es una de las maneras más efectivas para promocionar la marca del buen empleador de una manera fácil y selecta.

Otro de los procesos que las empresas también utilizan para atraer y retener talento son estrategias de “Employer Branding”, donde (Almeda, 2017) explica que es una estrategia que combina esfuerzos de marketing junto a recursos humanos. Su objetivo es que a la empresa se la vea de una manera atractiva para trabajar mediante una marca de “buen empleador”, es decir, es el conjunto de esfuerzos por parte de la organización para atraer, motivar y la retener el talento. “Para poder llevar esto a cabo es necesario marcarse unos objetivos, tener claro cuál es el público objetivo al que está dirigido y evidenciar que es lo que puede hacer que tu marca de empleador destaque de la del resto. La mejor manera para llevarlo a cabo es entrevistar o encuestar a los empleados para que estos den su opinión y después se pueda analizar sus respuestas, de esta manera tendremos un análisis interno de la empresa respecto a este tema. Después de realizar este análisis hay que marcarse unos objetivos ya bien pueden ser a corto o largo plazo pero que permiten cuantificar y medir el éxito para después realizar las acciones concretas que muchas veces en ellas están involucrados los empleados.

Estas son algunas de las acciones que puede realizar la empresa para una buena marca de empleador (Blog Bizneo, 2021):

- Establecer un método de respuesta para los currículums que va recibiendo la empresa.
- Establecer un método de comunicación con aquellos candidatos que ya han entrevistado.
- Ir revisando y verificando el proceso de selección.
- Darse a conocer y estar presente siempre en foros de empleo, ferias, universidades, escuelas de negocio...
- Rediseñar y cuidar la imagen que la empresa deja ver en los anuncios de selección.
- Realizar convenios de prácticas con universidades o escuelas de negocio.
- Hay que destacar y figurar en la prensa por haber realizado buenas acciones, que haya buenas noticias sobre la empresa.
- Comprometerse con acciones sociales o el medio ambiente.

Un ejemplo sobre “Employer Branding” sería una página web donde se publique el empleo que oferta la empresa, pero de manera atractiva, así el profesional tiene una buena primera impresión al verlo y esto ayuda. Por ejemplo, Netflix tiene un lema en el que asocian lugar de trabajo a compañeros espectaculares “A Great Workplace Combines Stunning Colleagues and Hard Problems” creando así una buena marca de empleador

ofreciendo vacaciones ilimitadas para disfrutarlas cuando se quiera, pero cumpliendo ciertas reglas como puede ser avisar ciertos meses antes o no coincidir con otro compañero del mismo equipo. Sin embargo, el que más destaca es la nueva política de baja paternal de manera ilimitada y con una retribución del 100% durante 1 año. Todos estos ejemplos sirven para atraer el talento y fidelizar a los empleados pues de esta manera si ellos están cómodos van a rendir más y van a ser más eficaces queriendo permanecer como trabajadores de la empresa haciéndoles sentir únicos con esas condiciones laborales.

## 5.2. Evaluación del desempeño online

¿De qué manera se evalúa el desempeño de los trabajadores si se quiere realizar online?

Para la evaluación del desempeño de los trabajadores en la empresa podemos destacar que hay softwares que segmentan a los empleados dependiendo de lo que se quiera evaluar o a quién se quiera evaluar. Es una manera de personalizar una evaluación para un empleado en concreto. Un ejemplo de software es el que ofrece Bizneo, que están especializados en todos los temas que conllevan los recursos humanos de una empresa.

Es fundamental también que haya un buen clima de trabajo. Esto es muchas veces más importante que cualquier pauta o método que tenga la empresa para trabajar. Cuando no hay buen clima es importante reconducir la situación para que los empleados sigan siendo productivos y eficientes, una herramienta pueden ser las encuestas anónimas para comprobar cuál es el clima de trabajo y el bienestar que tienen los trabajadores. Como ya se ha dicho anteriormente es relevante que los trabajadores estén a gusto, son el capital humano de las empresas, sentirse motivado y satisfecho hará que rindan mejor y que aumenten a productividad y en consecuencia el beneficio de la empresa.

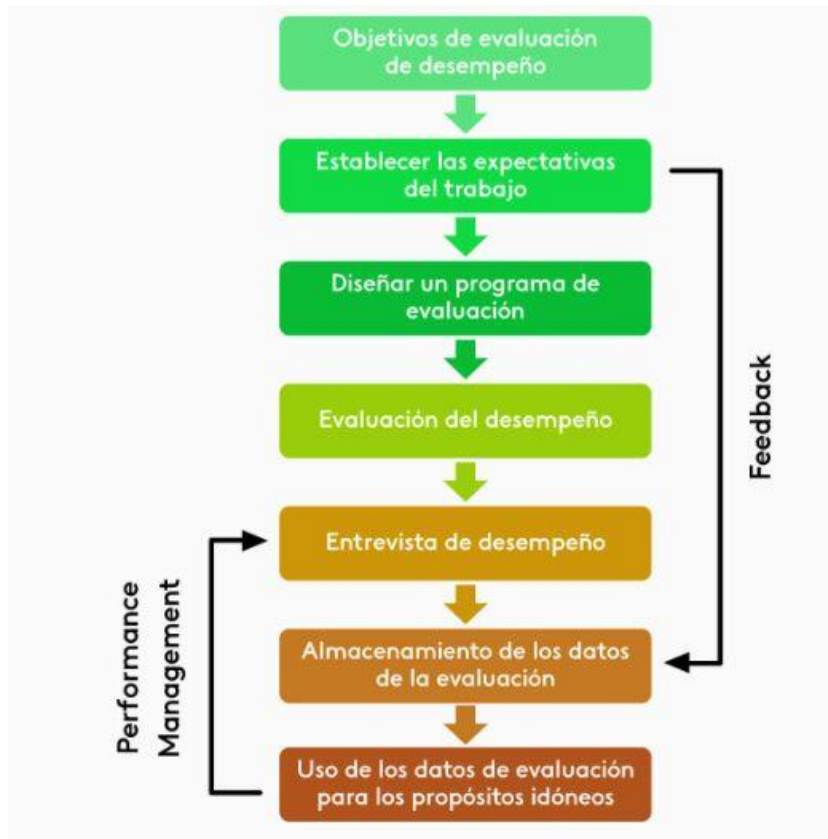
Algo que todas las empresas realizan son los controles horarios, ya que desde la publicación del Real Decreto-Ley 8/2019, de 8 de marzo (<https://www.boe.es/eli/es/rdl/2019/03/08/8>), sobre la protección social y la lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo se convirtió en algo obligatorio. En las empresas se aplica un registro de horario regulado en el artículo 34.9 del Estatuto de los Trabajadores (<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>) para la totalidad de los trabajadores en el que se obliga a todas las empresas a llevar un control diario del horario laboral de sus empleados.

Esto puede traer problemas debido a que al responsable del control se le olvide, le dé pereza o cualquier otra razón. Pero es obligatorio así que para eso existen también software que llevan este control y están diseñados para esto, permitiendo (Boe.es, 2019) reflejar también entre otras cosas las vacaciones de los empleados, las bajas si las hubiera,

días de asuntos propios... y de esta manera entre los propios trabajadores se organizan viendo entre todos el calendario y control.

En la siguiente Ilustración 4 se muestra de manera clara cuál es el proceso de revisión del desempeño

Ilustración 4. PROCESO DE REVISIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: (Kenjo, s.f.)

## 5.3. Fuentes de reclutamiento

A continuación, se muestra información sobre LinkedIn e Infojobs que son las redes profesionales más usadas. Cada una tiene un funcionamiento y predomina un tipo de usuario que en el siguiente epígrafe se analiza.

### 5.3.1. LinkedIn

LinkedIn hoy en día es una red social profesional que está considerada como la más extensa del mundo con más de 757 millones de usuarios. Cualquier usuario de la aplicación puede depositar en ella su currículum de manera online. Entre los distintos usuarios se producen relaciones laborales, dependiendo de la demanda y oferta del mercado y del interés de estos. Esto hace que una empresa pueda darse a conocer, publicitarse y hacer networking para ampliar la red de contactos. De esta manera se dan las coyunturas laborales para el negocio a corto, medio o largo plazo.

Su funcionamiento es sencillo, como toda plataforma hay que darse de alta y registrarse para proporcionar los datos y currículum. Después el propio buscador de la red propone perfiles profesionales o empresas con las que “conectar” dependiendo de los datos facilitados y el tipo de usuario.

Gracias a LinkedIn hay muchas oportunidades de trabajo, ya que la red te conecta con profesionales que sean del mismo sector. Para las empresas da la oportunidad de impulsarse en la red social, de esta manera mejoran su employer branding, lo que es beneficioso para estas.

Sin embargo, no todo es bueno. Hay que tener cuidado con las suplantaciones de identidad, como ya se sabe es una red social en la que se comparten datos personales por lo que esta persona queda expuesta. Hay que saber utilizarla pues si no se visita de manera continua y se mantiene activa perderá su potencial. Puede contener spam como le pasa a la mayoría de las redes.

¿Cómo es el perfil del usuario medio en LinkedIn en España? (Álvarez, 2017):

- Los hombres en LinkedIn abarcan un 57% y las mujeres un 43% con una media de edad de 35 años, la mayoría poseen carreras universitarias que suele ser el tipo de usuario que descarga y utiliza este tipo de red social.

- De normal el usuario visita un perfil entre una y tres veces por semana además de divulgar información profesional sobre otras empresas o usuarios.
- Una de las dificultades a las que se enfrenta LinkedIn es que de todos los usuarios registrados en la plataforma tan solo un 30% de estos se conectan de manera activa, interactúan con el resto y recomiendan publicaciones. Este porcentaje es bastante bajo por lo que es un desafío para LinkedIn ir aumentando este nivel de conectividad.

En la Tabla 5 se muestra el porcentaje de usuarios masculinos y femeninos por franjas de edad.

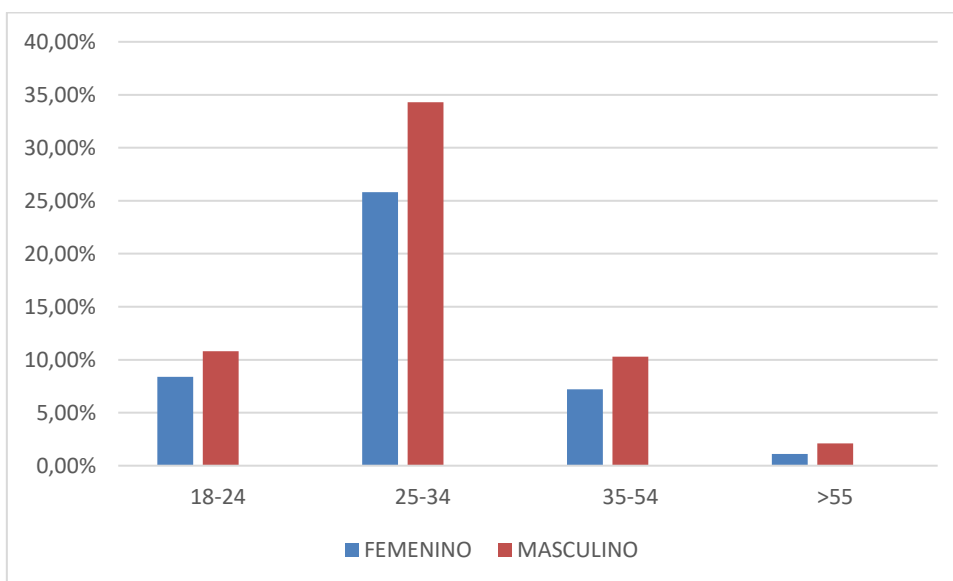
Tabla 5. USUARIOS EN LINKEDIN POR EDAD EN 2021 ESPAÑA (%)

AÑOS	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL (MILLONES USUARIOS)
18-24	8,4%	10,8%	139,6 M
25-34	25,8%	34,3%	437,2 M
35-54	7,2%	10,3%	127,33 M
>55	1,1%	2,1%	23,2 M

Fuente: ( Min Shum, 2021)

Para comparar más fácilmente a estos usuarios a continuación se muestra en la Ilustración 5 un gráfico sobre los usuarios en LinkedIn según su edad.

*Ilustración 5. USUARIOS EN LINKEDIN POR EDAD EN 2021 ESPAÑA (%)*



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Ilustración 5 según aumenta la edad va disminuyendo el número de usuarios en LinkedIn. En la primera franja de 18 a 24 años el porcentaje no es muy alto, esto puede deberse a que este perfil aún sigue estudiando y formándose por lo que no usa mucho esta red social ya que es para la búsqueda de empleo. Con la siguiente franja de 25 a 34 años es cuando más aumenta el porcentaje de usuarios, debido a que es la edad en la que se busca un empleo tras haber finalizado los estudios, es posible que se encuentren en el auge de su carrera profesional. Después las siguientes franjas de edad van disminuyendo, entre 35 y 54 años lo más seguro es que tengan un trabajo estable y fijo por lo que usen esta red social mucho menos, para interactuar y poco más, ya que si no es dueño de una empresa no oferta trabajo o no amplía su red de contactos, le da menos importancia. Por último, todos aquellos usuarios mayores de 55 años de por sí no están tan familiarizados con la tecnología y al igual que la franja anterior tiene una estabilidad en su empleo, después se jubilan y no usan este tipo de red social.

Hay una diferencia todavía entre hombres y mujeres, siguen predominando más hombres que mujeres. A nivel mundial sigue existiendo todavía esa brecha y sobre todo salarial, hay más hombres en puestos directivos e importantes que mujeres, esto se debe a la sociedad que poco a poco va cambiando.

### 5.3.2. InfoJobs

Infojobs es una bolsa de empleo que mediante una plataforma proporciona a los usuarios una facilidad para encontrar empleo publicando en la plataforma aquellas empresas que están buscando empleados, es decir, publica las ofertas de empleo según la demanda que hay en el mercado ofreciendo la posibilidad de acumular los currículums en la plataforma. Es una ventaja para el profesional que busca trabajo, pero también para la empresa que lo oferta. Se concentra en el mercado laboral de España, Italia y Brasil.

Antes de registrarse, Infojobs da la opción de hacerlo o bien como empresa para poder ofertar empleo y reclutar, o bien como candidato para la búsqueda de empleo.

Hay muchas ofertas de empleo, que pueden seleccionarse según los estudios y la profesión de los candidatos lo que hace más fácil la búsqueda optimizando el tiempo. Es una plataforma sencilla de usar en la que el usuario no tiene problemas para realizar las búsquedas, esta todo ordenado y claro. Da la opción de recibir en el correo las ofertas nuevas que se van publicando. Infojobs siempre da la opción al candidato de redactar una carta de presentación cada vez se quiere solicitar una oferta de trabajo, de esta manera el candidato puede mostrar cómo es y cuál es su experiencia, motivación, habilidades, aptitudes... de manera profesional y breve.

En este epígrafe se comenta un poco la situación en la que se encuentra InfoJobs tras la situación de la pandemia. Según datos publicados en el informe Estado del mercado laboral en España (InfoJobs, 2022), InfoJobs registró más de 2,2 millones de vacantes en 2021 y confirma que la reactivación del empleo fue mucho más intensa que la económica. En el 2021, registró 2.274.383 vacantes en España un 49% más que en 2020. Esto es bueno ya que anteriormente perdió vacantes debido a la crisis de la Covid por lo que gracias a los ERTE y los fondos de Next Generation-EU se fomentó la creación de nuevos empleos, concretamente 840.000 puestos. Según Anna Ginés, profesora de Esade Law School y directora del Instituto de Estudios Laborales de Esade, el futuro laboral en España dependerá de las políticas activas de empleo y el nuevo marco normativo, esto puede disminuir la volatilidad del mercado laboral, dependiendo también de la situación económica y política mundial.

Tras analizar los datos que ofrece (Standby, s.f.) e (InfoJobs, 2022) podemos extraer esta serie de datos:

- El 40% de las ofertas de empleo que fueron publicadas en 2021 ofrecían contratos de duración determinada, lo que aumentó un 81% respecto al año anterior.

- Los contratos indefinidos suponían un 24% lo que significa un aumento también, pero de un 45% más que el año anterior.

¿Cuáles son los puestos que más se solicitan en InfoJobs?

Hay un ranking sobre aquellos puestos de trabajo que más se demandan, la competencia que tienen y el salario promedio anual, a través del cual analizaremos el porqué de esta razón teniendo en cuenta factores como los conocimientos de los candidatos debido a sus estudios y lo que realmente demanda el mercado laboral:



*Tabla 6. RANKING DE PUESTOS CON MÁS VACANTES*

	<b>Puesto</b>	<b>Vacantes</b>	<b>Competencia</b>	<b>Salario promedio anual</b>
<b>1</b>	Teleoperador/a	<b>325.921</b>	13	16.270 €
<b>2</b>	Representante comercial	<b>209.846</b>	29	31.867 €
<b>3</b>	Conductor/a de vehículo de reparto	<b>107.082</b>	23	17.414 €
<b>4</b>	Mozo/a de almacén	<b>95.570</b>	80	17.893 €
<b>5</b>	Dependiente/a	<b>72.394</b>	281	18.527 €
<b>6</b>	Peón/a de la industria manufacturera	<b>64.310</b>	65	20.637 €
<b>7</b>	Desarrollador/a de software	<b>57.892</b>	11	33.558 €
<b>8</b>	Administrativo/a	<b>45.524</b>	127	19.793 €
<b>9</b>	Operador/a de carretilla elevadora	<b>42.254</b>	50	19.449 €
<b>10</b>	Agente de servicio de atención al cliente	<b>37.873</b>	48	21.477 €

Fuente: InfoJobs

El empleo que más vacantes tiene es el de Teleoperador y el que menos Agente de servicio de atención al cliente. El 34% de los candidatos de estos puestos de trabajo tienen carreras universitarias, un 28% Formación Profesional y un 18% estudios mínimos o básicos. Esto quiere decir que lo más posible es que aquellos que tienen estudios universitarios demandan empleos específicos según los estudios realizados y estos suelen ser bastantes escasos, mientras que, los de Formación Profesional y aquellos con estudios básicos suelen tender a empleos en los que hay más vacantes que solicitantes.

Por último, se muestran los salarios que hay en cada sector ya que hay diferencia entre algunos:

Tabla 7. SALARIO OFERTADO EN INFOJOBS POR SECTORES

	Promedio de salario ofertado 2020	Promedio de salario ofertado 2021	Variación absoluta 2020-2021	% variación 2020-2021
Informática y telecomunicaciones	32.080€	31.898€	▼ -182€	▼ -0,6%
Administración pública	27.359€	29.834€	▲ 2.475€	▲ 9,0%
Ingenierías y técnicas	29.814€	29.391€	▼ -423€	▼ -1,4%
Inmobiliario y construcción	30.040€	28.965€	▼ -1.075€	▼ -3,6%
Sector farmacéutico	26.142€	27.495€	▲ 1.353€	▲ 5,2%
Finanzas y banca	28.704€	27.091€	▼ -1.613€	▼ -5,6%
Comercial y ventas	27.848€	26.895€	▼ -953€	▼ -3,4%
Legal	26.876€	26.313€	▼ -563€	▼ -2,1%
Educación y formación	29.557€	25.696€	▼ -3.861€	▼ -13,1%
Sanidad y salud	23.899€	25.012€	▲ 1.113€	▲ 4,7%
Calidad, producción e I+D	24.812€	24.738€	▼ -74€	▬ 0,0%
Marketing y comunicación	24.889€	23.994€	▼ -895€	▼ -3,6%
Administración de empresas	23.337€	23.154€	▼ -183€	▼ -0,8%
Recursos humanos	24.816€	23.021€	▼ -1.795€	▼ -7,2%
Diseño y artes gráficas	22.590€	22.625€	▲ 35€	▲ 0,2%
Compras, logística y almacén	20.888€	20.674€	▼ -214€	▼ -1%
Profesiones, artes y oficios	20.432€	20.670€	▲ 238€	▲ 1,2%
Turismo y restauración	18.353€	18.239€	▼ -114€	▼ -0,6%
Atención al cliente	17.836€	17.727€	▼ -109€	▼ -0,6%
Venta al detalle	17.028€	16.193€	▼ -835€	▼ -4,9%

Fuente: Datos InfoJobs

En el año 2021 el promedio anual de salario bruto fueron 24.555€ lo que significa que disminuyó un 2,5% en comparación al año 2020.

En la tabla se puede observar que informática y telecomunicaciones tienen el salario bruto promedio más alto con 31.898€, junto al aumento que también han experimentado los sectores de la sanidad, el sector farmacéutico y de la psicología. Estos sectores tuvieron un importante auge debido a la pandemia de la COVID pues se necesitaba más personal por lo que se ofertó más de lo normal.

Luego por otra parte, está el sector educacional que es el que tiene una mayor caída. Al igual que aumentaron los sectores de la sanidad con la pandemia, surgió el efecto contrario con la educación pues no se necesitaba tantas personas con los centros

educativos cerrados por lo que esto hizo que el salario disminuyera junto con los puestos de trabajo.

## **6. Parte práctica. Casos reales de empresas: Entrevista al departamento de recursos humanos sobre la selección, el reclutamiento y evaluación del desempeño de sus trabajadores**

En este epígrafe se recoge las respuestas de 3 empresas sobre la entrevista realizada para el análisis de los métodos de reclutamiento, selección, evaluación y formación que utilizan las empresas con sus empleados de distintos sectores. Además del uso de softwares del que disponen para poder gestionar a los empleados y todas las tareas que eso conlleva.

La entrevista consta de 6 preguntas cerradas para que los directores del departamento de recursos humanos puedan explicar cuáles son sus métodos y por qué.

Se realiza adrede una primera pregunta sobre los softwares de los que podrían disponer las empresas para analizar si alguna de las 3 posee alguno buscando una respuesta que era la esperada, siendo un “No” pues es una herramienta cara que gestionaría y realizara el trabajo de este departamento haciendo que se pudiera prescindir de parte del departamento de recursos humanos. Fueron entrevistas realizada vía e-mail para mantener las palabras exactas de cada uno de los entrevistados.

Hay empresas que prefieren el reclutamiento interno que el externo, o que dependiendo del puesto de trabajo o la situación recurren a un reclutamiento u otro, por lo que con esta entrevista las empresas plasman el por qué.

Después de reflexionar sobre el proceso de todo el trabajo, se escogieron preguntas que pudieran englobar en general este trabajo de fin de grado.

---

### *ENTREVISTADO N. °1: MOZO GRAU S.A. (Ticare)*

---

Se fundó en 1996 y con ello nació esta marca de implantes que es pionera en el mundo de la implantología. Su marca es Ticare cuya dedicación es el diseño y elaboración de implantología con las mejores de las tecnologías para después proveer de su material en 12 países de Europa, América, África y Asia.

*“Ticare es la evolución de la marca de implantes Mozo Grau y tiene como propósito continuar con el crecimiento de la compañía en el mercado nacional e internacional”.*

## Datos generales

Nombre: Purificación Prieto

Empresa: Mozo Grau

Cargo en la empresa: Responsable de RR.HH.

Tiempo desempeñando el puesto de trabajo: 10 años.

**P1.** ¿Dispone de algún software o herramienta que optimice los procesos de selección y reclutamiento como Talent Clue o Bizneo...?

**R1.** No.

**P2.** ¿Qué métodos de selección y reclutamiento utiliza para conseguir candidatos en la empresa?

**R2.** - Definición y difusión de perfil de puesto requerido que se expone en la oferta de trabajo publicada en páginas especializadas de reclutamiento y redes sociales, principalmente. En procesos especiales se contrata a una empresa externa para la búsqueda de candidatos y primeras entrevistas.

- Contactos dentro y fuera de la empresa.
- Análisis de CV espontáneos. Bolsa de CV.
- Entrevistas telefónicas/video entrevistas.
- Entrevistas presenciales.
- Toma de referencias.
- Pruebas psicotécnicas (sobre todo en puestos directivos).
- Trabajos en prácticas/becas.

**P3.** ¿En qué situaciones recurre al reclutamiento interno y en cuáles al reclutamiento externo? ¿Qué le aporta cada una de ellas?

**R3.** Se recurre al reclutamiento interno cuando el puesto exige un conocimiento profundo de la dinámica interna, de nuestro know-how (promociones, creación de nuevos departamentos/puestos en el organigrama...)

Este tipo de reclutamiento aporta que la persona ya está asimilada a la empresa, conoce su cultura y procedimientos, y se sabe de su potencial. Por otro lado, proporciona al empleado la posibilidad de ir ascendiendo y/o cambiando de posición, contribuyendo a su carrera profesional, fidelización y satisfacción personal.

El reclutamiento externo se produce normalmente por ampliación de plantilla, creación de nuevas posiciones, sustitución de bajas/despidos, etc. Se utiliza cuando no hay personal ya incorporado que pueda cumplir esas funciones sea por

formación, experiencia, o la posición que ya tenga el empleado.

Aporta, sobre todo, el impulso y entusiasmo de la nueva persona al puesto de trabajo, así como su visión, sea por su experiencia o capacidad, que puede llevar a la empresa a plantearse unas acciones o una dirección diferente u otra manera de hacer las cosas o de cuestionárselas.

**P4.** ¿Haría las mismas preguntas si la selección de personal fuera presencial que si fuera online? ¿Porqué?

**R4.** Hay un cuestionario común, no obstante, la entrevista presencial, por la interacción, suele ser más enriquecedora ya que aporta mucha información no verbal y, al establecerse más confianza, la persona suele ampliar más la descripción de sus experiencias. También, presencialmente, es más fácil darse cuenta de si es honesta, si está exagerando, es tímida o espontánea, sus modales etc.

**P5.** ¿Destina recursos para la formación y desarrollo de los empleados?

**R5.** Sí. Hay un plan anual de formación.

**P6.** ¿Utiliza algún método para evaluar el desempeño de los trabajadores? Sí es así indique cuál.

**R6.** Sí. A través de indicadores de producción/facturación.

Después de esta entrevista se puede observar que este entrevistado no dispone de ningún software que gestione el trabajo de los empleados. El reclutamiento interno se usa cuando el puesto a cubrir requiere de conocimientos profundos sobre el funcionamiento de la empresa, es decir, el Know-How de la empresa y un reclutamiento externo cuando tienen que aumentar su plantilla lo que indica que se crean nuevos puestos y es posible que a veces se requieran profesionales que estén especializados. Para realizar entrevistas tienen un cuestionario ya elaborado prefiriendo las entrevistas presenciales para observar los rasgos propios que posee el candidato. Tienen un plan de formación anual para sus empleados y miden el desempeño de los trabajadores mediante indicadores de producción o facturación de esta manera la empresa puede establecer cuáles son aquellos errores que comete a la hora de ofrecer el producto o servicio a sus clientes y poder solventarlo estimando la validez de la implementación de la estrategia comercial.

---

*ENTREVISTADO N. °2: ALFALAND S.A. soluciones integrales para la logística*

---

Se fundó en 1983 con la distribución de “equipos de manutención” para la ayuda de la logística en las distintas empresas. Ahora forma parte del grupo Aprolis que opera a nivel europeo. Ofrece sus servicios en España, Portugal y Marruecos dando la posibilidad de alquilar o comprar sus equipos entre otros.

### **Datos generales**

Nombre: Patricia Villota García

Empresa: Alfaland, S.A.

Cargo en la empresa: Directora RR.HH.

Tiempo desempeñando el puesto de trabajo: En esta empresa 8 meses, en mi vida profesional 15 años.

**P1.** ¿Dispone de algún software o herramienta que optimice los procesos de selección y reclutamiento como Talent Clue o Bizneo...?

**R1.** No.

**P2.** ¿Qué métodos de selección y reclutamiento utiliza para conseguir candidatos en la empresa?

**R2.** Selección interna y ETTs.

**P3.** ¿En qué situaciones recurre al reclutamiento interno y en cuáles al reclutamiento externo? ¿Qué le aporta cada una de ellas?

**R3.** Recorro al reclutamiento interno cuando la selección es delicada y se necesita un gran conocimiento de la posición, en el resto de los casos voy a la selección externa. La interna me aporta más control en el procedimiento y la externa me descarga de trabajo.

**P4.** ¿Haría las mismas preguntas si la selección de personal fuera presencial que si fuera online? ¿Porqué?

**R4.** Sí. Porque para mí en ambos procesos se puede detectar lo mismo.

**P5.** ¿Destina recursos para la formación y desarrollo de los empleados?

**R5.** Sí.

**P6.** ¿Utiliza algún método para evaluar el desempeño de los trabajadores? Sí es así indique cuál.

**R6.** No.

El segundo entrevistado tampoco emplea recursos en softwares para la gestión de los recursos humanos, ella misma desempeña el cargo. Recurre al reclutamiento interno solo cuando necesita cubrir puestos que requieren de gran conocimiento de la empresa y del externo en el resto de las situaciones, también recurrir al externo indica que le quita carga de trabajo. A la hora de realizar las entrevistas para la selección del personal, utiliza las mismas siendo presencial u online, pues en su caso tiene capacidad de detectar lo que necesita saber de cada candidato en ambas situaciones.

---

*ENTREVISTADO N.º 3: H2Vital.*

---

Empresa de Castilla y León con más de 20 años de experiencia dedicada a distribuir productos para la mejora de la calidad del aire y del agua. Analiza y propone soluciones con sus máquinas de tecnología espacial para limpiar el aire además de las máquinas de osmosis y los descalcificadores.

**Datos generales**

Nombre: Oscar Ruíz Maestro

Empresa: H2VITAL

Cargo en la empresa: Propietario

Tiempo desempeñando el puesto de trabajo: 24 años

**P1.** ¿Dispone de algún software o herramienta que optimice los procesos de selección y reclutamiento como Talent Clue o Bizneo...?

**R1.** No.

**P2.** ¿Qué métodos de selección y reclutamiento utiliza para conseguir candidatos en la empresa?

**R2.** Entrevistas personales, cursos de formación y prácticas de trabajo. Anuncios en redes sociales como InfoJobs, LinkedIn... especializado para la búsqueda de empleo.

**P3.** ¿En qué situaciones recurre al reclutamiento interno y en cuáles al reclutamiento externo? ¿Qué le aporta cada una de ellas?

**R3.** Siempre reclutamiento externo. Rara vez cambian de puesto los propios empleados de la empresa.

Aportar el incluir nuevos trabajadores a la empresa que cubran las vacantes en los puestos que se necesiten.

**P4.** ¿Haría las mismas preguntas si la selección de personal fuera presencial que si fuera online? ¿Porqué?

**R4.** No exactamente, ciertas partes de la entrevista se hacen para ver reacciones de los entrevistados, comportamiento y forma de hablar.

**P5.** ¿Destina recursos para la formación y desarrollo de los empleados?

**R5.** Sí.

**P6.** ¿Utiliza algún método para evaluar el desempeño de los trabajadores? Sí es así indique cuál.

**R6.** Análisis estadístico de los resultados en el trabajo.

Este último entrevistado tampoco dispone de softwares para las gestiones que requiere el departamento de recursos humanos, ya que tampoco tienen el departamento como tal. Siempre se basan en reclutamiento externo ya que no cambian de puesto de trabajo al resto de empleados de la empresa, el reclutamiento interno les sirve para aquellos puestos que se queden libres por bajas o algo por el estilo. No realizaría las mismas preguntas si la entrevista fuera online que si fuera presencial pues no puede observarse de la misma manera el comportamiento y la actitud del candidato. Emplean también en formación como el resto de las empresas y para medir la evaluación de desempeño utilizan análisis estadísticos dependiendo de los resultados en el trabajo.

Tras las respuestas de las diferentes entidades seleccionadas se puede observar que cada una tiene sus métodos de trabajo a la hora de realizar estos procesos. Pues dependiendo del tamaño de las empresas y sus recursos optan por unos métodos u otros. Esto no significa que un método sea mejor que otro, cada uno tiene sus ventajas y desventajas por lo que cada empresa sabrá lo que es mejor en cada situación y cuál es el método de trabajo que mejor funciona internamente.

Algo que se ha podido observar es que ninguna dispone de softwares para gestionar todas las tareas de los departamentos de recursos humanos, no son empresas



muy grandes, pero son procesos que aun así deciden realizar los propios trabajadores que conforman el departamento. Como se indica al principio de este trabajo de investigación, el capital humano, es decir, los trabajadores, son lo más valioso que tiene una empresa a pesar de la cantidad de máquinas que puedan tener nada puede equipararse a un empleado con sus conocimientos y habilidades.

La elección de empresas de distintos sectores se debe a la curiosidad de analizar sus diferencias o similitudes a pesar de la realización de actividades diferentes.

## 7. Conclusiones

Las empresas se encuentran en un mercado en el que hay cambios constantes y globalización, su manera de destacar frente al resto de empresas es a través del capital humano de su organización, es decir, sus trabajadores. De aquí la importancia de la existencia de un departamento de recursos humanos en la empresa que seleccione, reclute, organice, controle los horarios, evalúe a los empleados... para que estos sigan siendo eficientes y productivos.

Respecto a este trabajo sobre la gestión de los recursos humanos, la evolución y tendencias de los métodos de reclutamiento y selección online, concluir que las técnicas empleadas para la gestión de los recursos humanos han ido evolucionando con el paso del tiempo debido principalmente a las tecnologías y la digitalización. Se han ido sustituyendo los clásicos anuncios en periódicos, radio... hasta los portales de empleo, redes sociales o plataformas exclusivas para reclutar y seleccionar profesionales. Esto significa una ventaja para las empresas porque optimizan el tiempo permitiendo aumentar las vacantes publicadas. Hoy en día se siguen utilizando estas técnicas, y además, con las redes sociales surgieron nuevas tendencias de reclutamiento, el reclutamiento 2.0., y ha provocado que surjan nuevos conceptos y técnicas en las empresas como el employer branding, para atraer y retener talento, lo hace a la vez que mejora su marca y se vuelve más competitiva.

La digitalización es muy importante, constantemente hay que estar aprendiendo porque el mundo va evolucionando. Cuando se producen estos cambios hay que aprender de ello para que todo aquello que otras empresas del mismo sector ofrecen pueda ofrecerlo la propia empresa, pues no puede quedarse atrás porque el potencial personal, preferirá otra empresa que le ofrezca mejores condiciones de trabajo o que en general la valore como mejor empresa en la que trabajar. Hay que ofrecer al cliente lo mejor, demostrar que tu empresa es la mejor de todas.

Por último, quiero añadir que hoy en día las personas ya no dan tanta importancia al sueldo, sobre todo los jóvenes. Ahora se valora más el tiempo libre y de ocio, aunque el sueldo sea algo más bajo, por lo que aplicar como compensación un salario emocional puede ser una buena idea para tener motivados a los empleados y unidos a la empresa. Si los trabajadores están felices y se sienten parte de la empresa porque se les reconoce el trabajo y el esfuerzo, estos trabajarán más y rendirán mejor lo que se convierte en buenos resultados para la empresa porque genera valor.

Respecto al estudio de empresa realizado, cada empresa tiene sus métodos de trabajo, su reclutamiento y selección de personal. Ninguno es mejor que otro, dependiendo de la situación aportan beneficios diferentes, por lo que cada organización sabe qué realizar y cuándo. Ninguna empresa tiene implantado softwares que ayuden a la gestión de la organización, son herramientas caras por lo que no todas las empresas tienen recursos para ello. Todas utilizan un reclutamiento interno cuando el puesto a cubrir requiere de conocimientos de la propia empresa que ya tienen adquiridos estos empleados, es decir, el “Know-How” de la organización. El reclutamiento externo lo utilizan en el resto de los casos, cuando se necesita cubrir una vacante o bien cuando no se quiere cambiar o rotar a ningún empleado, cuando se quiere aumentar la plantilla con puestos específicos que requieren de profesionales con unos conocimientos concretos que no pueden encontrarse dentro de la empresa. Todas estas empresas emplean recursos en formación ya que es algo muy importante, pues si el mundo evoluciona la empresa y sus empleados tienen que renovarse también para poder tener conocimiento sobre las nuevas tendencias. Para evaluar el desempeño de los trabajadores utilizan indicadores dependiendo de su actividad comercial y empresarial.

## 8. Bibliografía

- Almeda, C. (2017, 31 enero). Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos. Talent Clue. Recuperado de <https://blog.talentclue.com/employer-branding>
- Andrés, Á. (2022, 27 abril). 10 elementos clave de un buen plan de transformación digital en RR. HH. Bizneo. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-transformacion-digital-en-recursos-humanos/>
- Andrés, Á. (2021, 11 mayo). Employer Branding desde el concepto hasta el ejemplo. Bizneo. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/employer-branding/>
- Andrés, Á. (2022, enero 14). Las 30 mejores páginas para publicar empleos. Blog de Bizneo. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/paginas-para-publicar-empleos/>
- Bizneo. (4 de Febrero de 2021). Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-transformacion-digital-en-recursos-humanos/>
- Blog Krowdy. (23 de Octubre de 2019). Recuperado de <https://blog.krowdy.com/4-herramientas-digitales-para-reclutamiento-y-seleccion>
- Boe.es. (8 de Marzo de 2019). Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2019/03/08/8>
- Boe.es. (8 de Marzo de 2019). Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>
- Brandty (2022, 29 abril). Cómo ha evolucionado la selección del personal: un repaso a los últimos 10 años. Recuperado de <https://brandty.es/blog/como-ha-evolucionado-la-seleccion-de-personal-un-repaso-a-los-ultimos-10-anos/>
- CABRERA, E. (2006): “La Formación”, en Bonach, J.; Cabrera, A. (eds): Dirección de personas. Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI, Prentice Hall, Madrid, 2ª edición.
- Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. 2011. (2011). Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/revista/271/A/2011?inicio=1>
- Commons, J. (1893) “Distribución de la riqueza”.

C. (2021, 12 marzo). ▷ INFOJOBS | Qué es | Ofertas de empleo y candidatos [2022].

STANDBY. Recuperado de <https://standby.es/infojobs/>

De la Calle Durán y M, Ortiz de Urbina Criado. (2014) “Fundamentos de Recursos Humanos”

De la Rosa, J. I. D., Karen, A., Mongo, B., Huaman, P. C., de la Nieve, J., L., E., Garza, C.

G., Westreicher, G., Tomassini, L., Melano, R., Díaz, N. J. E., Poncio, J., E.,

Westreicher, G., E., Westreicher, G., B., E., . . . Okomo, C. (2021, 26 enero). Las

10 funciones del departamento de Recursos Humanos. Economipedia.

Recuperado de <https://economipedia.com/guia/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

De Nieves Nieto, C; García Yagües, M.R; Mcdonnell, L. (2006): “Gestión de Recursos Humanos, Análisis de Puestos de Trabajo., nº 201, pp. 40-47.

Dolan, R. V. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos . Dolan - Mc Graw.

Recuperado de <https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>

D. (2022, 1 febrero). Herramientas de reclutamiento que todo reclutador debe usar. Blog

de Bizneo. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/herramientas-de-reclutamiento/>

Edenred (s.f.) 6 recomendables fuentes de reclutamiento online. Recuperado de

<https://blog.edenred.es/6-recomendables-fuentes-de-reclutamiento-online/>

Elbert Hubbard. (1911) «A Thousand & One Epigrams: Selected from the Writings of Elbert Hubbard».

Employer Branding: cómo crear tu estrategia desde cero. (2017, 21 julio). Inforges.

Recuperado de [https://www.inforges.es/Blog/iblog/2017/07/21/employer-branding-5-pasos-para-crear-tu-estrategia-desde-](https://www.inforges.es/Blog/iblog/2017/07/21/employer-branding-5-pasos-para-crear-tu-estrategia-desde-cero#:~:text=Podemos%20definir%20%22Employer%20Branding%22%20como,%2B%20MOTIVACI%C3%93N%20%2B%20RETENCI%C3%93N%20del%20Talento)

[cero#:~:text=Podemos%20definir%20%22Employer%20Branding%22%20como,%2B%20MOTIVACI%C3%93N%20%2B%20RETENCI%C3%93N%20del%20Ta-](https://www.inforges.es/Blog/iblog/2017/07/21/employer-branding-5-pasos-para-crear-tu-estrategia-desde-cero#:~:text=Podemos%20definir%20%22Employer%20Branding%22%20como,%2B%20MOTIVACI%C3%93N%20%2B%20RETENCI%C3%93N%20del%20Talento)

[lento](https://www.inforges.es/Blog/iblog/2017/07/21/employer-branding-5-pasos-para-crear-tu-estrategia-desde-cero#:~:text=Podemos%20definir%20%22Employer%20Branding%22%20como,%2B%20MOTIVACI%C3%93N%20%2B%20RETENCI%C3%93N%20del%20Talento)

*Employer Branding desde el concepto hasta el ejemplo.* (s. f.). Bizneo. Recuperado de

<https://www.bizneo.com/blog/employer-branding/>

*Employer Branding: estrategias y ejemplos de cómo atraer talento para tu marca.* (2022, 4

septiembre). Summa blog. Recuperado de [https://summa.es/blog/employer-](https://summa.es/blog/employer-branding-estrategias-y-ejemplos-de-como-atraer-talento-para-tu-marca/)

[branding-estrategias-y-ejemplos-de-como-atraer-talento-para-tu-marca/](https://summa.es/blog/employer-branding-estrategias-y-ejemplos-de-como-atraer-talento-para-tu-marca/)

*Fernández, L. Retribución variable y permanencia: Retention bonus* (2007, 19

septiembre). *Equipos y talentos.* Recuperado de

[https://www.equipostrytalento.com/tribunas/perez-llorca/retribucion-variable-y-](https://www.equipostrytalento.com/tribunas/perez-llorca/retribucion-variable-y-permanencia-retention-bonus/2007-09-19/)

[permanencia-retention-bonus/2007-09-19/](https://www.equipostrytalento.com/tribunas/perez-llorca/retribucion-variable-y-permanencia-retention-bonus/2007-09-19/)

*Gaitán, V. (s. f.). Gamificación: el aprendizaje divertido.* Educativa blog. Recuperado de

<https://www.educativa.com/blog-articulos/gamificacion-el-aprendizaje-divertido/>

*Gómez, P. (2019, 3 septiembre). La importancia de los Recursos Humanos en la*

empresa. El Blog de Aitana – Partner Microsoft y Sage en España. Recuperado de

<https://blog.aitana.es/2019/09/03/importancia-recursos-humanos-empresa/>

*García del Valle, J. (2011). “La Necesidad de Invertir en Formación”.*

*García, I. (2019, 23 enero). ¿Qué es e-recruiting? | Significado de e-recruiting | Empresa.*

Economía Simple. Recuperado de [https://www.economiasimple.net/glosario/e-](https://www.economiasimple.net/glosario/e-recruiting)

[recruiting](https://www.economiasimple.net/glosario/e-recruiting)

Instituto Nacional de Estadística. (2 de Diciembre de 2021). Recuperado de

[https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528782](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782)

[&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782)

Instituto Nacional de Estadística. (2021). *INEbase / Nivel y condiciones de vida (IPC)*

*/Condiciones de vida /Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de*

*información y comunicación en los hogares / Últimos datos.* INE. Recuperado

de

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica\\_C&cid=125473](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=125473)

[6176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=125473)

- I. (2022, 12 abril). InfoJobs registró más de 2,2 millones de vacantes en 2021 y confirma que la reactivación del empleo fue mucho más intensa que la económica. Recuperado de <https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/infojobs-registro-mas-de-22-millones-de-vacantes-en-2021-y-confirma-que-la-reactivacion-del-empleo-fue-mucho-mas-intensa-que-la-economica>
- Jiménez, J. (2018, 20 septiembre). Diferencias entre el reclutamiento interno y el reclutamiento. . . Modelo Curriculum. Recuperado de <https://www.modelocurriculum.net/diferencias-entre-el-reclutamiento-interno-y-el-reclutamiento-externo.html>
- Krowdy (s.f.) 4 herramientas digitales para reclutamiento y selección. Recuperado de <https://blog.krowdy.com/4-herramientas-digitales-para-reclutamiento-y-seleccion>
- Min Shum, Y. (2021, 13 febrero). *Resumen de LinkedIn 2021: 727 millones de usuarios activos*. YiMinShum. Recuperado de [https://yiminshum.com/linkedin-2021-digital/#Edad\\_en\\_Linkedin](https://yiminshum.com/linkedin-2021-digital/#Edad_en_Linkedin)
- Morghese, C. (2015). El Antes y el Ahora del Reclutamiento. Talent Clue. Recuperado de <https://blog.talentclue.com/el-antes-y-el-ahora-del-reclutamiento>
- Peiró, R. (15 de Abril de 2019). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/linkedin.html>
- Pendino, S. (2020, 22 septiembre). Qué es mentoring, para qué sirve y sus principales beneficios. Sebastián Pendino. Recuperado de <https://sebastianpendino.com/que-es-mentoring/>
- Pons, D. (2021, 28 diciembre). Compensación y beneficios: cómo afectan al trabajador. El blog de Edenred. Recuperado de <https://blog.edenred.es/compensacion-y-beneficios-trabajador/>
- P. (2022, 17 mayo). Las herramientas de selección de personal más útiles para el reclutamiento. Sesame HR. Recuperado de <https://www.sesamehr.es/blog/las-herramientas-de-seleccion-de-personal-mas-utiles-para-el-reclutamiento/>

*Refuerzo negativo y refuerzo positivo: qué son y algunos ejemplos.* (2022, 28 abril).

Capitalismo Consciente. Recuperado de

<https://capitalismoconsciente.es/blog/ejemplos-de-refuerzo-negativo-y-sus-consecuencias-laborales/>

ROMERO CUADRADO, M. (2011): “E.learning y el Mentoring: Las metodologías de Formación más valoradas por las Organizaciones Españolas”, *Capital Humanos*, nº 254, pp. 98-101.

Sánchez, E. (2022, 22 mayo). Reclutamiento y selección de personal online: claves del éxito para la contratación a distancia [Periódico online]. RRHH Digital. Recuperado de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/144279/Reclutamiento-y-seleccion-de-personal-online-claves-del-exito-para-la-contratacion-a-distancia>  
Es un periódico online

Uzal, S. (2021, 25 octubre). e-recruiting: definición y 3 ventajas en procesos selección. Recuperado de <https://ntfor.com/e-recruiting-definicion-y-beneficios-en-procesos-online/>

Xin, Y. M. (13 de Febrero de 2021). yiminshum. Recuperado de [https://yiminshum.com/linkedin-2021-digital/#Edad\\_en\\_LinkedIn](https://yiminshum.com/linkedin-2021-digital/#Edad_en_LinkedIn)