

COLEGIO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADE

Trabajo fin de GRADO



LA DIGITALIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

NUEVAS TÉCNICAS PARA EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Autor: González Ramos, María

Tutor: Aguilar Pastor, Eva María

Madrid, enero 2021

ÍNDICE

RESUMEN	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. EVOLUCIÓN Y ORIGEN DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA.....	5
3. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	8
3.1 FASES DEL PROCESO	8
3.2 EL RECLUTAMIENTO	9
3.2.1 FUENTES INTERNAS	11
3.2.2 FUENTES EXTERNAS	12
3.3 LA SELECCIÓN DEL PERSONAL	14
3.3.1 PRESELECCIÓN	16
3.3.2 PRUEBAS DE SELECCIÓN	17
3.3.3 ENTREVISTA DE SELECCIÓN	18
3.3.4 DECISIÓN FINAL	20
4. NUEVAS TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	22
4.1 INBOUND RECRUITING	25
4.1.1 CONCEPTO.....	25
4.1.2 FASES.....	25
4.2 OTRAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO ONLINE	27
4.3 GAMIFICACIÓN	28
4.3.1 CONCEPTO.....	28
4.3.2 APLICACIÓN EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN	29
4.3.3 BENEFICIOS	30
5. ANÁLISIS COMPARADO DE LAS TÉCNICAS TRADICIONALES Y LAS NUEVAS TÉCNICAS....	31
6. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A CANDIDATOS	32
7. CONCLUSIONES.....	34
BIBLIOGRAFÍA	37
WEBGRAFÍA	39
ANEXO.....	42
CUESTIONARIO A CANDIDATOS	42

RESUMEN

Para lograr el éxito de cualquier compañía, es imprescindible tener al personal adecuado. Por ello, hay que buscar la manera de encontrar y elegir el mejor talento. Como decía Tom Peters (1982) en su libro "En busca de la excelencia", *"Cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, la diferencia es la calidad del capital humano"*

El reclutamiento y la selección de personal han ido evolucionando, y cada vez se utilizan menos las técnicas tradicionales como anuncios en prensa, gracias a la revolución de las nuevas tecnologías se usan redes sociales o páginas web. Por tanto, las empresas han apostado por la renovación del departamento de recursos humanos y están consiguiendo digitalizar el proceso de selección de personal. Dicho esto, cabe destacar la importancia de la complementariedad y no la sustitución entre las técnicas tradicionales y las nuevas técnicas.

1. INTRODUCCIÓN

Este documento contiene un análisis e investigación acerca de las nuevas técnicas de reclutamiento y selección de personal, en comparación con las técnicas tradicionales que existían antes de la aparición de las nuevas tecnologías.

Es un tema de especial relevancia, ya que se trata de la gestión de personas, es decir, las decisiones que toma la dirección de una empresa con respecto a sus empleados. Estas decisiones son tomadas mediante políticas de recursos humanos.

La gestión eficiente de los recursos humanos tiene unos objetivos explícitos e implícitos. Como objetivos explícitos podemos decir que, en primer lugar, se trata de atraer a candidatos cualificados, retener a los empleados, ayudar a los empleados a formarse y desarrollarse, y motivar a los empleados para que se impliquen con la empresa. En cuanto a los objetivos implícitos, la mejora de la productividad, de la calidad de vida en el trabajo, y el cumplimiento de la legislación.

Por tanto, los objetivos a largo plazo de cualquier organización son la mejora de la eficiencia y la eficacia.

Se va a comenzar con un análisis del reclutamiento y selección de personal, con especial atención a la evolución e historia, para después pasar a analizar el concepto y las etapas de este proceso.

A continuación, se analizarán los métodos tradicionales para el reclutamiento y selección de personas, profundizando en las fuentes internas (si los empleados se encuentran en la empresa) o fuentes externas.

Con respecto a las nuevas técnicas de reclutamiento, se va a analizar con profundidad el reclutamiento inbound. Y como nueva técnica de selección, la gamificación. Además, se van a mencionar otras técnicas de reclutamiento y selección de personal online que existen a día de hoy.

Todo ello tiene por finalidad tratar de conocer los distintos métodos que se utilizan para seleccionar al personal, que será importante tanto para los futuros candidatos, para poder estar preparados, como, por otra parte, para la empresa, ya que, si se lleva a la práctica de forma errónea traerá consecuencias negativas como un mayor coste para la empresa, que viene provocado porque los candidatos finalmente abandonan el proceso, puede afectar a la imagen corporativa de la empresa, o incluso podría afectar a nivel legal, si un candidato demanda por discriminación.

Finalmente, se van a analizar y comparar las técnicas, para poder extraer las principales conclusiones y poner de manifiesto su trascendencia.

2. EVOLUCIÓN Y ORIGEN DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA

Las personas en las organizaciones no siempre han tenido la misma importancia. Por ello, vamos a analizar la evolución del capital humano en las empresas.

Entre las teorías clásicas, que fueron desarrolladas entre 1856- 1915, podemos destacar la teoría de Frederick W. Taylor, más conocida como Taylorismo, donde la motivación principal del hombre son los incentivos económicos. El hombre es un agente pasivo que necesita ser controlado por la organización. Por tanto, las emociones de las personas van a ser irracionales y no interfieren en el ámbito profesional. (Mazo I., 2008)

Se promueve la estandarización de las tareas, se ve como necesario la división del trabajo según las funciones que tengas. Por otro lado, las personas buscan la seguridad y confianza en el trabajo, no están dispuestos a los conflictos y los riesgos. En esta época se describe al hombre como una fuerza de trabajo.

Más tarde, aparece una nueva teoría por parte del francés Henry Fayol, que se centra en la organización, ya que argumenta que, para lograr la eficiencia, es importante centrarse en las funciones y relaciones entre las personas. Afirmaba que las personas podían ser reemplazadas por cualquiera, por lo que, si no eras eficiente, la organización prescindía de ti. No se tenía en cuenta el talento humano.

Por último, el alemán Max Weber, introduce la jerarquización o la cadena de mando, donde los altos funcionarios se encontraban en la cúspide, y tendrían como funciones controlar y dirigir a los trabajadores.

Con esto, se pone fin a las teorías clásicas, donde lo importante era el trabajo, no las personas que lo realizaban.

Surge la teoría del comportamiento, en la cual analizaban los comportamientos de los trabajadores dentro de la organización. Se estudia la conducta de las personas y sus motivaciones por trabajar.

Como recoge Chiavenato I. (2007), en su manual, uno de los precursores de esta teoría fue Douglas McGregor, un psicólogo que describió dos formas de pensamiento de los directivos: el pensamiento X, y el pensamiento Y.

McGregor define la teoría X, *“Si creo que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad”*

Por otra parte, se encuentra la teoría Y, donde se establece lo opuesto a la mencionada anteriormente. Las personas encuentran satisfacción en el trabajo. la motivación de los trabajadores se encuentra en las recompensas que adquieren por realizar un esfuerzo.

Surge la escuela de las relaciones humanas, cuyo precursor fue Elton Mayo; se empieza a tener en cuenta el recurso humano. Surge como respuesta y oposición a la teoría clásica de la administración. También surge la psicología industrial, que estudia el comportamiento humano en el trabajo.

Elton Mayo, derrumba las ideas de la teoría clásica a través del estudio de Hawthorne, afirma que *“los trabajadores no actúan, ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos”*. Sostiene que las relaciones interpersonales son relevantes, actúan según sus sentimientos o emociones.

A continuación, aparece la teoría neoclásica, en la que destaca Peter Drucker, que afirma que los empleados son clave para el éxito de la empresa. Además de aportar la mano de obra, aportan conocimiento a la empresa. Por tanto, van a ser más indispensables de lo que sería una máquina.

Por último, las teorías modernas, establecen la prioridad en cada persona como centro de innovación, creatividad y reorganización. Maximiza la eficacia, los resultados y el desarrollo de la organización, y se hace posible la integración del proyecto vital-laboral.

En los años 90 se desarrolló la teoría de los recursos y capacidades, explica que los límites para el crecimiento de la empresa no están en el mercado, sino en la organización según su potencial para desarrollar recursos y capacidades. Según esta teoría, los recursos son el elemento básico para la creación de capacidades y, a partir de ellas, de ventaja competitiva.

De este modo, cabe concluir, confirmando que el talento es el motor del crecimiento de las empresas. La clave de la estrategia de la empresa es impulsar el talento. Y el talento está en las personas.

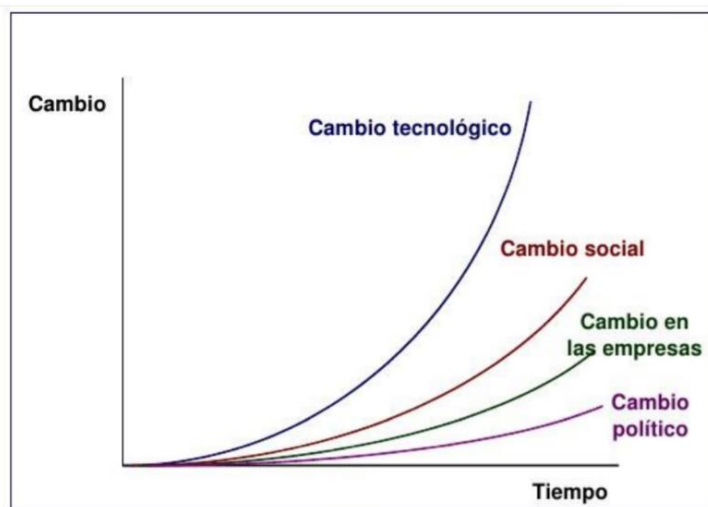


Gráfico nº 1 – Innovación tecnológica en las empresas

Fuente: Downes, Larry y Mui, Chunka (1999)

En la actualidad, todo está cambiando. Ni las organizaciones son las mismas, ni las personas que trabajan en ellas, ni los objetivos a perseguir. Los factores que están llevando a este cambio son la competitividad, la globalización, la diversidad, la cultura, la velocidad, la innovación, y la tecnología.

El gráfico anterior indica el cambio que se produce en todos los aspectos, pero que la tecnología crece exponencialmente, es mucho mayor la velocidad de crecimiento de la tecnología que el de las empresas, lo que puede llevar al fracaso.

Las necesidades de las empresas han cambiado con la tecnología, buscan procesos eficientes en cuanto a coste, tiempo y resultados. Además, buscan personas competentes y a su vez personas comprometidas. Y para destacar, necesitan estrategias innovadoras y competitivas.

En un estudio de Deloitte que se realizó en 2017 a más de 10.000 líderes empresariales y de RH en 140 países de empresas globales, se confirmó que este cambio está sucediendo de manera rápida, que está llevando a las organizaciones a ser digitales. El 56% de las empresas estaban rediseñando sus programas de RH para aprovechar las herramientas digitales y móviles.

3. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 FASES DEL PROCESO

Para poder analizar el concepto de reclutamiento, va a resultar conveniente profundizar en las etapas del proceso de selección.

Durante el proceso de selección ambas partes deben sentirse atraídas por lo que le pueda ofrecer la otra parte, tanto el candidato como el reclutador tienen interés. Por ello, Peiró (1987) afirma que:

“Los procesos de reclutamiento y selección son procesos de interacción entre el individuo y la organización a través de los cuales se trata de conseguir un ajuste entre las expectativas y los objetivos de los individuos y los de la organización. En ellos se dan una serie de esfuerzos por parte del individuo para evaluar la organización y, si le resulta de interés, para conseguir que le contrate; al mismo tiempo, la organización trata de evaluar al individuo y, si le resulta interesante, de atraerlo para ingresar en ella”

El Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, en adelante, el COPM, como se puede ver en el siguiente gráfico, ha elaborado un diagrama con las distintas fases del proceso de selección.

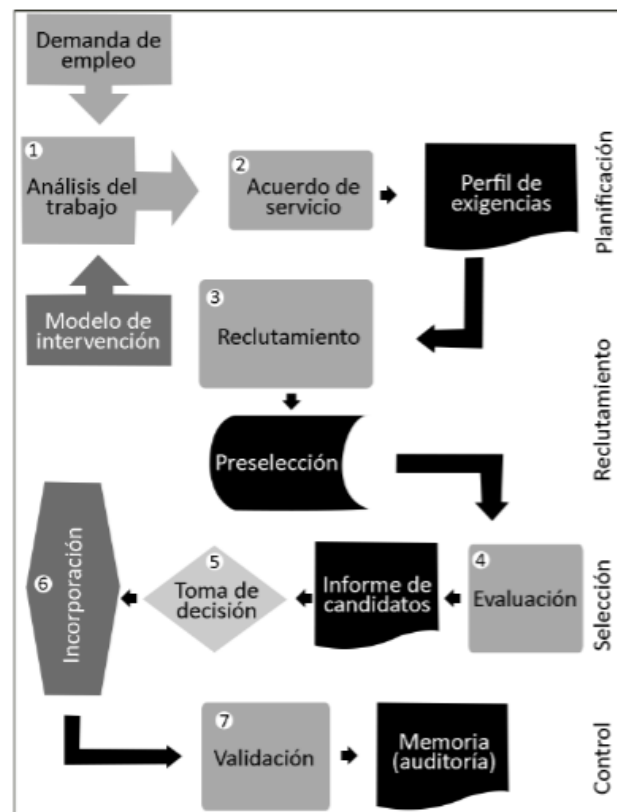


Gráfico nº2 – Diagrama de fases en los procesos de Reclutamiento y Selección

Fuente: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011)

En primer lugar, la etapa de planificación, en la que la empresa analiza la situación, y manifiesta formalmente que es necesario contratar personal. Debe tener claro las funciones y tareas que la persona debe desempeñar y las responsabilidades que se le van a exigir, por tanto, la organización debe tener claro el perfil.

Una vez la empresa ha manifestado su solicitud, puede dar comienzo la etapa de reclutamiento, en la que la empresa debe atraer a candidatos que sean potencialmente válidos para iniciar la selección. Si no se encuentran candidatos favorables, se optará por un rediseño del proceso de reclutamiento. Además, se deben establecer las fuentes que se van a utilizar para poder localizar a los posibles candidatos, pueden ser fuentes internas, externas o mixtas.

Se debe proseguir con la etapa de selección, que comenzará con una fase de diseño para indicar las competencias que van a evaluar a los candidatos, y las técnicas que van a utilizar para ello. Normalmente consta de una entrevista de selección, unas pruebas psicométricas y varios test de aptitudes y conocimiento. Una vez se obtienen los resultados, se debe realizar un informe de cada candidato para poder tomar una decisión.

Por último, según el COPM, la etapa de control, en la que se va a evaluar la eficacia y eficiencia del proceso, en definitiva, si ha resultado ser un éxito, y el grado de satisfacción, tanto por parte de la empresa como por parte del empleado.

3.2 EL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento necesariamente va a preceder y condicionar a la selección. Constituye un aspecto inicial imprescindible, dentro del proceso. El primer contacto entre la empresa y los posibles candidatos es el más importante.

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato,2000)

Por otro lado, Shamil (2001) afirma que *“el reclutamiento es una parte de la ARH que se ocupa del proceso de llenar una vacante, que incluye la examinación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales pueden obtenerse candidatos, la forma de contactar a los candidatos, así como la atracción de aspirantes”*

Se podría definir el reclutamiento como la búsqueda de personas con ciertas cualidades para satisfacer las exigencias manifestadas por la empresa. Se trata de conseguir una reserva de candidatos, para después seleccionar al más adecuado.

Se deben de cumplir los objetivos cuantitativos y cualitativos de la empresa. Por un lado, hay que localizar y atraer a los candidatos suficientes para luego poder seleccionar a los que más se ajusten a lo que demanda la empresa. Por otra parte, hay que evitar aquellos candidatos que debido a su experiencia y formación se les queda grande el puesto de trabajo ofrecido y no van a estar motivados, como a los

candidatos que se presentan y no logran los criterios mínimos exigidos por la empresa, ya que no podrán realizar correctamente las tareas asignadas.

De este modo, lo más relevante es la función del área de recursos humanos al tener que averiguar cuál será la política de reclutamiento más adecuada para cada vacante que presente la empresa.

En términos generales se pueden enumerar los siguientes objetivos en esta primera fase del proceso de contratación (L. Dolan et al., 1999):

1. Suministrar el número suficiente de personas en el momento oportuno, evitándose así los costes derivados de plantillas insuficientes, como pueden ser aquellos relativos a los objetivos no cumplidos o la sobrecarga de los trabajadores.
2. Crear la reserva de candidatos al menor coste posible.
3. Mejorar la eficacia del proceso de selección al asegurar que sólo sean evaluados aquellos candidatos que cumplan los mínimos requeridos para el puesto de trabajo vacante.
4. Disminuir las ratios de abandono temprano, que redundarán en nuevos gastos de captación.

Para lograr estos objetivos hay que tomar una primera decisión, que es la elección de la fuente, reclutamiento interno, reclutamiento externo o ambos; esta decisión será estratégica. Por último, hay que decidir de forma táctica, cuáles son los métodos más adecuados para cada situación.

Cuando en una empresa surge la necesidad de contratar nuevas personas, el primer reto con el que se enfrenta la compañía son las fuentes donde van a acudir para encontrar a los futuros candidatos.

A este respecto, hay que precisar los conceptos. Cuando nos referimos a las fuentes, quiere significar dónde se van a encontrar las personas deseadas; en cambio cuando utilizamos el término técnicas, nos queremos referir a las herramientas o instrumentos, es decir, cómo se va a conseguir atraer a los candidatos que proceden de las fuentes investigadas.

Para entender mejor esto en la práctica, un ejemplo de fuente podría ser una universidad, y el instrumento sería el anuncio que han puesto en la secretaría a la entrada.

Con técnicas tradicionales, queremos decir, las herramientas que utilizaban las empresas para el proceso de reclutamiento, antes de la llegada de internet, y la influencia que ha ejercido en este procedimiento.

Según Solanes Puchol (2007), existen dos formas de reclutar personal claramente diferenciadas, y será la empresa la que decidirá por cuál apuesta. La primera es el reclutamiento interno, en la que la empresa busca a su candidato dentro de la propia organización. Y, por otra parte, puede decidir que la mejor manera es el reclutamiento

externo, se buscará al postulante ideal fuera de la empresa. Afirma que ambas fuentes de reclutamiento tienen sus ventajas e inconvenientes, y dependiendo de algunos factores, se elegirá una fuente u otra.

3.2.1 FUENTES INTERNAS

Para cubrir un determinado puesto en la empresa, lo primero es averiguar si en el interior de la empresa existen personas que puedan optar por el puesto directamente o después de un período de formación.

Frecuentemente dentro de la empresa hay personas que pueden desempeñar funciones distintas a las que tienen asignadas.

Una de las principales técnicas internas es la designación nominal por los propios trabajadores. Esto ocurre sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, donde hay un contacto más directo entre los trabajadores y los responsables del reclutamiento.

Otra técnica importante de reclutamiento interna, son los traslados, que pueden ser en sentido horizontal, es decir, cambio a un puesto de igual categoría; o en sentido vertical, a un puesto de nivel superior, que sería un ascenso o promoción.

El traslado es la transferencia de un trabajador de una unidad a otra distinta, de un centro de trabajo a otro, traslado a una filial o a una empresa asociada.

Según Zerilli A. (1978), los fines de los traslados son los siguientes:

1. Favorecer gradualmente el paso de los productores que lo soliciten a otros puestos de trabajo para satisfacer sus aspiraciones.
2. Permitir a los productores, mediante el paso de un puesto de trabajo a otro, encontrar aquel que se revele más apto para actualizar al máximo su capacidad y valía, mejorando su calificación ante los superiores.
3. Brindar al personal la oportunidad de adquirir una experiencia más amplia, una visión global de los problemas empresariales, y una mentalidad más flexible y abierta.
4. Procurar un equilibrio permanente entre los diversos sectores de la empresa, evitando irregularidades e injusticias.

El reclutamiento a través de fuentes internas tiene tanto ventajas como desventajas. Podríamos destacar la rapidez del procedimiento, ya que los seleccionadores ya conocen a los candidatos, aparte del ahorro en tiempo y dinero de tener que realizar la búsqueda de candidatos. Además, si se produce un ascenso, el trabajador va a estar motivado y va a tener más confianza en sí mismo, lo que va a generar un mejor rendimiento.

En cuanto a las desventajas, se limitan los postulantes, en comparación con lo que ofrece el mercado laboral, por lo que se podría no encontrar al candidato adecuado.

Por otra parte, en ocasiones es más útil contratar a una persona fuera de la empresa, para ofrecer un punto de vista distinto y objetivo. Por último, pueden surgir rivalidades entre el personal por el ascenso de uno u otro.

3.2.2 FUENTES EXTERNAS

El proceso de reclutamiento se va a realizar fuera de la organización, y los candidatos van a ser personas desconocidas.

Según Valero Matas (2010), *“el reclutamiento externo se trata de ocupar una vacante con personas ajenas a la organización, estos candidatos pueden encontrarse bien en otras organizaciones o bien estar disponibles en el mercado laboral y son atraídas mediante las técnicas de reclutamiento aplicadas”*

El reclutamiento externo es una forma eficaz, ya que pueden aportar una nueva visión a la empresa, e ideas nuevas ante los problemas que surjan, por lo que se va a producir una mejora de la plantilla. Las desventajas serían la complejidad del procedimiento, ya que requiere un buen equipo de reclutadores; supone una mayor inversión y mayor riesgo, ya que la entrada de una persona desconocida es una inseguridad para la empresa.

Existen infinitas técnicas externas de reclutamiento, vamos a centrarnos en las más usuales:

Las solicitudes presentadas directamente por los candidatos van a ser solicitudes espontáneas, pueden ser verbales o escritas, pero sin una convocatoria previa de la empresa. Esta técnica no es eficaz, ya que los candidatos envían las solicitudes en un momento en el que la empresa no dispone de ninguna vacante, y proceden de personas con características muy distintas. Por ello, a no ser que una solicitud coincida en el momento de su presentación con una vacante apropiada, la mayoría de las veces queda en el olvido.

Otra técnica de reclutamiento externa habitual son las recomendaciones de los empleados, lo cual presenta varias ventajas, ya que el postulante ya conoce la empresa y los requisitos y características del puesto de trabajo al que aspiran. Además, de que los trabajadores suelen recomendar personas de su confianza y aptas para el puesto de trabajo. Por otra parte, tiene un coste muy bajo para la empresa.

Gran importancia tiene, como técnica de reclutamiento externo, las escuelas, los institutos y universidades. Pueden actuar a largo plazo, ofreciendo una imagen buena de la empresa, para convencerles de ingresar en ella al terminar sus estudios; para ello, organizan visitas periódicas de estudiantes a las instalaciones de la empresa, o realizan concursos para los alumnos más destacados. Si el reclutamiento es de carácter inmediato, normalmente las empresas acuden a universidades donde tengan un vínculo fuerte y estas les proveen la información sobre los alumnos con mejores expedientes académicos.

Las oficinas de colocación u oficinas de empleo, es una técnica que se utiliza con más frecuencia en los períodos de crisis o recesión. A estas se dirigen personas en busca de trabajo, y cuando las empresas necesitan personal, demandan normalmente mano de obra, la oficina le ofrece los trabajadores que lo han solicitado. Son de carácter público, y en sus registros se encuentran las personas desempleadas que están buscando trabajo.

Las agencias privadas de colocación son una de las técnicas más utilizadas para el reclutamiento. Las empresas contactan con ellas, y les comunican la vacante que quieren cubrir, generalmente muy específica o para cargos directivos; entonces las agencias buscan a los candidatos adecuados y les ponen en contacto.

El anuncio en los periódicos o revistas es otra técnica efectiva de reclutamiento. Con esta técnica, se puede llegar a un amplio número de personas. Es importante que el anuncio tenga unas características que consiga llamar la atención y suscitar interés para que los candidatos se postulen. Se pueden dar dos escenarios distintos: que la empresa reciba una avalancha de solicitudes, o que, por el contrario, muy pocas personas se presenten, en este caso, la empresa no ha logrado su objetivo.

Las ferias de empleo es una de las técnicas más innovadoras, ya que las empresas tienen la posibilidad de darse a conocer y ofrecer oportunidades laborales. Son eventos en los que deberían participar todas las empresas.

El reclutamiento a través de internet ya sea a través de páginas webs o de redes sociales, ha irrumpido con fuerza en el proceso de reclutamiento del siglo XXI, como ya comentaremos en el siguiente apartado.

L. Dolan (2007) explica las razones que hacen de internet y las redes una herramienta indispensable en el proceso de reclutamiento:

Una cobertura y alcance más amplio, con internet tienes acceso inmediato a un enorme mercado. Más contenido, las páginas webs tienen una ventaja considerable con los anuncios tradicionales en prensa. Menores costes que otras fuentes, como los anuncios tradicionales. La presencia también aumenta, ya que la mayoría de las páginas web de empleo y redes publican sus anuncios de puestos de trabajo durante un mínimo de 30 días. Además, tienes un acceso 24 horas todos los días del año, no tienes que esperar a los periódicos para ver las oportunidades profesionales disponibles. La comunicación es instantánea. Por último, los candidatos son mejores, ya que las personas en busca de empleo tienen habilidades tecnológicas, y la tecnología es el área de más crecimiento y demanda para los candidatos.

El proceso de reclutamiento es esencial para que después la selección de personal se realice de manera correcta y se pueda elegir al candidato adecuado, por lo que las empresas deben establecer cuáles son las fuentes y técnicas de reclutamiento que consideran mejores para su proceso.

3.3 LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Según los autores Alcaide, Flórez y González (1996):

“El acierto en la selección de personal pasa necesariamente por un adecuado proceso de reclutamiento, a la vez que puede contribuir a reducir, de forma significativa, los costes que se derivan del proceso de selección. Y ello porque, de realizarse adecuadamente, el reclutamiento introducirá un filtro previo que facilitará la tarea de selección”

Podríamos definir la selección como la especificación de las cualidades y requisitos que van a ser necesarios para desempeñar el trabajo; así como la identificación de los rasgos de personalidad, intereses y aspiraciones de los candidatos potenciales y la elección de los postulantes que tengan las cualidades y características exigidas.

El objetivo que tiene la selección es poder elegir, entre todos los posibles candidatos al que mejor pueda desempeñar las funciones que se le van a adjudicar. La utilización de las técnicas de personal adecuada permite averiguar el rendimiento que va a tener el trabajador a largo plazo.

Al diseñar el proceso de selección, habrá que elegir aquellos predictores (conjunto de pruebas de selección) que permitan garantizar la fiabilidad y validez de las pruebas entre los candidatos.

Según Gómez Mejías et al., (2016) la fiabilidad se refiere a *“la consistencia de la medida a lo largo del tiempo y entre distintos evaluadores”*, y con la validez entiende *“el grado en que una técnica mide el conocimiento, las habilidades o la capacidad deseados”*. Explicado de forma sencilla, las pruebas deben ser fiables para que se puedan realizar de manera objetiva e igual a todos, y también deben ser válidas, es decir, que permitan evaluar el conocimiento y las aptitudes del candidato para demostrar que es válido para el puesto que va a desempeñar.

De este modo, las características para poder evaluar a un candidato se pueden clasificar en tres grandes grupos (Van Vianen, 2000)

- características idiosincrásicas, son aquellas que son particulares para esa situación concreta y deben ser identificadas por el evaluador; por ejemplo, los conocimientos específicos y rasgos de personalidad más importantes para un puesto.
- características específicas de la organización, son preferencias que varían de una empresa a otra en función de su cultura.
- cualidades universales, preferencias que son comunes en todas las organizaciones, por ejemplo, la capacidad para aprender y la motivación frente al trabajo.

Para la obtención de un resultado efectivo, la política de selección de personal debe cumplir algunos requisitos fundamentales: debe ser clara y precisa, para que no haya lugar a errores o equívocos. Debe estar de acuerdo con la visión, misión y los objetivos

a largo plazo de la empresa. Por supuesto, tiene que estar acorde con la ley vigente. Además, cada empresa debe tener su propia política de selección, no puede imitarse la de otras compañías. Su formulación tiene que comprensible para todos, para que no dé lugar a interpretaciones. Por último, la política tiene que ser comunicada a todas las personas interesadas.

Después de entender el concepto de selección de personal, vamos a analizar la entrevista de selección y las principales pruebas de selección que se pueden realizar en las empresas.

Estas pruebas no son imprescindibles, se realizan para tomar las decisiones con más seguridad, y las empresas eligen cuales realizan. En muchas ocasiones, en procesos de selección amplios con una gran cantidad de candidatos, estas pruebas sirven como mero instrumento para ir reduciendo el número de postulantes que pasarán a las siguientes fases.

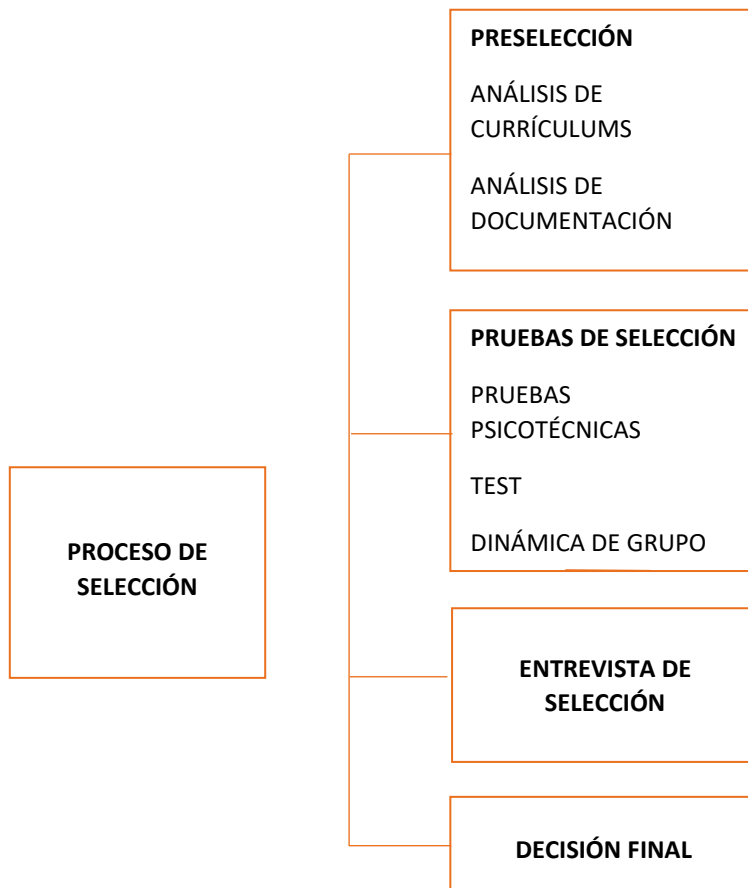


Gráfico nº 3 – Posibles fases del proceso de selección

Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se puede apreciar las distintas fases de un posible diseño que llevan a cabo las empresas en la selección, ya que, cada proceso se va a diseñar en función de las necesidades que tenga cada empresa.

El departamento de recursos humanos decidirá la mejor manera de diseñar el proceso de selección, dependiendo del tamaño de la empresa y de la vacante que desean cubrir, incluso en la misma empresa, pueden existir distintos procesos de selección dependiendo del puesto.

Sin embargo, aunque cada proceso de selección es distinto, lo que siempre se realiza en primer lugar en un proceso es la preselección, pasando a la selección de los candidatos, teniendo que tomar la decisión de elegir al aspirante final que va a ocupar el puesto vacante.

3.3.1 PRESELECCIÓN

Tras abrir un proceso de selección para poder cubrir un puesto vacante, seguramente van a recibir muchas solicitudes, de las cuales se tendrá que seleccionar a los potenciales candidatos, es lo que se conoce como criba curricular.

Los candidatos envían a las empresas su curriculum, su expediente académico, una carta de presentación... con toda esta documentación, las personas encargadas se verán en la obligación de discriminar a algunos candidatos.

Para poder realizar esta criba curricular, se debe tener una organización para poder realizarla de manera objetiva; lo primero es analizar con profundidad el puesto a cubrir, estudiar el perfil del que sería el candidato ideal, y con esta información poder clasificar las candidaturas.

El método elegido por la empresa para clasificar las candidaturas dividirá a los aspirantes en tres categorías diferentes según la Escuela de Organización oficial (2015):

Se les puede considerar candidato estimado, es decir, que cumple con todos los requisitos exigidos por la compañía y pasará a la siguiente fase del proceso.

También puede ser una candidatura dudosa, en la que el encargado de la selección tiene alguna duda acerca del candidato, por lo que le dejarán en reserva y si es necesario, podrá despejar esas dudas en el primer contacto con el candidato.

Y, la candidatura podrá ser desestimada, no cumple con lo requerido y va a ser descartado directamente del proceso.

Completada la preselección, los responsables de la selección, ya van a tener una primera selección de candidatos que se presupone que son idóneos para el puesto. La siguiente fase será comprobar que los curriculums hacen justicia con los candidatos.

3.3.2 PRUEBAS DE SELECCIÓN

Algunas empresas con amplios procesos de selección donde tienen muchos candidatos, antes de realizar entrevistas a todos ellos, para evitar la pérdida de tiempo y dinero, realizan pruebas objetivas para ir reduciendo los aspirantes.

Una de estas pruebas, son las pruebas psicotécnicas, cuya función es medir las diferencias entre los individuos, o entre las reacciones de un mismo individuo en diversas situaciones. Además, permiten averiguar la idoneidad o ineptitud de los candidatos en cuanto a su personalidad y sus aptitudes. Y poder llevar a la práctica poder colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado.

Otra de ellas, son los test, que tratan de tomar una muestra del comportamiento de la persona, y poder predecir el comportamiento futuro del candidato en una determinada circunstancia del trabajo. Las pruebas son sencillas, rápidas y suficientes para descartar a candidatos. Por tanto, se trata de una medida objetiva y estándar.

Como señala y explica Zerilli A. (1978), los test que realizan las empresas pueden ser de distintos tipos, tanto test de inteligencia, de conocimiento, de aptitudes, de personalidad o de intereses. Sirven para conocer al candidato más en profundidad.

Es muy difícil formular una definición de inteligencia, ya que no se trata de una cualidad unitaria del individuo, por tanto, no se puede medir directamente. Está constituida por capacidades mentales distintas, que pueden subsistir con independencia, por ejemplo, la memoria, atención, rapidez de percepción, razonamiento, inteligencia práctica, visualización espacial o habilidad numérica. Por ello los test de inteligencia, al no ser algo unitario, constan de pruebas diferentes.

Los test de aptitudes pretenden medir la capacidad que tiene un individuo para manifestar ideas únicas y originales sobre un tema y con un límite de tiempo determinado. Se descubren las aptitudes innatas del candidato.

Los test de conocimientos van a medir lo que el candidato ha aprendido. Se trata de valorar los resultados que ha podido alcanzar la persona hasta ese momento mediante el estudio y la experiencia.

Los test de personalidad son muy importantes, ya que un candidato puede tener amplios conocimientos, pero carecer de características personales importantes como, por ejemplo, ser incapaz de controlarse, no tener el suficiente carácter, no tener ninguna sensibilidad en las relaciones humanas o no ser capaz de trabajar en equipo. Es importante conocer en profundidad al individuo.

También se pueden realizar test de interés, ya que es conveniente medir el interés para la selección del personal. Se obtiene más éxito en un trabajo si tienes interés en ello, al contrario, puede generar situaciones incómodas con el resto de los compañeros, inadaptación o descontento por parte del individuo.

3.3.3 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección es la técnica más utilizada en las grandes empresas, y también en las pequeñas y medianas empresas, de ahora en adelante, pymes. Es el primer contacto directo que tiene alguna persona de la empresa con el candidato.

A pesar de ser la más imprecisa, y subjetiva, es la que tiene más relevancia en la decisión final de elegir al candidato. Al ser de carácter subjetivo, pueden cometerse errores como el rechazo de un candidato válido para el puesto, o la selección de una persona inadecuada.

“Las empresas están empezando a darse cuenta de que la prueba reina de los procesos de selección, la entrevista, presenta al menos dos grandes debilidades: consume mucho tiempo y no es un predictor fiable y válido del rendimiento futuro del empleado” (Kotlyar y Ades, 2002)

El objetivo del entrevistado es recabar información sobre la empresa, el puesto que va a desempeñar, y las condiciones que le ofrecen. Su principal objetivo es la superación de esta fase del proceso, así que utilizará todas sus armas para lograr que el seleccionador le elija a él.

Por otro lado, el entrevistador tiene como objetivo tratar de obtener la máxima información del candidato, y conseguir predecir su futuro comportamiento. Además, informará al candidato de sus responsabilidades y funciones a desempeñar.

Normalmente la primera entrevista la realiza una persona especialista en la selección, pero que no será experta en el puesto de trabajo al que se está aplicando. El entrevistador hará un informe sobre el candidato, acerca de las respuestas que ha ofrecido y el lenguaje no verbal empleado.

Si se supera esta entrevista, el candidato pasa a la siguiente fase, que será una entrevista con el futuro jefe o experto en la materia, y no será de carácter personal, sino técnico.

Podemos clasificar las entrevistas en varios tipos, según los criterios que vayamos a utilizar.

En primer lugar, según el número de personas implicadas en la entrevista. Se pueden dividir en entrevistas individuales, o las entrevistas colectivas (E-BUSCON)

En las individuales, está un entrevistador y el entrevistado. Y en cuanto las entrevistas colectivas, existen tres posibilidades, un entrevistador y varios entrevistados, en este caso evalúan la capacidad para relacionarnos con los demás y para hablar en público. Otra opción es varios entrevistadores y un solo entrevistado, en la que cada uno evalúa y recaba información distinta para luego ponerla en común. Y la última opción sería varios entrevistadores y varios entrevistados.

En segundo lugar, podemos clasificar las entrevistas según el grado de estructuración. Podría ser una entrevista dirigida, entrevista no dirigida o una entrevista mixta o semidirigida según García – Allen J. (2020):

La entrevista dirigida, en la que el entrevistador tiene una lista de preguntas preparada anteriormente, que tiene como fin canalizar rígidamente la conversación. El entrevistador será concreto y específico, no puede salirse del esquema previamente planteado. También existe la entrevista no dirigida, o también llamada libre, como su propio nombre indica, las preguntas no son directas, se expone un tema y el aspirante puede manifestarse libremente, así se valora la espontaneidad, una de las más frecuentes podría ser hábleme de usted, o como se definiría a sí mismo. Y la entrevista semidirigida o también conocida como entrevista mixta, se trata de una mezcla de las dos anteriores.

En tercer lugar, clasificamos las entrevistas según la estrategia que adopte el seleccionador o entrevistador. Puede ser entrevista normal o dura, según un informe realizado por la Universidad Politécnica de Cartagena.

La entrevista normal, se pretende crear un clima de confianza entre ambos. En cambio, en la entrevista dura, en la que se le pone al candidato en situaciones de tensión o presión para ver cómo reacciona ante una dificultad o un problema.

Es esencial antes de acudir a la entrevista buscar información sobre la empresa y el puesto de trabajo. Sería perfecto si sabes quién te va a entrevistar para averiguar que le gusta y que no. Además, debes preparar tu curriculum y las posibles preguntas que te van a plantear. Acude formalmente vestido y cuidando la apariencia, ya que la primera impresión es la que cuenta.

Durante la entrevista, es muy importante la puntualidad a la hora de llegar a la empresa, no debes tutear al entrevistador y además debe ser él quien tome la iniciativa y te conceda la palabra, para no quitarle el control de la entrevista. Es importante mirar al entrevistador la mayor parte del tiempo, sin que sea intimidante. La comunicación verbal como las expresiones de seguridad o entusiasmo, los logros que has conseguido y la sinceridad con la que hables es significativo, pero es primordial la comunicación no verbal, ya que transmitimos más de lo que pensamos con los movimientos, la postura o los gestos que realizamos.

Se ha observado que los entrevistadores intentan en primer lugar evaluar los valores y la personalidad del candidato para determinar su grado de adecuación a la empresa y, una vez hecho eso, recogen información sobre la experiencia y la formación para determinar su ajuste al puesto de trabajo (Posthuma et al., 2002)

Por esta razón, resulta muy importante poder complementar la entrevista con otros predictores como los test psicotécnicos para poder analizar con profundidad la adecuación o no del candidato con el puesto de trabajo.

Una vez finalizada la entrevista, y las posibles pruebas o test que la empresa puede hacer, debes esperar a que la empresa se comunice contigo para informarte si eres el elegido para cubrir la vacante o no.

3.3.4 DECISIÓN FINAL

Finalizadas las fases, se realiza un informe conjunto, y tienen que tomar la decisión de seleccionar al candidato más adecuado para el puesto de trabajo que condicionará el futuro de la empresa. Es una decisión compleja.

Para tomar esta decisión, el responsable de recursos humanos debe elegir qué enfoque va a utilizar para poder combinar todas las puntuaciones obtenidas por cada candidato en las distintas pruebas, de manera que, exista una puntuación global de cada uno de los postulantes y poder tomar la decisión de selección.

Si solamente se ha utilizado una prueba en el proceso, se entenderá que se utiliza un enfoque de predictor único.

En cambio, en el enfoque de predictor múltiple, se van a utilizar una batería de pruebas de selección a cada uno de los candidatos.

Según Sastre y Aguilar, (2003) la persona encargada del proceso de selección podrá escoger un enfoque de no compensación o un enfoque de compensación:

La persona responsable del proceso de selección puede entender que las virtudes del candidato van a poder compensar sus puntos débiles, habrá elegido el enfoque de compensación. En este supuesto, los candidatos van a realizar todas las pruebas y se obtiene una puntuación final para cada uno a partir de una media ponderada en función de la importancia de cada prueba.

Por el contrario, el enfoque de no compensación entiende que todos los aspectos evaluados en el candidato tienen la misma importancia y no se va a poder compensar uno positivo con otro negativo. Se puede implantar mediante dos modelos.

En primer lugar, el modelo de puntos de corte múltiples, explica como los candidatos realizan todas las pruebas, pero solo se va a tener en cuenta a aquellos que han superado la puntuación mínima en cada una de las pruebas.

Y el modelo de salto de vallas, se van a ordenar las pruebas en orden de mayor a menor importancia, y es necesario haber superado la puntuación mínima exigida en una prueba para poder pasar a la siguiente. En este caso no se tiene una visión global del aspirante.

Indistintamente el responsable de recursos humanos podrá elegir entre un enfoque u otro, pero en ambos se va a obtener una puntuación final a cada candidato que va a permitir elegir al más adecuado.

Para acabar el proceso, una vez tomada la decisión, se debe comunicar al candidato que ha sido elegido para el puesto, y se inician los trámites legales y administrativos. La incorporación del nuevo trabajador es importante, así como su formación y seguimiento para comprobar que se ha adaptado, que el rendimiento es bueno, y el feedback también.

Cabe destacar un estudio realizado por LinkedIn en 2019 sobre las tendencias internacionales en selección de personal, en el que afirman que la mayoría de las decisiones de contratación y despido se deben a aptitudes interpersonales.

Lo podemos contrastar en este gráfico, en el que el 92% de los profesionales encuestados afirmaron que las aptitudes interpersonales son igual de importantes o más que las competencias técnicas.

De acuerdo con el mundo tan globalizado que tenemos, en el que la existe mucha competencia ya que la mayoría de la gente está formada y tiene esos conocimientos técnicos mínimos que se exigen en cada puesto, de lo que se trata, es de diferenciarse, y la única manera de hacerlo es con nuestras aptitudes personales.

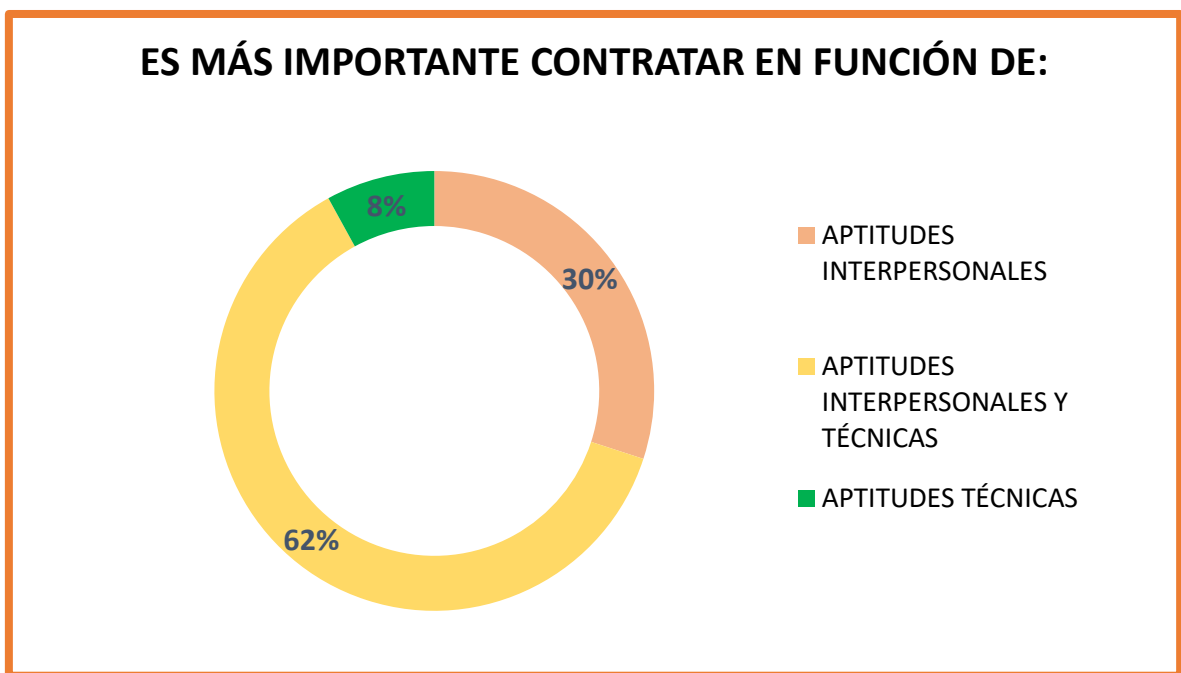


Gráfico nº4 – Factores importantes a la hora de contratar

Fuente: Elaboración propia a partir de LinkedIn (2019)

“Las competencias técnicas hacen que un candidato pueda optar al puesto, pero son las aptitudes interpersonales las que le abren las puertas” afirma Lydia Liu, que es directora de RR. HH de Home Credit Consumer Finance Co. Ltd.

4. NUEVAS TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La evolución de la tecnología, que cada vez es más rápida y constante, está provocando cambios en la sociedad, en todos los ámbitos como la educación, la comunicación o el transporte.

Esta nueva era digital, o también denominada era de la información, permiten un acceso instantáneo a internet desde cualquier lugar del mundo.

El crecimiento del uso de internet está siendo muy pronunciado, esto lo podemos comprobar con los datos del INE de la última década, en el que se observa una gran diferencia entre 2009, donde sólo el 51,3% de los hogares españoles tenía conexión a internet; y en 2019, en el que el 91,4% de las casas españolas tienen acceso a internet.

Las nuevas tecnologías también han constituido una revolución en las empresas, en concreto, en el departamento de recursos humanos, las cuáles se van a incorporar a los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Hasta finales del siglo XX, las principales técnicas de reclutamiento eran los anuncios en prensa, o las empresas de colocación. Sin embargo, desde los años 90 y el principio del siglo XXI, el incremento en el uso de internet conllevó a la aparición de los portales de empleo, es lo que se denominó web 1.0, que ya era una primera revolución porque permitía a las empresas obtener una gran cantidad de postulantes con más rapidez que antes.

Más adelante, con la llegada de la web 2.0, y la aparición de redes sociales como LinkedIn, supusieron una nueva revolución en los procedimientos de selección de personal, que se empezaron a llamar reclutamiento y selección 2.0. El siguiente gráfico ilustra su evolución.

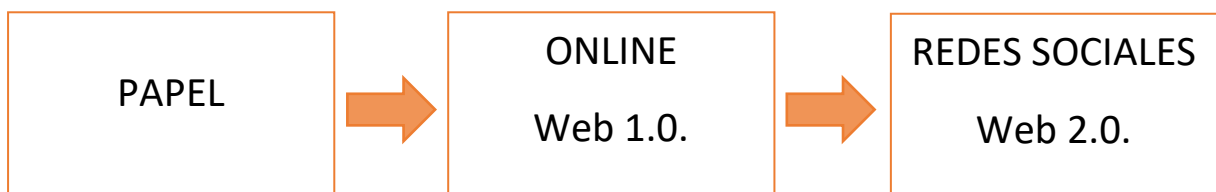


Gráfico nº5 - Evolución procesos de reclutamiento y selección

Fuente: Elaboración propia a partir de Díaz- LLairó (2010)

Según Gimeno T. (2014) *“el reclutamiento 2.0 es la evolución del modelo de reclutamiento tradicional en el cual las empresas y organizaciones divulgaban al mercado de los Recursos Humanos las necesidades de talento y puestos de trabajo a cubrir, pero adaptado a las nuevas tecnologías”*

Por tanto, podríamos definir el reclutamiento 2.0., o también llamado social recruiting, como el proceso de reclutamiento y selección de personal llevado a cabo a través de internet con herramientas como las redes sociales, tanto profesionales como personales.

El nuevo método de reclutamiento tiene ventajas e inconvenientes, por lo que las empresas deben elegir cual es la estrategia que consideran que es mejor para seleccionar a los mejores candidatos.

Alles (2010) establece que *“las ventajas de utilizar las redes sociales a la hora de atraer y reclutar candidatos son la rapidez en la postulación, la fluidez en la comunicación entre el candidato y la compañía, y el contacto directo entre las partes involucradas”*

Se podría decir que las principales ventajas son la mínima inversión que tiene que realizar la empresa, el reclutamiento online supone un bajo coste para la empresa, además de la rapidez para contactar con los candidatos, y poder establecer conexiones con cualquier persona, sin importar dónde se encuentre.

En cuanto a las desventajas podemos destacar que no todas las personas utilizan estas técnicas para buscar empleo, y siguen usando técnicas tradicionales, es decir, puede ser que el candidato adecuado para el puesto vacante no se encuentre en internet. Otro inconveniente es que la empresa está expuesta a críticas tanto positivas y negativas ante la actividad pública que se realice en las redes sociales. Cabe señalar la desventaja de que la época que vivimos donde hay un exceso de información digital, que podrá llegar a saturar a los reclutadores.

Respecto a la eficacia del reclutamiento 2.0., hay veces que no lo es al 100%, ya que las empresas pueden cometer errores, como, por ejemplo, reclutar sin estrategia o sin objetivos, reclutar del mismo modo en todas las redes, o una falta de conocimiento por parte de la empresa de las herramientas nuevas.

El reclutamiento y selección 2.0. no afecta únicamente a las empresas, sino que los candidatos deben actualizarse para crearse una reputación digital y resultar atractivos a las compañías.

Alcántara (2013) afirma que *“el empleo 2.0. no es buscar oportunidades, sino hacer que te encuentren, apoyándose para ello en redes sociales, blogs, aplicaciones, y todas las herramientas que ofrece la web 2.0.”*

Deben hacer uso de internet como un instrumento profesional, ya sea a través de los distintos portales de empleo o de las redes sociales.

Conseguir que te busquen como candidato, para ello tienes que crear contenido, compartir cosas que te interesan o preocupan para que puedan conocerte mejor en el ámbito personal y profesional.

Crear un networking 2.0., es decir, utilizar estas plataformas para crearte una red de contactos. El objetivo principal es conocer y relacionarte con personas que en un futuro te puedan ofrecer oportunidades profesionales.

Rojas Aguado P. (2010) establece que los nuevos objetivos de las organizaciones que decidan aplicar el reclutamiento tradicional junto con el reclutamiento 2.0 deben ser:

- Una formación y aprendizaje formal y en profundidad sobre el uso óptimo de las redes sociales y de las nuevas tecnologías que les ayude a identificar, contactar, relacionar, fidelizar, seleccionar, y contratar al candidato y su talento.
- Nuevas técnicas de selección global en combinación con una perspectiva local, ya que un candidato potencial puede estar en cualquier lugar del mundo y ahora se busca por talento, no por ciudadanía.
- Un cambio de mentalidad y de hábitos, que puedan dotar al proceso de un atractivo tal que permita que los mejores se interesen por trabajar en la organización y por el puesto ofertado.

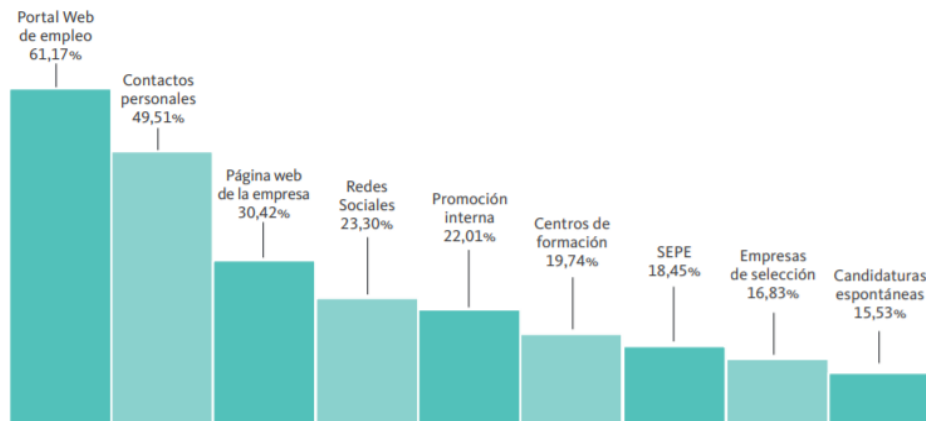


Gráfico nº 6 – Medios utilizados para buscar candidatos

Fuente: Adecco & Infoempleo (2019)

En este gráfico, hecho a partir del estudio realizado por Infoempleo y Adecco en 2019 a 517 profesionales de Recursos Humanos podemos ver claramente la influencia de la tecnología a la hora de buscar candidatos.

Los resultados arrojados del estudio reflejan una combinación entre las técnicas tradicionales y las nuevas técnicas.

Lo más utilizado por las empresas son los portales web de empleo con un 61,17%, una nueva técnica llegada gracias a la aparición de internet. En segundo lugar, una técnica tanto tradicional como nueva debido a la red de contactos por redes sociales, los contactos personales con un 49,51%.

En tercer y cuarto lugar se encuentra también el reclutamiento 2.0. con la página web de la empresa un 30,42% y las redes sociales un 23,3%. Y, por último, aparecen como menos utilizadas técnicas tradicionales como promoción interna, centros de formación, SEPE, empresas de selección o candidaturas espontáneas.

4.1 INBOUND RECRUITING

4.1.1 CONCEPTO

La evolución de los procesos de reclutamiento y selección de personal ha llevado a la creación del Inbound recruiting, que es una fórmula nueva de atraer talento a las empresas.

Para lograr entender este concepto, en primer lugar, hay que saber qué significa Inbound. Las técnicas inbound, va a conseguir que los futuros clientes se acerquen a ti por el contenido de calidad que ofreces, al contrario que las técnicas outbound, en las que eres tú el que debe encontrar a los clientes.

El Inbound recruiting según Gimeno T. (2016) *“es una innovadora metodología de reclutamiento centrada en el candidato, que ayuda a las empresas a atraer el talento adecuado, a enamorarlo durante el proceso de selección y a contratarlo de forma más rápida”*

Esta técnica está marcando tendencia en el departamento de recurso humanos, y cada vez son más empresas las que la utilizan y cuyos resultados son positivos. Algunos ejemplos son grandes compañías como Google, Tesla o Decathlon.

Se trata de conseguir una cartera de potenciales candidatos, a través de técnicas atractivas, conseguir enamorarlos y que se conviertan en trabajadores. Lo que cambia con respecto al reclutamiento tradicional, es que, con este método, va a ser el candidato el que decide en qué momento contacta con la empresa.

En una sociedad donde la competitividad de las empresas no para de incrementarse, lo fundamental es ser capaz de distinguirse, por ello con el Inbound Recruiting tratamos de diferenciarnos.

Cabe mencionar un estudio hecho por TALENT CLUE, (*“es un software de reclutamiento que permite a las empresas automatizar los procesos de selección”*) a partir de las tendencias de los candidatos en LinkedIn, en el que se observa que el poder ha pasado del reclutador al candidato. El resultado obtenido es que el 66% de los candidatos se va a informar sobre la cultura y los valores de la empresa antes de presentarse como candidato; que el 50% de los postulantes se interesan por la misión y visión de la empresa; y que el 55% de los candidatos también valoran las opiniones de los trabajadores de la empresa.

4.1.2 FASES

Según una guía sobre la metodología del inbound recruiting elaborada por TALENT CLUE (software de reclutamiento que permite a las empresas automatizar los procesos de selección), las cuatro fases de esta técnica son atraer, convertir, contratar y enamorar.

En cada una de estas fases vas a necesitar diferentes herramientas para que el proceso de selección sea más eficiente, y se convierte en una experiencia inolvidable para el candidato.

La primera fase de este método es conseguir atraer a los candidatos ideales hacia tu página web. Para ello vas a necesitar una serie de instrumentos como el employer branding, que es un aspecto muy importante, ya que debes tener en cuenta la imagen que das. Para crear una imagen buena de marca, debes definir la cultura y valores de tu empresa, definir la propuesta de valor y difundirla para atraer a los candidatos adecuados.

Una vez has logrado atraer a candidatos a tu página de empleo y a tus ofertas, el siguiente paso será convertir las visitas a la web en candidatos. Para que se conviertan en candidatos, puedes hacerlo a través de ofertas irresistibles, explicando en qué consistirá el puesto, las ventajas que ofreces y cómo será el día a día. Para que el candidato no renuncie a la oferta, el formulario de inscripción a la oferta debe ser rápido y fácil de hacer.

Después de atraer y convertir a los individuos en candidatos, la empresa debe darse prisa y contactar con el candidato, para contratarle y que no sea contratado por otra empresa de la competencia.

La última fase del proceso es enamorar a los candidatos, tanto si han sido contratados como empleados, como si han sido descartados, debes cuidarles para que se conviertan en promotores de tu marca y así atraer a futuros candidatos.

En este gráfico se pueden observar las distintas fases del Inbound Recruiting. Esta metodología trata de humanizar el proceso de reclutamiento y que los candidatos se sientan cómodos en todo momento en la empresa.



Gráfico nº 8 – Fases del Inbound Recruiting

Fuente: Talent Clue (2016)

4.2 OTRAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO ONLINE

Se pueden aplicar otras técnicas de reclutamiento como el social recruiting, es decir, reclutar a través de plataformas sociales.

En primer lugar, podríamos hablar de la página web de las empresas, tanto las grandes empresas o multinacionales como las pequeñas empresas actualmente poseen una web corporativa, a la que Google te redirige directamente cuando buscas el nombre de cualquier compañía.

Una vez te encuentres en la web corporativa, encontrarás un apartado de “trabaja con nosotros” o de “carreras profesionales” y podrás rellenar un formulario introduciendo tus datos personales y profesionales, que posiblemente se guardará directamente en la base de datos de la empresa, ya que muchos de estos procesos están ya automatizados.

Para que esta técnica resulte eficaz, es necesario que la página web de la empresa esté actualizada en todo momento.

Otra técnica serían los portales de empleo, también conocidos como bolsas de empleo o jobsites, se trata de intermediarios entre los futuros candidatos y la empresa. A través de ellos, las empresas publican las ofertas de puestos vacantes, y los candidatos pueden inscribirse directamente en la oferta, o depositar el curriculum directamente en el portal.

Según la clasificación de Andrés Reina (2003) los portales de empleo se dividen en: los sitios genéricos, las webs de empleo generales, que son *“sitios comerciales no especializados en ningún tipo de sector, profesión, ni categoría profesional que disponen, de bases de datos donde los candidatos pueden insertar gratuitamente su curriculum, así como listados de ofertas de trabajo, como es el caso de Infoempleo.com.”* *“y los sitios especializados en algunos sectores, profesiones o categorías profesionales que ofrecen servicios, es el caso de finanjobs.com especializado en finanzas”*

Una de las técnicas más utilizada actualmente son las redes sociales, según M. Boyd (2007) se pueden definir como *“un servicio que permite a los individuos construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión y ver recorrer su lista de las conexiones y de las realizadas por otros dentro del sistema”*

Las redes sociales han conseguido cambiar nuestra manera de comunicarnos con los demás, gracias a su inmediatez y a su cercanía se ha convertido en uno de los canales más accesibles para obtener información.

Según el estudio realizado por Adecco en 2016 sobre redes sociales, se preguntó a los candidatos en qué redes comunicarías que estás buscando trabajo, y utilizarían mayoritariamente LinkedIn con un 66%, seguida de Facebook con un 50%, y luego Google y Twitter con un 19% y 16% respectivamente.

4.3 GAMIFICACIÓN

4.3.1 CONCEPTO

La evolución de los juegos y, por supuesto, la forma de jugar cambió radicalmente cuando apareció y finalmente se consolidó la industria de los videojuegos en los años 80.

Sin embargo, se puede considerar el inicio de la gamificación en 2003. Fue Nick John Pelling, un programador británico quien acuñó el término de gamificación en inglés (gamification) porque pensaba que la cultura del juego era una revolución que estaba cambiando a la sociedad.

El primer uso del término gamificación se produce en 2008, en un artículo del blog de Bret Terrill "Social Gaming Summit". Pero no es hasta 2010 cuando la gamificación se generaliza y gana popularidad.

La gamificación empieza a cobrar importancia en 2010 por dos motivos: el primero, en el que Jane McGonigal en su conferencia TED Talk "Gaming can make a better world" habla del futuro y los juegos diciendo "*Dejen que comiencen los juegos que cambian el mundo*". El segundo motivo es que en conferencias y congresos los diseñadores de videojuegos Zichermann y Cunningham difundieron la idea de gamificación.



Gráfico nº 8 – Interés de la gamificación a lo largo del tiempo

Fuente: Google Trends (2004- 2016)

Se puede observar en el gráfico anterior que en 2010 es cuando se disparan las búsquedas en Google del término gamificación. Y que, a partir de ese año, la gamificación se ha consolidado como un elemento importante en el mundo educativo y empresarial.

Según Kapp (2012) la gamificación es "*la utilización de mecanismos, la estética y el uso del pensamiento, para atraer a las personas, incitar a la acción, promover el aprendizaje y resolver problemas*"

Otra definición nos la ofrece Zichermann G. (2011) que afirma que *“la gamificación es el proceso de motivar a la gente y cambiar su comportamiento con el diseño de juegos, la lealtad y la economía conductual. Se trata de tomar lo que es divertido de los juegos y aplicarlo a situaciones que tal vez no sean tan divertidas. Se trata de aplicar ese sentimiento y ese flujo a todo, desde la motivación de los empleados hasta los estudios de investigación o las campañas de marketing”*

Se podría definir la gamificación como la utilización de elementos y técnicas del juego en situaciones no recreativas, es decir, una herramienta que va a permitir motivar, cambiar determinados comportamientos, mejorar la comunicación y las relaciones entre los trabajadores.

Aunque en los últimos tiempos la gamificación se ha relacionado sobre todo con la tecnología, lo cierto es que la esencia se encuentra en la psicología humana. La gamificación funciona porque apela a las necesidades e instintos de los humanos. El propio Gabe Zichermann lo ha dicho en más de una ocasión “La gamificación es un 75% de psicología y un 25% de tecnología” (game-learn.com)

4.3.2 APLICACIÓN EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

La gamificación en RR. HH se va a aplicar en varias fases del proceso de selección, en primer lugar, en el proceso de selección de personal, y en el proceso de captación o formación de los empleados.

Para seleccionar al candidato adecuado, la técnica de gamificación ayuda a encontrar habilidades encubiertas en los candidatos que, con otra prueba, no sería posible detectarlas.

El objetivo de esta técnica es agilizar y abaratar el proceso; además de captar posibles candidatos que tengan conocimientos y aptitudes distintas.

Las empresas utilizan juegos digitales porque mide los conocimientos, las competencias y habilidades de las personas. El juego es capaz de medir la adecuación de los candidatos con la empresa. Es el propio juego el que indica si se ha superado la prueba o no según el algoritmo establecido por la empresa.

Se trata por tanto de una prueba objetiva, además de que permite reducir el coste del departamento de recursos humanos, ya que si no se superan las pruebas el candidato no accede a la siguiente fase, la entrevista de selección.

Atendiendo a lo que dice el manual de dirección recursos humanos, en el tema de políticas de captación nos explica una forma de evaluar al candidato con pruebas de simulación, poniendo al individuo en una situación concreta para ver cómo reaccionaría. Recoge dos pruebas distintas:

El juego de bandeja consiste en poner al candidato frente a un escritorio donde hay bandejas de oficina con documentos pendientes, se trata de observar la prioridad que le da a cada documento y cómo se organiza.

Y el juego de empresa, en el que se le da la información al candidato sobre una situación empresarial, y se le pide que vaya tomando las decisiones que vea oportunas.

4.3.3 BENEFICIOS

Cada vez hay más empresas que están incorporando la estrategia de gamificación para mejorar la captación y la formación del talento. Por ello, vamos a analizar las ventajas que conlleva trasladar el uso de los juegos para gestionar el capital humano de la empresa.

Uno de los principales beneficios de la gamificación es el ahorro de tiempo en el proceso de selección por parte del reclutador, ya que se hace innecesario los largos y tediosos procesos.

Además de la rapidez, el proceso de selección va a destacar por su objetividad, ya que vas a superar el juego si lo realizas de forma adecuada, sin tener en cuenta aspectos personales o subjetivos.

El juego debe estar bien diseñado y con los objetivos bien definidos, para que los candidatos se sientan atraídos para jugar. Mejora la imagen de marca, ya que en los procesos de reclutamiento el uso de juegos va a llevar a que las pruebas sean dinámicas y con menos presión que en otro tipo de pruebas, por lo que los participantes van a tener más confianza.

Es importante mantener la motivación de los candidatos en el proceso, ya que es fundamental que exista competencia, pero se debe fomentar el trabajo en equipo. Con la gamificación, se genera un ambiente relajado y de colaboración.

A la vez se fortalecen los procesos de comunicación, ya que el feedback que se obtiene es continuo a través de los juegos con recompensas y premios; y la interacción entre empresa y candidato es constante.

“Por todo ello, resulta necesario un Departamento de Recursos Humanos fuerte, especializado y que aplique las nuevas técnicas de gamificación para lograr una mejora en la selección de los candidatos y, por tanto, del equipo humano que conforma la empresa. Estos candidatos permitirán mejorar la Responsabilidad Social de la empresa y aportar más valor a la sociedad, de tal forma que se mejorará su imagen, lo cual redundará en beneficio de todos” (Gómez J., 2017)

5. ANÁLISIS COMPARADO DE LAS TÉCNICAS TRADICIONALES Y LAS NUEVAS TÉCNICAS

Verdaderamente, no podemos afirmar que sea mejor un método u otro, porque en ambos casos, se realiza la gestión de candidatos y se generan relaciones interpersonales, ahora conocido como networking.

Sin embargo, las técnicas tradicionales como es lógico conllevan más tiempo, ya que de forma presencial solamente podemos mantener una conversación a la vez, al contrario que en las plataformas digitales, donde podemos estar en contacto con varias personas al mismo tiempo.

Una de las ventajas principales del reclutamiento a través de redes, es que el reclutador puede evaluar al candidato sin que él lo sepa, para posteriormente ofrecerle una vacante.

Según Rojas Aguado P. (2010), el nuevo método pone a nuestro alcance infinidad de ventajas reales, entre las que se pueden destacar:

- Contactar a personas no disponibles por otras vías, los candidatos pasivos.
- Los datos personales y profesionales están más detallados y son más fáciles de comprobar, incluso con referencias de otros usuarios, lo que los revalida.
- Herramientas y aplicaciones gratuitas, fáciles de utilizar y muy eficientes para contactar y localizar al talento que busca la empresa.
- Las relaciones que surgen durante el proceso ayudan a construir un entorno de confianza. El feedback, un aspecto inexistente en los procesos tradicionales.
- Las empresas pequeñas tienen la capacidad de equipararse con las más grandes, puesto que poseer capacidad económica no va a ser un factor determinante.
- El talento es mucho más fácil de localizar. La ubicuidad de las redes sociales permite aprovechar sus ventajas en cualquier lugar.
- La importante reducción de costes en comparación con el reclutamiento tradicional. Si se realiza de forma eficiente y por la persona adecuada, el coste puede llegar a ser mínimo.

Pero no todos son ventajas, ya que hay veces que se pone en duda la veracidad de los datos en redes, ya que los candidatos siempre tienden a magnificar sus habilidades y sus fortalezas, por lo que es importante tener un contacto personal con el futuro candidato, siguiendo las técnicas tradicionales.

Además, en el reclutamiento por internet, los candidatos tienden a aplicar en cualquier oferta, ya que para ello sólo necesitan pinchar en la oferta e inscribirse. En cambio, tener que responder a un anuncio en papel va a exigir un esfuerzo por parte del candidato, en el que por lo menos genera interés.

Por todo esto, se puede afirmar que el método tradicional y las nuevas técnicas se complementan y funcionan.

6. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A CANDIDATOS

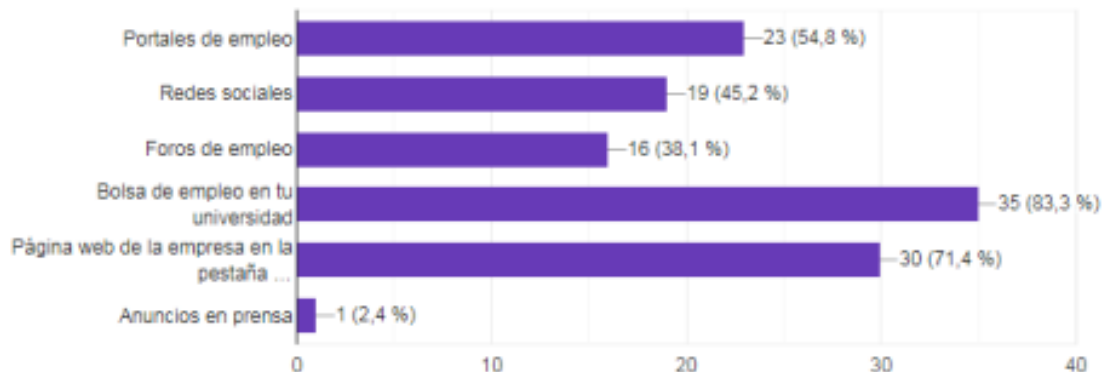
Este epígrafe está orientado a analizar los resultados obtenidos de la encuesta en comparación con la investigación realizada. El cuestionario consta de 15 preguntas, tanto abiertas como cerradas. Se ha elaborado el cuestionario con la misión de analizar lo más utilizado por los candidatos para la búsqueda de trabajo, la presencia de la tecnología en los procesos de selección de personal, la aplicación de la gamificación y del inbound recruiting.

El cuestionario se ha realizado a 42 posibles candidatos, hombres y mujeres, la mayoría entre los 18 y los 25 años. Y estas han sido las conclusiones obtenidas:

- De los candidatos entrevistados, más de la mitad afirma que se encuentra en búsqueda activa de empleo, un 71,4%.
- Como vemos en el gráfico, para buscar trabajo, las opciones más utilizadas son la bolsa de empleo de la universidad, la página web de la empresa; seguido de los portales de empleo, las redes sociales, los foros de empleo y los anuncios en prensa, que son los menos utilizados. Los candidatos están utilizando nuevas técnicas.

4. Si deseas buscar trabajo, ¿Dónde lo harías? Señala tantas opciones como quieras.

42 respuestas

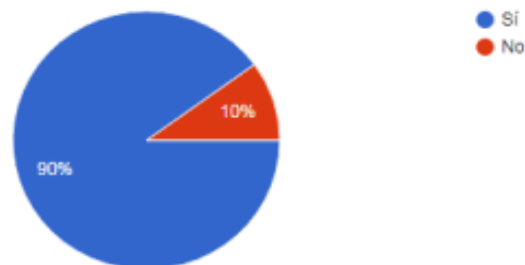


- La mayoría de los encuestados afirma haber participado en algún proceso de selección. En cuanto a esto, hemos obtenido datos de las pruebas más realizadas, el 100% afirman haber realizado una entrevista; y más de la mitad afirman haber realizado pruebas psicotécnicas, test de conocimientos, test de aptitudes, test de personalidad y dinámicas de grupo.
- El inbound recruiting se está aplicando a las empresas, ya que una gran parte de los posibles candidatos, el 65,8% dicen que las empresas en las que han solicitado empleo cuentan con una pestaña en su página web donde los trabajadores hablan de su experiencia en la empresa.

- Respecto a la gamificación, también se está implementando poco a poco. Algunas respuestas de los candidatos de pruebas de gamificación realizadas son un escape room, el diseño de un parque de atracciones con LEGO, interactuar con compañeros virtuales que te mandaban correos para ayudarles en diversos asuntos, o descubrir la causa por la que en realidad se había hundido el titanic a través de pistas.
- Para finalizar, en estos dos gráficos se puede decir que efectivamente el proceso de selección se está digitalizando cada vez más, y que los candidatos lo perciben y lo valoran.

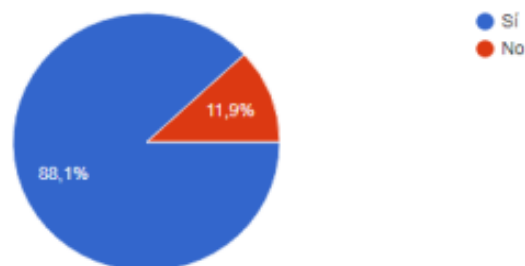
13. La digitalización en las empresas consiste en la transformación digital mediante la implementación de tecnología, herramientas digitales y recursos tecnológicos. ¿Consideras que el proceso de selección en el que has participado se daban esas características?

40 respuestas



14. En caso afirmativo, ¿Crees que la digitalización ha aumentado la comodidad y ha conseguido más rapidez en el proceso de selección?

42 respuestas



7. CONCLUSIONES

- I. El capital humano en las organizaciones ha ido adquiriendo cada vez más importancia. Al principio no se consideraba esencial a las personas, sino solamente el trabajo que realizaban. Pero hace ya un tiempo, nos hemos dado cuenta que el talento humano es fundamental para las empresas, ya que les aporta un valor añadido y les hace diferentes de sus competidores. Además de esto, la sociedad actual vive en un continuo cambio, ya que a diario se realizan avances tecnológicos y las empresas se deben adaptar a ellos para poder ser competitivas en su sector.

La aparición de las nuevas tecnologías, nos ayuda a comunicarnos entre nosotros independientemente de donde nos encontremos, y a obtener información de forma más rápida y sencilla. Esto ha supuesto un cambio para el departamento de recursos humanos de las empresas debido a que va a afectar a su proceso de selección, aunque el objetivo sea el mismo, elegir al candidato ideal para desempeñar las funciones del puesto de trabajo, el proceso para escogerlo es distinto.

- II. Empezando con el reclutamiento, las técnicas consideradas tradicionales han dejado paso a las técnicas basadas en tecnologías. Las fuentes internas como los traslados, que pueden ser en sentido horizontal si se cambia a un puesto de la misma categoría o en sentido vertical, que nos referimos a un ascenso o promoción van a seguir siendo usadas. Por el contrario, las fuentes externas como oficinas de empleo, agencias de colocación, foros de empleo, o anuncios en los institutos o universidades... van a ser cada vez menos utilizadas, por el uso mayoritario de las nuevas técnicas de reclutamiento como las redes sociales, la página web de la empresa, o los portales de empleo. Estas nuevas técnicas permiten a las empresas contactar con un número más amplio de candidatos, tienen menores costes para la empresa, y, se realiza de forma más rápida, por tanto, es más eficiente.

Como consecuencia de esto, se considera imprescindible llevar a cabo una estrategia de reclutamiento también por parte de las empresas. Es lo que se ha llamado inbound recruiting, que consiste en atraer talento a la empresa a través del employer branding creando una buena imagen de marca, una vez que atraen el talento deben convertir estas visitas a su página web o a sus redes sociales en candidatos para que apliquen a sus ofertas de trabajo, para poder contratarles como empleados, y en último lugar, enamorarles para que se conviertan en promotores de la empresa y realicen buenas recomendaciones de ella. El objetivo es enfatizar todas las ventajas que la empresa podría aportar al candidato.

- III. En cuanto al proceso de selección tradicional, en el que los pasos que siguen las empresas son muy similares, aunque cada una tiene su proceso propio, los candidatos se ofrecen a la vacante, se hace una preselección con el curriculum y el expediente académico, después de esto, cada empresa puede realizar las pruebas que considera oportunas como test de aptitudes, test de inteligencia, dinámicas de grupo... y después se realiza la entrevista de selección. Finalizado este proceso, las personas responsables del departamento de recursos humanos deben tomar la decisión final para contratar o no al candidato.

A pesar de que la entrevista de selección siempre va a ser la prueba más utilizada para conocer mejor al candidato, las empresas se están adaptando a las nuevas tecnologías. Se debe destacar la posibilidad de realizar entrevistas online, que es un apoyo prestado a los departamentos de recursos humanos para poder entrevistar desde cualquier lugar, evitando así desplazamientos y ahorrando tiempo. Esto ha sido especialmente relevante durante la pandemia, ya que las empresas se han visto forzadas a digitalizar su proceso de selección.

La ventaja de los candidatos gracias a la tecnología, es que pueden acceder a una amplia información, conocen lo que quieren los reclutadores, y se preparan las respuestas; las empresas al ser conscientes de ello están comenzando a implantar la gamificación, se trata de una herramienta para llevar lo divertido de los juegos al proceso de selección y poder hacerlo más atractivo. Consiste en la simulación de circunstancias reales, para poder analizar la capacidad de resolución y ver el comportamiento del candidato si se viera en esa situación.

- IV. Las nuevas técnicas deben ser un complemento a las técnicas tradicionales, ya que conocer personalmente al candidato es esencial para tomar la decisión final. En mi opinión los reclutadores no van a ser sustituidos en un futuro por la tecnología, ya que carece de sensibilidad emocional. El factor humano es imprescindible para captar la personalidad del candidato, la actitud y las ganas de trabajar, por lo que, aunque la tecnología pueda agilizar el proceso y servir de utilidad, siempre se va a necesitar un profesional para juzgar desde el punto de vista humano.
- V. A través del cuestionario elaborado a posibles candidatos, se puede afirmar que los resultados coinciden con la investigación realizada, y se pueden sacar las siguientes resoluciones:

- Se puede concluir, que el mercado laboral no se encuentra en su mejor momento y que el paro juvenil es real, ya que más de la mitad de las personas entrevistadas están en búsqueda activa de empleo.
- Se confirma que las técnicas tradicionales han dado paso a las nuevas técnicas. Ya que, para buscar trabajo, las opciones más utilizadas son la bolsa de empleo de la universidad y la página web de la empresa, es decir, a través de internet.
- Se justifica lo dicho antes, que la entrevista de selección es la prueba más importante, ya sea en grandes o pequeñas empresas. Aunque también se suelen realizar más pruebas como complemento.
- El inbound recruiting se está aplicando a las empresas.
- Respecto a la gamificación, también se está implementando poco a poco.
- Para finalizar, casi todos los encuestados afirman que el proceso de selección en el que han participado era digital, y que esto ha conseguido aumentar la comodidad y la rapidez.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaide Castro, M.; Flórez Saborido, I. y González Rendón, M. (1996): *“Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España”*. Madrid: editorial Pirámide.

Alles, M.A (2006): *“Selección por competencias”*. Buenos Aires, Argentina: ediciones Granica S.A.

Chiavenato, I. (2007): *“Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones”* 8ª edición. Los Ángeles: Mc Graw Hill. Pág.223

Gómez Mejía, L.; B.Balkin, D. Y L.Cardy, R. (2016): *“Gestión de recursos humanos”*. Madrid: editorial Pearson.

Díaz – Llairó A. (2011): *“El talento está en la red”*. 4ªed. Madrid, España: editorial LID.

Downes, L. y Mui, C.(1999): *“Estrategias digitales para dominar el mercado”*. 2ªed. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Pág.54

Kotlyar, I. y Ades, K. (2002): *“Don’t overlook recruiting tools”*. *HR Magazine*, vol.47, págs. 97-102.

L.Dolan, S.; Valle Cabrera, R.; E. Jackson, S. y S.Schuler, R. (2007): *“La gestión de los recursos humanos”*. Mc Graw Hill.

L. Dolan, S. y Valle Cabrera, R. (2014): *“Gestión de personas y del talento: la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI”*. Mc Graw Hill.

López Barra, S. y Ruiz Otero, E.: *“Operaciones administrativas de recursos humanos”*

McGregor, D. (1966): *“El lado humano de las organizaciones”*, Editorial: Mc Graw- Hill, Pág. 2

M. Kapp, K. (2012): *“The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education”*. Editorial: Pfeiffer. Pág.9.

Peiró, J. M. (1987): *“Psicología de la organización”*. Madrid: UNED.

Rojas Aguado, P. (2010): *“Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento”*. Barcelona: editorial UOC.

Sastre Castillo, M.A y Aguilar Pastor, E.M. (2003): *“Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico”*. Mc Graw Hill.

Shamil,N. (2001): *“People and Organizational Management in Construction”*

Solanes Puchol, A. (2007): *“Herramientas para la gestión de recursos humanos”*. Alicante: editorial Fundación para la creación de empleo.

Valero Matas, Jesús A. (2010): *“Casos prácticos de recursos humanos y relaciones laborales”*. Madrid: editorial Pirámide.

Van Vianen, A.E.M (2000): "*Person – Organization fit: the match between newcomers and recruiters' preferences for organization cultures*". *Personnel Psychology* vol.53, págs. 113-149.

Zerilli, A. (1978): "*Reclutamiento, selección y acogida del personal*". Bilbao: ediciones Deusto.

Zichermann G. y Cunningham C. (2011): "*Gamification by design*". Canada: editorial O'Reilly.

WEBGRAFÍA

Adecco & Infoempleo (2019): *Informe empleo*. Disponible en:

<https://cdn.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-adecco-2019.pdf>

Alcántara A. (2013): *Guía del empleo 2.0: Cómo buscar trabajos y oportunidades en Internet y las redes sociales*. Disponible en:

<https://yoriento.com/2013/02/guia-del-empleo-2-0-como-buscar-trabajo-y-oportunidades-en-internet-y-las-redes-sociales-i-ideas-para-empezar-2.html/>

Andrés Reina M.P (2003): Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento on line. Disponible en:

<http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf585.pdf>

Colegio Oficial De Psicólogos De Madrid (2011): *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)*. Disponible en:

<file:///C:/Users/usuario/Desktop/BUENAS%20PRACTICAS%20GUIA%20PSICOLOGOS.pdf>

Deloitte (2017): Reescribiendo las reglas para la era digital: *Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Disponible en:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf

E-BUSCON (EMPLEO: BÚSQUEDA Y CONSECUION): La entrevista de selección de personal. Disponible en:

<https://www.ucm.es/data/cont/docs/541-2013-10-16-III%20Entrevista%20de%20Seleccion21.pdf>

El Mundo (2018): *Las redes sociales, el mejor escaparate de un negocio*. Disponible en:

<https://impulsodigital.elmundo.es/economia-digital/las-redes-sociales-el-mejor-escaparate-de-un-negocio>

Escuela de organización industrial: EOI (2015): Cinco pasos para realizar una preselección de candidatos. Disponible en:

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/cinco-pasos-para-realizar-una-preseleccion-de-candidatos/>

Faraón Llorens- Largo, F. J; Gallego -Durán, C.; Villagrà-Arnedo, P.; Molina-Carmona, R. (2016): *Gamificación del proceso de aprendizaje*. Disponible en:

<http://rita.det.uvigo.es/VAEPRITA/201603/uploads/VAEP-RITA.2016.V4.N1.A4.pdf>

García- Allen J. (2020): Los distintos tipos de entrevista y sus características. Disponible en:

<https://psicologiaymente.com/organizaciones/tipos-de-entrevista-trabajo-caracteristicas>

Gimeno T. (2014): *¿Qué es el reclutamiento 2.0.?* Disponible en:

<http://blog.talentclue.com/bid/247638/qu-es-reclutamiento-2-0>

Gimeno T. (2016): *¿Qué es Inbound Recruiting?* Disponible en:

<http://blog.talentclue.com/que-es-inbound-recruiting>

Gómez J. (2017): "Jugando" con los candidatos en los procesos de selección. Disponible en:

<https://www.cerem.es/blog/jugando-con-los-candidatos-en-los-procesos-de-seleccion>

IMF Business School (2018): *Los tres tipos de formación 4.0: Electronic, Mobile o Blended Learning.* Disponible en:

https://www.mastermania.com/noticias_masters/los-tres-tipos-de-formacion-40-electronic-mobile-o-blended-learning-org-5387.html#:~:text=Los%20tres%20tipos%20de%20formaci%C3%B3n%204.0%3A%20El%20electronic%2C%20Mobile%20o%20Blended%20Learning,-21%2F11%2F2018&text=Electronic%20Learning%2C%20Mobile%20Learning%20y,de%20formaci%C3%B3n%20online%20m%C3%A1s%20comunes.

Instituto Nacional de Estadística: INE (2009 Y 2019): *Encuesta sobre equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares*". Disponible en:

<https://www.ine.es/prensa/np570.pdf>

https://www.ine.es/prensa/tich_2019.pdf

Linkedin (2019): *Tendencias internacionales en selección de personal: las tres tendencias que transforman tu ámbito laboral.* Disponible en:

<file:///F:/ADE/estudio%20linkedin%20graficos.pdf>

M. BOYD, D. y B. ELLISON (2007): *Social Network Sites: definition, history and scholarship.* Disponible en:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>

Mazo I. (2008): *Estrategias de capital humano: F.W. Taylor y la gestión de personas.* Disponible en:

https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/0804_CapitalHumano.pdf

McGonigal J. (2010): *Gaming can make a better world: Ted talk*. Disponible en:
https://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world?language=en

Terrill. B (2008): *My coverage of lobby of the Social Gaming Summit*. Disponible en:
<http://www.bretterill.com/2008/06/my-coverage-of-lobby-of-social-gaming.html>

Randstad (2017): *Inbound recruiting*. Disponible en:
<https://www.randstad.es/tendencias360/inbound-recruiting-el-nuevo-metodo-de-contratacion/>

TALENT CLUE: Guía completa sobre la metodología Inbound Recruiting. Disponible en:
<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/252575/guia-completa-metodologia-inbound-recruiting.pdf>

Universidad Politécnica de Cartagena: Entrevista de selección de personal. Disponible en:
https://www.upct.es/contenido/seeu/coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf

Velasco A. (2018): Las redes sociales, el mejor escaparate de un negocio. Disponible en:
<https://impulsodigital.elmundo.es/economia-digital/las-redes-sociales-el-mejor-escaparate-de-un-negocio>

ANEXO

CUESTIONARIO A CANDIDATOS

1. ¿Cuántos años tienes?
 - Entre 18 y 21 años
 - Entre 21 y 25 años
 - Más de 25 años

2. ¿Cuál es tu sexo?
 - Femenino
 - Masculino

3. ¿Estás en búsqueda activa de empleo actualmente?
 - Si
 - No

4. Si deseas buscar trabajo ¿dónde lo harías? Señala tantas opciones como quieras.
 - Portales de empleo
 - Redes sociales
 - Foros de empleo
 - Bolsa de empleo de tu universidad
 - Página web de la empresa en la pestaña “trabaja con nosotros”
 - Anuncios en prensa
 - Otro

5. En caso de que utilizarás las redes sociales para buscar trabajo ¿en qué red social buscarías ofertas?
 - LinkedIn
 - Twitter
 - Facebook
 - Instagram
 - Otro

6. Y en caso de elegir los portales de empleo para buscar trabajo ¿qué portal de empleo utilizarías?
 - Infojobs
 - Infoempleo
 - Student job
 - Otros

7. ¿Has participado en algún proceso de selección?
 - si
 - no

8. En caso afirmativo, ¿en cuántos?
 - Entre 1 – 3 procesos de selección
 - Entre 3 y 5 procesos de selección
 - Más de 5 procesos de selección
9. ¿Y en qué tipo de empresas?
 - Grandes empresas
 - PYMES (pequeñas y medianas empresas)
10. Señala las pruebas que has realizado en un proceso de selección en el que hayas participado.
 - Pruebas psicotécnicas
 - Test de conocimientos
 - Test de aptitudes
 - Test de intereses
 - Test de personalidad
 - Entrevista de selección
 - Dinámicas de grupo
11. La gamificación consiste en la utilización de juegos para motivar a los candidatos y hacer el proceso más divertido. ¿En algún proceso que hayas participado han utilizado alguna prueba de gamificación? En caso afirmativo, explique brevemente en qué consistió.
12. ¿Las empresas en las que has solicitado empleo, normalmente cuentan con una pestaña en su página web donde hablan los trabajadores de su experiencia en la empresa?
 - Si
 - no
13. La digitalización en las empresas consiste en la transformación digital mediante la implementación de tecnología, herramientas digitales y recursos tecnológicos. ¿Consideras que el proceso de selección en el que has participado se daban esas características?
 - Si
 - No
14. En caso afirmativo, ¿crees que la digitalización ha aumentado la comodidad y ha conseguido más rapidez en el proceso de selección?
 - Si
 - No
15. ¿Crees que un futuro van a ser sustituidos los reclutadores por la tecnología? ¿por qué?
 - Si
 - no