



**TRABAJO FIN DE GRADO**

**NUEVAS TENDENCIAS EN  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL**

Curso de Adaptación al Grado en Relaciones Laborales y  
Recursos Humanos

**Autor:** Jorge Juan Romero Delgado

**Tutor:** Julio Naranjo Berenguer

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche/Orihuela

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNANDEZ DE ELCHE

Curso académico 2015/2016

## RESUMEN

El reclutamiento y la selección de personal evolucionan constantemente, sus estrategias y las herramientas utilizadas han ido sufriendo cambios paulatinos que se han visto incrementados en los últimos años con la revolución de las nuevas tecnologías e internet. La apuesta de las empresas por la reconversión y renovación de los departamentos de Recursos Humanos, la captación, atracción y retención de talento, y la llegada de la tecnología 2.0 han supuesto un avance muy importante para los reclutadores y seleccionadores del siglo XXI.

Dando comienzo en la evolución que el reclutamiento y la selección de personal han sufrido con el paso de los años y pasando por el momento clave de la revolución de internet, el presente trabajo pretende dar a conocer las nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal que las empresas están llevando a cabo en la actualidad para conseguir el éxito en el mercado actual. Tanto el reclutamiento interno como el externo, los diferentes tipos de entrevistas utilizadas por los seleccionadores y las nuevas tendencias en reclutamiento web como las redes sociales, han propiciado un acercamiento y una mayor comunicación entre los candidatos y las empresas, motivo por el cual las organizaciones no desaprovecharan este momento para conseguir el tan ansiado y preciado talento para formar parte de sus equipos de trabajo.

## ÍNDICE

<b>1 - Introducción y objetivos.....</b>	<b>pag.4</b>
<b>2 - Historia y evolución del reclutamiento y la selección de personal.....</b>	<b>pag.5</b>
2.1 - Fases del proceso de selección.....	pag.7
2.2 - Reclutamiento.....	pag.10
2.3 - Métodos y técnicas de selección de personal.....	pag.14
2.3.1 - Protocolo de entrevista de selección.....	pag.14
2.3.2 - Tipos de entrevista de selección.....	pag.15
2.4 - La revolución de internet. Usos de la tecnología en la selección.....	pag.19
<b>3 - Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal.....</b>	<b>pag.22</b>
3.1 - Outsourcing. Subcontratar reclutamiento y selección.....	pag.22
3.1.1- Ventajas.....	pag.22
3.1.2 - Desventajas.....	pag.23
3.2 - Employer branding.....	pag.25
3.3 - Redes sociales y networking.....	pag.28
3.4 - LinkedIn.....	pag.33
3.5 - Gamificación.....	pag.35
3.6 - Reclutamiento móvil. ¿Presente o futuro?.....	pag.37
<b>4 - Conclusiones.....</b>	<b>pag.39</b>
<b>5 - Bibliografía.....</b>	<b>pag.41</b>

## 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El siglo XXI ha traído consigo numerosas transformaciones en las empresas y su entorno. Nuevos retos productivos y de comercialización, todos ellos impulsados por su materia prima más valiosa, el capital humano. Las organizaciones se sustentan en sus equipos de trabajo, formados por hombres y mujeres los cuales con sus conocimientos y cualidades empiezan a ser valorados no como maquinas, sino como la parte esencial de la empresa. En el mundo empresarial, desde hace unos años, empieza a verse una nueva tendencia hacia la gestión de los recursos humanos, ya que en esta nueva era, la diferenciación entre las empresas ya no se encuentra en su maquinaria o posición geográfica, sino en el talento de los componentes de sus plantillas.

El reclutamiento y la selección de personal son parte primordial dentro de la gestión de recursos humanos para poder contar en la organización con los mejores trabajadores, y con el paso de los años hemos ido observando cómo han evolucionado los sistemas de reclutamiento y selección de personal.

En este proyecto, por una parte se analizará en qué consiste el reclutamiento y la selección de personal, así como su evolución en el tiempo, desde sus inicios hasta el día de hoy, con la importancia de la llegada de internet y las nuevas tecnologías a los procesos de reclutamiento y selección de personal. Por otra parte, y como objetivo principal del proyecto, se realizará un análisis de las tendencias actuales en reclutamiento y selección de personal que vienen realizando las empresas y como han influido las nuevas tecnologías en la forma de reclutar talento para las organizaciones. Se pretende dar a conocer que están haciendo hoy en día las organizaciones empresariales para reclutar, donde buscan talento y como lo hacen.

## 2- HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Llanos (2005) menciona que el reclutamiento es una de las funciones más importantes para las empresas, debido a que “de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado”, lo que a su vez “le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales”. Dentro de los departamentos de recursos humanos de las organizaciones, el reclutamiento de personal se ha convertido en un proceso muy relevante para la captación de los empleados más adecuados. El reclutamiento puede definirse como un proceso orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante. <sup>1</sup>

Chiavenato (2001) “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, [sino] un medio para que la organización logre sus objetivos”. Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal. <sup>2</sup>

En la prehistoria, el trabajo se distribuía según el sexo, las características físicas y la edad de los participantes de las familias. Es en esta época y de una forma completamente espontánea, donde se sitúa el primer momento de la actividad de selección de personas. Durante la Edad Media los trabajos pasaban de padres a hijos de una forma totalmente hereditaria; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus progenitores. Una de las principales características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal.

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica con Frederick Taylor (1903). Entre los principios

---

<sup>1</sup> LLANOS RETE, Javier: *Integración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas, 2005

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, 2001

abordados por Taylor en su concepción de la organización del trabajo, se encuentra la selección y entrenamiento de los trabajadores, lo que obviamente lleva implícito un trabajo de estudio del individuo fundamentalmente basado en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos. En las organizaciones, la selección de personal tiene un papel muy importante aunque no se tiene constancia de una fecha exacta de sus inicios, entendiéndose que los primeros procesos de selección pudieron darse en la primera guerra mundial, donde empiezan a realizarse pruebas para seleccionar reclutas y oficiales.

Con la revolución industrial, en las organizaciones se comienzan a realizar los primeros episodios de selección de personal, ejecutados estos por los supervisores, basándose en la observación y en datos subjetivos. A medida que avanzaba la revolución industrial, el número de organizaciones y su complejidad fueron aumentando, y fue aquí cuando nacieron las “Oficinas de selección”. Los avances en la industria provocaron una mayor socialización de los procesos y surgió la necesidad de agrupar a un conjunto de personas, lo cual estimuló la idea de crear un área dedicada a la selección de personal.

La denominación “Recursos Humanos” es introducida a finales de los años 70 y principios de los 80 por autores norteamericanos, aunque ya había sido planteada por representantes de la Escuela de las Relaciones Laborales. Los cambios sucedidos en los últimos años en los distintos aspectos de la vida social y la necesidad de conseguir mejorar la competitividad, han incitado a las organizaciones a buscar las diferencias con sus competidores para alcanzar los más altos niveles de desempeño; por ello la gran importancia y el mayor auge de los recursos humanos, y la búsqueda del talento.

Debido a ello, hoy en día, se dice que las personas son el principal activo y ventaja competitiva de una organización, y se ha introducido el término “capital humano”. Nos encontramos ante la sociedad del conocimiento, así que, aparece la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de afrontar los retos actuales y futuros de la sociedad.



En la figura anterior podemos observar cuatro etapas fundamentales en el proceso de selección, las cuales contienen subgrupos, que podrán ser diferentes según la organización las adapte a sus procesos de selección. A continuación definiremos brevemente cada una de estas etapas, para más adelante hacer hincapié en el reclutamiento de personal, cuestión fundamental de este proyecto.

### Planificación. Análisis de necesidades y descripción del puesto

Obtención de información sobre el puesto de trabajo a través de la descomposición del mismo, de manera que se procede al estudio de diferentes aspectos del puesto. Es una lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidad de supervisión de un puesto. Con este análisis llevaremos a cabo el diseño del perfil del candidato idóneo.

### Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso mediante el cual la empresa se encarga de atraer candidatos cualificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes. Existen dos tipos de reclutamiento, el reclutamiento interno y el externo, dependiendo de la organización se realizarán uno, otro o ambos.

### Selección

Una vez realizado el reclutamiento y una preselección de candidatos, se llevarán a cabo las distintas pruebas de selección a través de diferentes técnicas: entrevistas, pruebas de conocimiento, técnicas de simulación o juego de roles.



## Control

A la finalización de las pruebas de selección se realizarán los informes pertinentes de los candidatos para proceder a la toma de decisiones y obtener el candidato idóneo para el puesto diseñado. Cuando el candidato es seleccionado, se llevará a cabo un plan de acogida y seguimiento durante el tiempo estimado por la organización.



## 2.2 RECLUTAMIENTO

La gestión de Recursos Humanos se basa en el ajuste entre lo que la compañía necesita para cubrir un puesto de trabajo y lo que el futuro trabajador es capaz de aportar. Este proceso comienza con el reclutamiento de personal, a través del cual la empresa intenta conseguir el mayor número de candidatos posibles para ocupar una vacante.

Según Ángel Solanes (2007), existen dos tipos de formas de reclutar personal claramente diferenciadas, de las cuales la empresa debe decidir si apuesta por una o por otra. Una de ellas es el reclutamiento interno, a través del cual la organización busca a su candidato dentro de la propia empresa, y por otro lado la empresa puede apostar por el reclutamiento externo, donde buscará a su candidato ideal fuera de la organización. Ambas fuentes de reclutamiento tienen sus ventajas e inconvenientes, y dependiendo de diferentes factores, será conveniente recurrir a una fuente o a otra.<sup>3</sup>

### Reclutamiento interno

Cuando la organización decide recurrir a fuentes internas, lo primero que ha de considerar es la información que posee de sus empleados, valiéndose de los datos obtenidos previamente, cuando los empleados fueron seleccionados por primera vez para ocupar su puesto. Recurriendo a este tipo de fuente, la empresa logrará que sus trabajadores se vean motivados a esforzarse, a mejorar su formación, etc. para ser promocionados, siempre que para el trabajador la posibilidad de ascenso sea un incentivo suficientemente motivador.

Entre las ventajas de la búsqueda de candidatos procedentes de fuentes internas, podríamos citar:

---

<sup>3</sup> - SOLANES PUCHOL, Ángel: *Herramientas para la gestión de recursos Humanos*, fundrea 2007.

- El bajo coste económico que supone este proceso para la empresa
- Las capacidades, habilidades y conocimientos del trabajador ya son conocidos.
- El empleado no necesita tiempo de adaptación a la cultura organizacional, ni aprendizaje.

Entre las desventajas de las fuentes internas, se pueden considerar básicamente dos:

- Es necesario que la empresa disponga de personal con potencial de desarrollo.
- Pueden surgir conflictos entre los empleados que quieran ocupar el puesto.

### Reclutamiento externo

Cuando las organizaciones deciden que las fuentes de reclutamiento interno no van a ser suficientes o adecuadas para buscar a su candidato ideal, se decide recurrir al reclutamiento externo. Este tipo de reclutamiento tiene una ventaja primordial, y es la adquisición de personal nuevo, con nuevas y frescas ideas para la organización. En determinadas ocasiones los departamentos de Recursos Humanos eligen el reclutamiento externo para poder tener un mayor abanico de posibilidades de elección de candidatos, aunque esto suponga un mayor coste económico y una mayor dedicación para la búsqueda y para la integración del nuevo trabajador.

Cuando las organizaciones disponen de departamentos de Recursos Humanos con personas especializadas en reclutamiento y selección de personal, hace que se tenga un mayor conocimiento de los puestos de trabajo y de sus características, y esto supone una gran ventaja a la hora de buscar futuros candidatos tanto dentro como fuera de la empresa. Los reclutadores continuamente se encuentran en busca de talento para la organización, tengan o no en ese momento, una vacante en la empresa. Actualmente, muchos de los reclutadores se mueven por redes sociales, blogs, o canales de empleo ojeando el mercado por si en un momento determinado la empresa pudiese necesitar cubrir un puesto de trabajo. Las personas encargadas de los procesos de reclutamiento

externo en las empresas manejan diferentes herramientas para llevar a cabo las tareas de reclutamiento fuera de la empresa, utilizando cada una de ellas dependiendo de la vacante que exista en ese momento, o de los requisitos que se le vayan a exigir a los candidatos.

### Herramientas de reclutamiento

Departamentos de recursos humanos, consultoras y empresas de trabajo temporal, utilizan las siguientes herramientas y estrategias para buscar y captar talento.

a - Candidaturas espontaneas. Personas en búsqueda de empleo envían curriculums o solicitudes de empleo de forma voluntaria a las empresas para ofrecerse como futuros trabajadores. En ocasiones, la empresa no dispone de ofertas activas de empleo en ese momento, pero quizá esta sea una forma por parte del trabajador de demostrar que está interesado en formar parte de esa empresa. Actualmente, las empresas están valorando mucho este tipo de candidaturas, ya que demuestra que los trabajadores no están esperando a contestar a una oferta de empleo, sino que están interesados en incorporarse a la empresa una forma activa.

b - Referencias de otros empleados. Es posible que los actuales empleados de la empresa le comuniquen al departamento de recursos humanos algunas referencias de personas que conozcan. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

c - Anuncios en prensa. Los periódicos destinan secciones o algunas páginas a publicar ofertas y demandas de empleo. Es una herramienta que se sigue utilizando pero con el paso del tiempo ha ido perdiendo fuerza en comparación de otras herramientas de reclutamiento más tecnológicas, aunque bien es cierto, que los periódicos ya incluyen en

sus páginas webs, apartados de empleo, donde colocar las ofertas y demandas de empleo.

d - Empresas de trabajo temporal o agencias de empleo. Estas compañías se dedican a abastecer de trabajadores a las empresas, que en la mayoría de las ocasiones solicitan trabajadores de manera temporal. Las empresas comunican las necesidades de personal a las empresas de trabajo temporal o las agencias de empleo, y estas últimas, a través de sus bolsas de trabajo o publicando ofertas de empleo, se encargan de proporcionar a las empresas los candidatos con los requisitos exigidos.

e - Ferias de empleo. Esta es una herramienta que comienza a utilizarse cada vez más, las empresas acuden a ferias de trabajo en búsqueda de talento, ya sean organizadas por patrocinadores, universidades o por la propia empresa. La mayoría de universidades españolas organizan una o varias ferias de empleo anuales, a través de las cuales empresas aprovechan para publicitar su marca y buscar talento universitario.

d - Jobsites o portales de empleo. Son páginas web a través de las cuales las organizaciones publican ofertas de empleo. Las nuevas tecnologías y la aparición de internet, hizo que publicar en estos portales de empleo fuera mucho más rápido y eficaz para reclutar personal que hacerlo a través de la prensa. En los portales de empleo no solo pueden publicar ofertas de empleo las empresas, sino que también los candidatos pueden publicar sus curriculums y acceder a las numerosas ofertas publicadas por las empresas de cualquier parte del mundo.

e - Redes sociales. Reclutar utilizando las redes sociales como herramienta para filtrar y evaluar candidaturas. Redes sociales como LinkedIn, son utilizadas hoy en día más que cualquier otra herramienta de reclutamiento por parte de los expertos en búsqueda de talento. (Este apartado se analizará en profundidad más adelante)

### 2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Realizar una buena selección de personal no es tarea fácil, históricamente se han buscado indicadores que permitiesen llevar a cabo una decisión correcta, criterios que hiciesen que no fuese una mera elección al azar. Una mala selección de personal puede acarrear números costes, tanto cuantitativos como cualitativos, y uno de los mayores es la pérdida del tiempo invertido. Por todo ello, es conveniente realizar un buen proceso de selección y utilizar la metodología adecuada, las herramientas convenientes y sobre todo y de forma indispensable, una adecuada entrevista de selección

Las entrevistas de trabajo cada vez se preparan más, ya que los entrevistadores deberán obtener la máxima y mejor información del candidato para su posterior análisis y toma de decisiones. Para ello, es aconsejable realizar un protocolo de entrevista de trabajo en la empresa, una guía donde estructurar los pasos a seguir para obtener información útil.<sup>4</sup>

#### 2.3.1 Protocolo de entrevista de trabajo.

##### a- Acogida del candidato

La idea de esta primera fase es conseguir que el candidato se sienta cómodo, crear un clima agradable e intentar evitar el nerviosismo del candidato. El entrevistador iniciará las presentaciones y tomará el mando de la conversación. Esta es una fase no demasiado extensa, pudiendo comenzar en un tema neutro y dirigirla el entrevistador hacia la conversación que le interese.

##### b- Aportar información

En esta fase, el entrevistador le proporcionará al candidato información de la organización, tal como cultura empresarial, sector, objetivos, etc. A su vez, el entrevistador podrá comentarle al candidato las características del puesto de trabajo, lo que se espera de él y las condiciones de trabajo. Este es un buen momento para

---

<sup>4</sup> GAN, Federico y TRIGINÉ, Jaume: *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*, Ediciones Díaz Santos, 2006

comenzar a recibir información por parte del candidato con la realización de alguna pregunta referente la adecuación al puesto y a las condiciones de trabajo.

#### c- Recepción de información

El entrevistador va a poder recibir información variada, para ello deberá diferenciarla en 3 aspectos; información a nivel laboral (experiencia), información a nivel de estudios o de formación, e información a nivel de personalidad. Se obtendrá información de la experiencia del candidato comenzando desde su último empleo, pasando por todos los anteriores que el entrevistador considere oportunos. Del mismo modo, el candidato deberá aportar información de sus puestos de trabajo, responsabilidades y motivos de cambios de trabajo, entre otros. El candidato también deberá comentar los estudios y la formación obtenida, así como la motivación por los mismos. Para determinados puestos de trabajo, la personalidad de los trabajadores son fundamentales, por ello, cada día se tienen más en cuenta estos factores, e incluso para algunas vacantes, por delante de la experiencia o de la formación de los candidatos.

#### d- Despedida

Es el momento de comunicarle al candidato que ha finalizado la entrevista de trabajo, pero sin comunicarle ninguna valoración o decisión tomada. Al candidato se le agradece su tiempo y colaboración y se le informa como se le comunicará la decisión.

### 2.3.2 Tipos de entrevistas de selección.

Al igual que existen diversos métodos de reclutamiento de candidatos, también nos encontramos con diferentes tipos de entrevistas de selección de personal según el objetivo del entrevistador.

- Entrevista Estructurada:

El entrevistador realizará preguntas y el entrevistado las contestará, en ocasiones el entrevistador utilizará un formulario o un guión. En este tipo de entrevistas el entrevistador espera conseguir respuestas concretas por parte del candidato, por lo que se evitará la espontaneidad y la improvisación. Las empresas utilizan normalmente esta clase de entrevistas en aquellos procesos de selección donde aparecen un gran número de candidatos y por lo tanto se lleva a cabo una mecanización del proceso en la entrevista.

- Entrevista no estructurada

Al contrario que el método anterior, este tipo de entrevista permite al entrevistador tener una mayor libertad a la hora de realizar preguntas, normalmente realizando pocas preguntas y abiertas, ya que no se lleva a cabo mediante ningún guión y que por lo general sea el candidato el que pueda hablar y observar así como se desenvuelve. Este tipo de entrevistas suelen parecer conversaciones informales, que permiten relajarse al candidato y así poder extraer una mayor información por parte del entrevistador.

- Entrevista mixta o semidirigida.

De todas es el tipo de entrevista más común, ya que es una mezcla de la entrevista estructurada y de la no estructurada. El entrevistador utilizará un guión de preguntas y a su vez también realizará preguntas abiertas para observar la capacidad de comunicación del candidato.



#### - Entrevista de tensión

No suele ser esta un tipo de entrevista muy común, aunque algunas empresas las utilizan para puestos directivos o de responsabilidad, donde el candidato deberá demostrar que es capaz de aguantar o superar positivamente situaciones incómodas o de tensión que posteriormente podrían darse en su futuro puesto de trabajo. Una de las principales características que se buscan en este tipo de entrevistas, es que el candidato tenga una gran capacidad de resistencia al estrés. El entrevistador deberá preparar muy bien la entrevista, ya que debe “atacar” al candidato, tanto en temas profesionales como personales, para comprobar si el futuro trabajador es capaz de mantener la calma y resolver la situación de una forma positiva.

#### - Entrevistas por competencias

La entrevista por competencias es la entrevista más utilizada en el momento actual, aunque no siempre se realiza de la forma correcta. Lo primero para realizar entrevistas por competencias es evaluar si la cultura de la empresa u organización está orientada a las competencias que vamos a valorar en las entrevistas. Las entrevistas por competencias lo que pretenden es hacer pensar al candidato no haciendo las típicas preguntas que ya puedan tener preparadas los aspirantes al puesto. Actualmente las empresas valoran sobre todo competencias como; visión personal (aspiraciones de cada individuo), fortaleza emocional, capacidad de aprendizaje y cambio, competencias conversacionales y trabajo en equipo.

#### - Entrevistas Millennials

Los Millennials, término acuñado por Neil Howe y William Strauss en el año 2000, son jóvenes nacidos entre 1980 y 1995. Esta es la nueva generación que quieren conquistar las grandes empresas para que ocupen sus puestos de trabajo. Futuros trabajadores a los que les gustan los retos, las nuevas oportunidades y los cambios. Por todo ello, el tipo de entrevista a realizarles no puede ser el convencional. De ahí, que en las entrevistas millennials se valoren características como la imaginación, la creatividad

o la improvisación. Para ello, los entrevistadores realizarán preguntas para sacar a los candidatos de su zona de confort y poder valorar esas competencias.



#### 2.4 LA REVOLUCIÓN DE INTERNET. USOS DE LA TECNOLOGIA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

La mezcla de la informática y de las telecomunicaciones nos ha adentrado en la era de la telemática, con la red Internet, como principal baluarte. El uso de internet para el reclutamiento web es el más extendido en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Las webs de las propias organizaciones y los portales especializados han cambiado la forma de comunicación entre empresa y candidato, que hasta hace no mucho, se centraban exclusivamente en el papel.

A partir de los años 80 con la llegada de Internet y las nuevas tecnologías todo cambió en el reclutamiento y la selección de personal. Aparecieron los primeros portales de empleo, los 1.0. El portal de referencia en España, Infojobs, fundado en 1998, hizo avanzar a pasos agigantados a las organizaciones y a los candidatos. El anuncio de la vacante se podía redactar y publicar en cuestión de minutos y era visible rápidamente para los candidatos que estaban en la base de datos y a su vez las candidaturas también podían ser recibidas por las empresas en cuestión de minutos

Después aparecieron los portales de empleo, el 1.0. El Portal de referencia en España, Infojobs, fundado en 1998 que nos hizo avanzar a pasos agigantados. El anuncio de la vacante se podía redactar y publicar en cuestión de minutos y era visible rápidamente para los candidatos que estaban en la base de datos y a su vez las candidaturas también se recibían en cuestión de minutos. En los departamentos de recursos humanos donde se realizaba el reclutamiento y la selección de personal, los curriculums se seguían imprimiendo, ya que no solo se reclutaba en los portales de empleo, sino que se seguía reclutando en otras fuentes. Algunas empresas informatizaban las informaciones con hojas de cálculo y las compañías más avanzadas creaban sus propios software para la gestión de de bases de datos de candidatos y de procesos de selección.

Con la evolución de las tecnologías, directamente en las páginas web de las empresas se puede, tanto conocer las ofertas de trabajo, como colocar un curriculum con total seguridad y rapidez. Hoy en día, es posible buscar trabajo activamente por diversos métodos en la red, así como difundir fácilmente un curriculum, incluso dar a conocer a los entrevistadores la propia página web personal para ofrecer más información sobre sí mismo como candidato.

La nueva era de la información y la competitividad, exige a las instituciones invertir sus recursos para poder mantener precios bajos, mejores rendimientos y además mantener u obtener un liderazgo frente a los otros competidores. Cada vez más las empresas buscan en redes sociales, Internet y portales de empleo, a los posibles candidatos para sus puestos de trabajo. La popularidad de una organización o Employer branding tarda muchos años en consolidarse y puede verse afectadas tan solo en unos segundos por contratar un trabajador que hable mal de la empresa.

El mercado laboral con el paso de los años se ha ido colapsando, teniendo las organizaciones una numerosa afluencia de posibles candidatos cualificados, pero que no son compatibles con los valores de la organización. De este modo, los reclutadores buscan soluciones que les ayuden a atraer de una forma más efectiva candidatos con un perfil más adecuado. Algunas empresas prefieren buscar sus propios candidatos y otras optan por contratar otras empresas que les ofrezcan estos servicios (outsourcing). Las organizaciones se están dando cuenta que hoy en día no basta con que un profesional este altamente cualificado para un puesto de trabajo mediante su curriculum, de ahí que las compañías estén utilizando el reclutamiento 2.0, dotando a sus departamentos de recursos humanos con las herramientas necesarias para poder identificar al candidato idóneo a través de la web y las redes sociales.

Las redes sociales son una herramienta muy importante para el reclutamiento y selección de personal y lo seguirán siendo, ya que a través de ellas se puede comprobar aquellos trabajadores que en el trabajo tienen una actitud o comportamiento totalmente diferente al que tienen en su tiempo libre, que en ocasiones podría poner en entredicho

la reputación de la compañía. Las redes sociales son una de las primeras herramientas que se utilizan para constatar datos en la búsqueda de personal, comprobando aficiones, intereses, etc. con la finalidad de observar si el futuro candidato posee los mismo valores que la organización.



### 3. NUEVAS TENDENCIAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Hay que destacar dentro de las nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal como las organizaciones están innovando en sus técnicas y tácticas para poder captar al mejor talento para que forme parte de su empresa. Las organizaciones y las empresas se encuentran en el momento actual ante la presión de tener que buscar a los candidatos más cualificados para los puestos vacantes, por ello los departamentos de reclutamiento y selección se encuentran en periodo de cambio, donde el marketing y las redes sociales son claves fundamentales. Actualmente estos departamentos llevan a cabo estrategias muy diversas, entre las que hay que destacar el outsourcing y el reclutamiento 2.0, compuesto este último por el reclutamiento y selección de personal a través de redes sociales, employer branding, gamificación y el reclutamiento móvil.

#### 3.1 OUTSOURCING

El outsourcing en reclutamiento y selección de personal puede definirse como el proceso a través del cual las organizaciones o empresas delegan toda a parte del proceso de selección a un tercero. De este modo, las empresas pueden centrarse en la actividad principal del negocio, subcontratar este proceso y reducir costes.<sup>5</sup> En la VI Encuesta Adecco Outsourcing sobre Externalización, el 64.4% de las empresas españolas cree que aumentará el uso del outsourcing durante los próximos años.

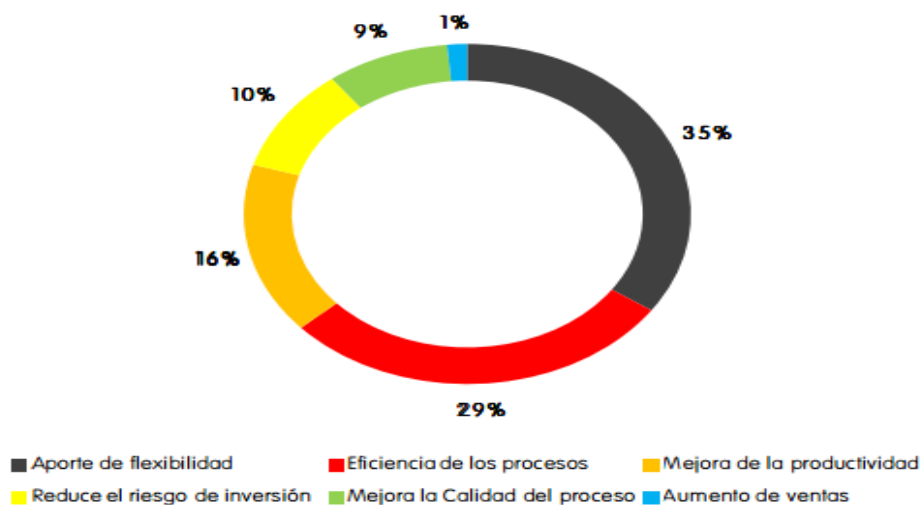
##### *3.1.1 Ventajas del Outsourcing*

En determinadas empresas, como pueden ser las Pymes, pueden surgir algunas dificultades para poder captar talento o atraer a candidatos cualificados a sus empresas. En estos casos puede ser conveniente la subcontratación del reclutamiento y selección de personal a través de empresas especializadas. Esto permitirá un ahorro del tiempo y del coste, así como poder llegar un mayor número de candidatos con una mejor cualificación.

---

<sup>5</sup> PIN, José Ramón y SAENZ DIEZ, Inés: *Outsourcing de Recursos Humanos*, IESE Business School, 2002

### Las ventajas del outsourcing



Fuente: VI Encuesta Adecco Outsourcing sobre Externalización

Según la VI Encuesta Adecco Outsourcing sobre Externalización, para las empresas que participaron en esta encuesta de Adecco Outsourcing sobre externalización la mayor ventaja que la externalización les ofrecía era la flexibilidad con un 34,6%. Con un 28,8% lo más importante para las empresas era la eficiencia de los procesos, seguido de un 16,3% que le aportaba la mejora de la productividad. Con un 10% se encontraba la disminución del riesgo de la inversión, con un 8,9% la mejora de la calidad del proceso y por último con un 1,5% el aumento en las ventas por otros motivos.

#### 3.1.2 Desventajas del outsourcing

El proceso de outsourcing puede acarrear consigo una serie de desventajas que han de estudiar por parte de los departamentos de recursos humanos antes de llevar a cabo la puesta a disposición de un tercero del servicio. Se pueden destacar las siguientes desventajas:

- Los candidatos facilitados por parte del tercero no son acordes con la cultura empresarial.

- Falta de comunicación entre empresa principal y empresa colaboradora, lo que genera pérdida de tiempo
- Insatisfacción de los empleados internos de la empresa.
- Posible dependencia del proveedor de personal.

Dependiendo de las circunstancias de las organizaciones y del momento, el uso del outsourcing puede resultar ventajoso para mejorar la competitividad de la empresa, por ello se deberá valorar en cada instante cada una de las ventajas e inconvenientes que puedan llegar a afectar al proceso de reclutamiento y selección.





### 3.2 EMPLOYER BRANDING

La marca personal se ha convertido en un elemento imprescindible a la hora de atraer talento a la empresa, ante el aumento de los nuevos profesionales y la escasez de talento en los nuevos empleos emergentes se hace indiscutible que las organizaciones trabajen cada día más en mejorar su imagen de marca. Es fundamental que los posibles futuros trabajadores de la empresa tengan en su cabeza una imagen ideal de la organización, el lugar donde todos querrían trabajar.

El employer branding es un conjunto de estrategias, ideas y herramientas que tratan de posicionar a la empresa como el lugar ideal para que los trabajadores puedan desarrollar su carrera laboral y atraer el talento a la organización. A continuación se muestra una gráfica realizada por Randstad España donde se aprecian las 20 empresas más atractivas para trabajar en España en el año 2015.



1.	Sony	73.50%	11.	Gamesa Eólica	59.66%
2.	Siemens	67.02%	12.	Airbus	59.54%
3.	Mercedes Benz	66.75%	13.	IBERIA	59.13%
4.	IBM	66.75%	14.	Danone	58.10%
5.	Nestlé	65.76%	15.	Correos	57.88%
6.	Atresmedia	65.53%	16.	Renfe	57.85%
7.	Bayer	64.20%	17.	Procter & Gamble	57.84%
8.	Volkswagen Audi España	61.97%	18.	BSH Bosch + Siemens Electrodomésticos	57.58%
9.	Hewlett Packard	61.64%	19.	Sanofi Aventis	57.51%
10.	Coca Cola	61.12%	20.	Robert Bosch	56.71%

*Employer branding: Cuando la percepción puede convertirse en realidad. Randstad (España)*

El employer branding como estrategia de atracción de talento hacia las empresas u organizaciones es sin duda una de las tendencias actuales en reclutamiento y selección. Cada vez más, las empresas trabajan en mejorar su marca empleadora, siendo la propuesta de valor del empleado (PVE) una de las claves a la hora de potenciar la marca. La propuesta de valor del empleado engloba todos aquellos aspectos que una empresa puede ofrecerle al futuro trabajador por el motivo de trabajar en ella. Los valores y la cultura empresarial son la identidad por la que será reconocido la marca de la empresa, por ello es de vital importancia para la organización generar mensajes a través de la propuesta de valor del empleado para posicionar de la mejor manera posible a la empresa para atraer y captar talento. La propuesta de valor del empleado puede consistir en mejorar la carrera profesional del empleado, desarrollo y oportunidades de aprender, tener un entorno de trabajo agradable, ofrecer oportunidades internacionales, prestigio, remuneración competitiva y ofrecer un equilibrio entre la vida profesional y personal.

Otra de las estrategias de atracción de talento dentro del employer branding puede definirse como embajadores de marca. Estos son trabajadores o colaboradores de la misma que difunden las ventajas de trabajar para esta organización. Normalmente se suele dar más credibilidad a la información proveniente de una empresa, cuando esta proviene de empleados o colaboradores de la misma. Que sean los trabajadores de la organización los que hablen de la marca, es el principal motivo para convertir a los trabajadores en embajadores de marca. Transformar a los empleados en embajadores de marca no es una tarea sencilla, por ello la empresa debe comprometerse a llevar a cabo la gestión de la manera más eficaz posible, adquiriendo un verdadero compromiso con los trabajadores. Para ello es fundamental llevar a cabo una inmejorable propuesta de valor del empleado así como apostar por una buena estrategia de employer branding.

Para llevar a cabo una correcta transformación de los empleados en embajadores de marca es necesario llevar a cabo las siguientes 4 ideas:

- Descubrir aquellos trabajadores con un gran compromiso con la empresa

Una de las formas más habituales de hacer que los trabajadores comprometidos con las organizaciones hablen de la marca de la empresa pueden ser las redes sociales.

- Difundir información entre los colaboradores de la empresa.

Compartir información sobre el talento que está buscando la empresa, explicar porque es una buena empresa para trabajar o dar a conocer la propuesta de valor de la organización son buenas estrategias de difundir información.

- Facilitar a los colaboradores la transmisión de información.

Informar y facilitar el uso de comunicación y de las redes sociales para difundir contenido y formar equipos multidisciplinares puede resultar muy efectivo.

El employer branding y sus estrategias resultan una manera muy eficaz de atraer talento a la empresa, según los resultados de Ranstad Award 2016, el 82% de las empresas está más concentrado en desarrollar su employer branding que lo estaba hace dos años. En la siguiente tabla se puede observar los aspectos donde las empresas están más concentradas para desarrollar su marca en la actualidad.

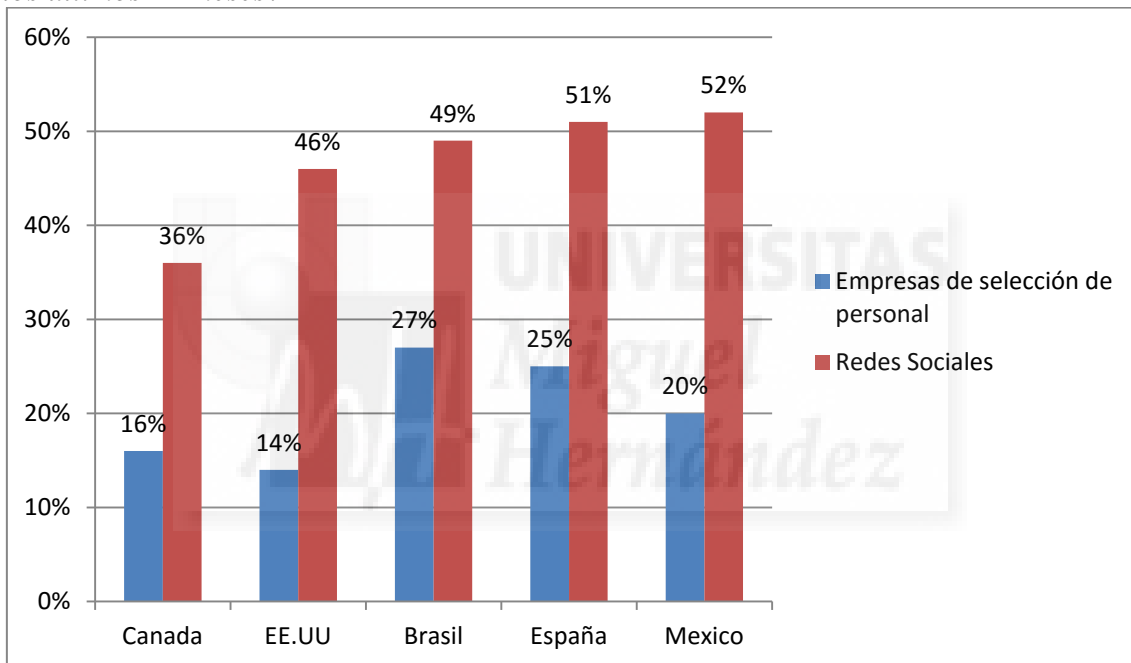


*Employer branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad. Resultados Ranstad Award 2016.*

### 3.3 REDES SOCIALES Y NETWORKING

La búsqueda de talento se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de los departamentos de recursos humanos, donde el reclutamiento y la selección serán clave para poder atraer a los mejores candidatos. Hoy en día el talento es global, los reclutadores pueden buscar talento por todo el mundo, y en este sentido las redes sociales son una pieza muy importante para realizar contactos y e identificar el talento por medio de conversaciones en la red.

*¿Cuál de las siguientes fuentes fueron determinantes para cubrir puestos de trabajo en los últimos 12 meses?*



*Tendencias internacionales en selección de personal 2015. LinkedIn Talent Solutions*

El reclutamiento 2.0 va más allá de la publicación de ofertas de empleo en redes sociales o de reclutar candidatos utilizando las redes sociales como filtros de candidaturas. El reclutamiento 2.0 trata de genera una comunidad por medio de la conversación, mejorar la reputación de la empresa y atraer el talento hacia la organización. Los reclutadores encargados de llevar a cabo estas funciones deben de intentar comunicarse, mantener conversaciones bidireccionales y establecer relaciones. Las empresas ya no son entes opacos donde nadie puede tener acceso, sino que deben de ser capaces de hacer que los candidatos puedan contactar con ellas. Las redes sociales ofrecen la posibilidad de poder tener una comunicación activa con posibles candidatos

aunque en esos momentos no existan vacantes en la empresa. Se ha pasado de buscar en talento de una forma pasiva en los portales de empleo, a interactuar directamente y crear espacios de conversaciones con el futuro talento de la empresa. A su vez, las empresas utilizan el networking para realizar contactos y captar talento, ya sea acudiendo a ferias o eventos o bien a través de las redes sociales.

Las principales ventajas de llevar a cabo un reclutamiento 2.0 son las siguientes:

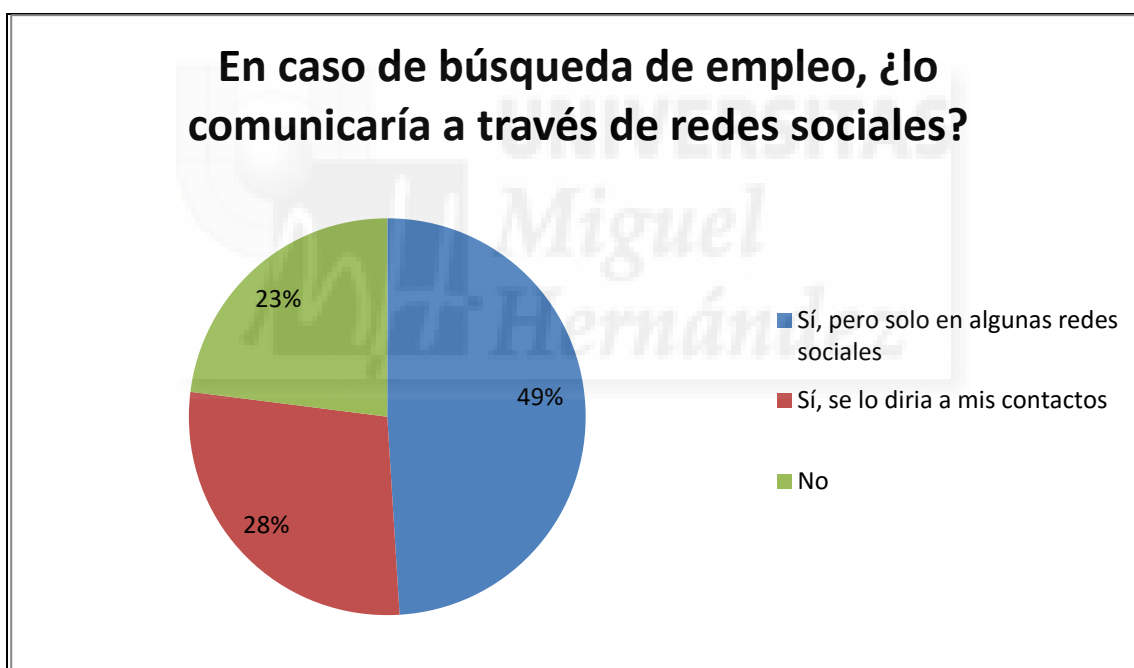
- Ahorro en el coste de publicación de ofertas de empleo: La publicación de ofertas o la búsqueda de talento en las redes sociales supone un ahorro en el presupuesto de reclutamiento.
- Calidad en los posibles candidatos: No es necesario realizar cribas ni leer muchos curriculums para encontrar al candidato ideal. A su vez, los reclutadores pueden obtener talento de cualquier parte del mundo.
- Identificar y contactar con candidatos pasivos: Aquellos candidatos que no se encuentran en búsqueda activa de empleo son difíciles de localizar, ya que no se inscriben en las ofertas de empleo. A través de las redes sociales se puede contactar con ellos si encajan con el perfil deseado.

También existen algunas desventajas del reclutamiento 2.0:

- Inversión de mucho tiempo: La búsqueda de talento a través de las redes sociales no es inmediata, por lo que supone una gran dedicación y esfuerzo crear comunidades de talento.
- Exclusión de candidatos sin perfil en redes sociales: No todo el mundo tiene un perfil en las redes sociales, por este motivo la empresa puede dejar fuera a posibles candidatos a ocupar sus vacantes si solo se utiliza el reclutamiento 2.0

- Ley Orgánica de Protección de datos: Los perfiles en redes sociales son públicos, pero no se puede utilizar esa información. Por lo que las empresas no podrán incorporar esa información a sus bases de datos sin el consentimiento del implicado.

En la actualidad, existen dos tipos de potenciales candidatos para las empresas, los activos, aquellos que buscan de una forma activa un trabajo como por ejemplo a través del envío de autocandidaturas a las empresas, y los candidatos pasivos, los que contestan a las ofertas de empleo. Las empresas deben de conocer muy bien qué tipo de candidatos existen y donde se encuentran. En el siguiente gráfico podemos observar que un 49% de personas en búsqueda de empleo, lo comunicaría a través de las redes sociales.



III Informe Infoempleo-Adecco sobre redes sociales y mercado de trabajo.

Las redes sociales se han convertido, para las empresas, en una de las mejores herramientas para buscar candidatos, para evaluar ciertos conocimientos y sus habilidades comunicativas y sociales. Los reclutadores pueden evaluar ciertos contenidos en las redes sociales como pueden ser motivaciones, intereses, la capacidad de influir en los demás, y como se presenta el candidato al resto de la sociedad.

Para la búsqueda de candidatos en internet y en las redes sociales los reclutadores utilizan numerosas herramientas de búsqueda:

- Búsqueda de información a través del correo electrónico del candidato.
- Búsqueda de información asociada a la foto de perfil del candidato en redes sociales.
- Búsqueda de información a través de motores de búsqueda (google, bing, etc)
- Búsqueda de información a través de cadenas de búsqueda para encontrar perfiles públicos, curriculums, correos electrónicos, etc.

Algunas de las anteriores herramientas, también las utilizan los reclutadores para obtener información de los candidatos dentro de algunas redes sociales, como pueden ser LinkedIn, Twitter o Facebook.

### Twitter

Twitter es la segunda red social más utilizada por los españoles para buscar trabajo, a través de la cual las personas se comunican mediante tweets de un máximo de 140 caracteres. Algunas empresas utilizan esta red social para publicar ofertas de empleo, aunque de esta forma se sigue siendo un reclutador pasivo. A pesar de que Twitter tiene un motor de búsqueda con numerosos filtros, los resultados que se obtienen de sus búsquedas no son determinantes para los departamentos de recursos humanos, ya que esta red social es muy utilizada de forma personal. Puede resultar muy útil utilizar Twitter, una vez ya tenemos controlado a un candidato, saber si es mencionado y para que cosas, o también para encontrar determinados contenidos o personas relacionadas con los mismos.

## Facebook

Esta red social nacida en 2004 es una de las utilizadas en todo el mundo, pero al igual que ocurre con Twitter, los usuarios la utilizan de forma muy personal y no suelen dar mucha información acerca de su vida profesional. Por este motivo los reclutadores pueden utilizar esta red para buscar aquella información que no viene en los curriculums y que pueda llamar la atención del seleccionador. Facebook también tiene un motor de búsqueda, aunque solo se podrán tener acceso a aquellos perfiles que estén abiertos al público. En esta red social las empresas u organizaciones pueden crear sus respectivas páginas de empresa, donde podrán comunicarse con seguidores, publicar y difundir ofertas de empleo.





### 3.4 LINKEDIN

Actualmente LinkedIn es la mayor red social de profesionales del mundo, se creó en 2003 con la intención de conectar a los profesionales de diferentes partes del planeta y el objetivo de que compartiesen experiencias pudiendo al mismo tiempo buscar nuevas oportunidades laborales. Esta red social ayudará a los reclutadores a buscar perfiles de posibles candidatos que encajen con las vacantes que se ofrecen en su empresa o para poder estar en contacto con ellos. LinkedIn cuenta actualmente con alrededor de 400 millones de usuarios, aunque no todos ellos están activos ni utilizan la red de la forma correcta. LinkedIn es hoy en día una carta de presentación a todas las empresas, sí o sí, los reclutadores van a buscar si el candidato tiene un perfil en esta red social, para posteriormente analizarlo y comprobar si encaja en su organización.

Por parte del candidato, un perfil mal rellenado o con espacios en blanco puede ocasionar una falta de interés por parte de la empresa. Sin embargo un perfil correctamente rellenado, detallado y lo más profesional posible aumentará las posibilidades de crear contactos y de éxito entre las empresas.

- Fotografía: Utilizar una fotografía profesional
- Cabecera: Nombre del usuario, cargo ocupado y breve descripción.
- Experiencia y estudios: Experiencia laboral y estudios realizados
- Referencias: Recomendaciones de compañeros o jefes pueden ser muy útiles.
- Validación de conocimientos: los contactos validarán las aptitudes que pongan cada usuario.
- Grupos: Pertenecer y participar en determinados grupos puede ayudar a los reclutadores a obtener información del candidato.

Del mismo modo, las empresas deben dedicar tiempo a tener su perfil corporativo de LinkedIn actualizado para fortalecer su marca personal. Las organizaciones tienen la posibilidad a través de este perfil de dar difusión a sus ofertas

de empleo, compartir contenido con contactos como puedan ser noticias de la empresa, desarrollar el employer branding y descubrir talento.

Linkedin ofrece la posibilidad de buscar candidatos a través de un motor de búsqueda, con la introducción de palabras clave, competencias, conocimientos, puestos o cargos, y localización geográfica, aparte de otros muchos filtros que ofrecen las diferentes tipos cuentas que pueden obtener los usuarios. Al mismo tiempo los reclutadores tienen la opción de agregar como contacto a un posible candidato o bien, realizar un seguimiento de la actividad de ese usuario sin la necesidad de enviar una invitación a conectar.



### 3.5 GAMIFICACIÓN

En el informe “Maverick Research Motivation, momentum and meaning: how Gamification can inspire engagement”, Gartner (2011) asegura que la gamificación utiliza mecánicas de juego, como los desafíos, las reglas, el azar, las recompensas y los niveles de consecución de objetivos para transformar tareas diarias en actividades lúdicas.<sup>6</sup>

En la actualidad, la nueva generación de jóvenes que se está incorporando al mercado laboral ha crecido en un mundo digital y de juegos online. Si sumamos esta tendencia y el auge de las redes sociales, para las organizaciones es un campo muy interesante el incorporar la gamificación a las redes sociales o paginas corporativas.

Se pueden diferenciar diferentes tipos de juegos, entre los que destacar:

- Juegos por puntos

Los usuarios del juego a medida que avanzan o consiguen objetivos reciben puntos. El mantenimiento o consecución de puntos para conseguir acceso a nuevo contenido hace que aumente la motivación por parte de los usuarios en el juego.

- Juego por clasificación

Competición entre los jugadores por aparecer en un ranking. El diseñador ofrecerá a los usuarios comparaciones de los resultados obtenidos por los diferentes jugadores, ello provocará que cada uno de ellos quiera estar en lo más alto de las clasificaciones.

---

<sup>6</sup> GALLEGO GÓMEZ, C.; DE PABLOS HEREDERO, C. La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias. *Intangible Capital*, 9(3): 800-822, 2013. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.377>

#### - Juego por retos

El diseñador ofrece al jugador la posibilidad de ir alcanzando pequeños desafíos para que este se vaya esforzando poco a poco. Para ello, primero debe exponerse las reglas del juego y una explicación clara de cómo se va a ir desarrollando la dinámica.

#### - Juego por niveles

Se trata de que los usuarios vayan alcanzando y superando niveles de forma progresiva, comenzando por pasos sencillos que se irán complicando a medida que van avanzando en el juego.

Se ha comprobado que la utilización de técnicas de gamificación en entornos de trabajo puede ayudar a aumentar la productividad y la felicidad de los empleados. Por ello, en reclutamiento y selección puede ser una herramienta muy útil para atraer y captar talento. Los reclutadores pueden poner a prueba las habilidades y conocimientos de los posibles candidatos para así obtener información muy valiosa.

### 3.6 RECLUTAMIENTO MOVIL ¿Presente o futuro?

Según el informe ditrendia de 2015, sobre el uso de teléfonos móviles en el mundo y en España, actualmente hay más de 7.300 millones de dispositivos móviles, superando el número de personas en todo el mundo. Por su parte, España es el país donde más se usa el Smartphone de toda Europa, donde 7 de cada 10 españoles utiliza su Smartphone para conectarse a internet.

El reclutamiento móvil, se caracteriza por el uso de los dispositivos móviles para atraer y captar posibles candidatos en las empresas. Por ello, y ante las estadísticas anteriores, las organizaciones están dándose cuenta de que esta nueva herramienta de reclutamiento puede ser fundamental en los próximos años. Los nuevos profesionales utilizan sus dispositivos móviles para consultar ofertas de empleo o para obtener información de las compañías. Ya se sabe que los candidatos buscan a las empresas a través de sus dispositivos móviles, pero ¿tienen las empresas integradas en sus políticas de reclutamiento, el reclutamiento móvil?

La realidad a día de hoy es que apenas el 20% empresas tienen actualizados y disponibles sus sitios web para dispositivos móviles. Por este motivo, es fundamental la optimización de los canales de empleo de las empresas, así como el desarrollo de aplicaciones específicas que permitan una mejorar experiencia al posible candidato. Algunas de las estrategias para llevar a cabo un correcto uso del reclutamiento móvil son:

- Optimización del sitio web

Las organizaciones deben de tener actualizados y optimizados sus espacios web, para evitar que los posibles candidatos accedan a ellos y se vayan o no puedan acceder.

- Uso de aplicaciones móviles

A través de aplicaciones móviles las empresas podrán mostrar videos, entrevistas, información, etc. Esto puede ayudar a la posible fidelización de candidatos.

- Cloud computing o seguimiento de datos

Los reclutadores tienen acceso desde cualquier terminal móvil a la información de los candidatos y a la gestión de los procesos de selección. La adaptación de los sistemas de reclutamiento a la tecnología cloud se prevé fundamental.

En la actualidad, los reclutadores ya disponen de herramientas para realizar entrevistas de primer contacto a través de dispositivos móviles. Estas son las llamadas entrevistas asíncronas. Las cuales ofrecen la posibilidad de tener un primer contacto con el candidato con la finalidad de realizar cribas y sustituyéndolas así, por las entrevistas telefónicas. Esto permitirá a los reclutadores disminuir los tiempos en las cribas y los reclutamientos, y a su vez permite realizar cortas entrevistas en formato video, que a diferencia de las entrevistas online, no se realizan en tiempo real, sino que es un video grabado previamente por el candidato, contestando a unas preguntas a cuestionarios definidos por las empresas durante un tiempo prefijado. Posteriormente el video llega al reclutador, a través del cual se puede realizar un primer análisis y toma de contacto con el candidato.

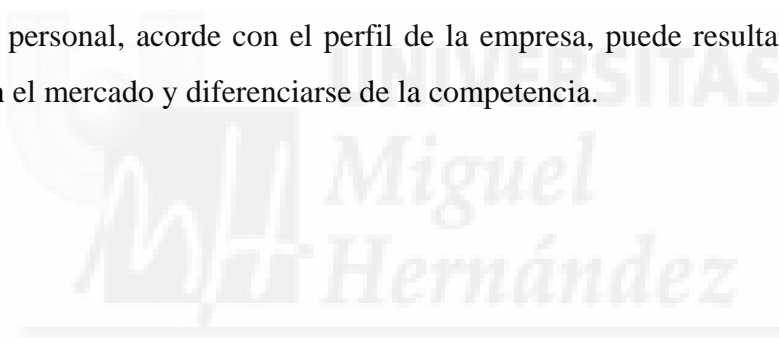
## 4. CONCLUSIONES

Para finalizar este trabajo sobre nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal, comentar que las técnicas y las estrategias utilizadas en este proceso integrado en los recursos humanos, han ido evolucionando a lo largo de los años, sobre todo gracias a la aparición de las nuevas tecnologías y muy especialmente a Internet. Del boca a boca se dio paso a los anuncios en prensa, radio y televisión, a continuación aparecieron los portales de empleo, gran avance para las empresas y los candidatos, ya que podían incrementarse de una manera exponencial las vacantes publicadas, consiguiendo con ello disminuir el tiempo dedicado a la búsqueda de candidatos y ampliar el número de interesados en las ofertas de empleo. Actualmente se continúan utilizando las técnicas mencionadas para el reclutamiento y la selección de personal, pero la llegada de las redes sociales, así como otras nuevas tendencias en reclutamiento, han revolucionado la manera de buscar talento por parte de las empresas. El reclutamiento 2.0 no es solo difundir ofertas de empleo en la red, o utilizar las redes sociales para filtrar candidatos, sino que es una nueva forma de comunicación entre empresa y candidato, haciendo posible la atracción de talento hacia la empresa y mejorar la marca de la organización.

El trabajo permite observar la evolución histórica de las técnicas de reclutamiento y selección de personal, así como las fases de todo el proceso, deteniéndose y prestándole especial importancia al proceso de reclutamiento tanto interno como externo. El reclutamiento interno, muy importante y utilizado hoy en día por muchas de las grandes de empresas, ha destacado menos en su innovación que el reclutamiento externo debido a la gran posibilidad que ofrece este último de obtener un mayor número de candidatos. Una vez finalizado el reclutamiento por parte de las empresas, con los candidatos que han pasado los primeros filtros, se llega a las entrevistas de personal, habiendo en la actualidad numerosas formas de realizar una entrevista. Desde las entrevistas con un guión preestablecido hasta las más modernas entrevistas millennials, todas ellas son utilizadas en mayor o menor medida por las empresas, dependiendo del perfil que estén buscando en un determinado momento.

Las últimas y más novedosas tendencias en reclutamiento y selección de personal nos llevan a la gamificación y al reclutamiento móvil, y pese a que aparenten ser futuristas, estas estrategias ya las están implementando muchas empresas en sus procesos de selección. Aunque parezca cosa de niños, utilizar los juegos para conseguir objetivos es algo que se ha hecho siempre, por ello las empresas empiezan a instaurarlo para conseguir detectar habilidades y destrezas en los candidatos. Las organizaciones también se han dado cuenta, que los ojos de las personas, pasan muchas horas al día mirando los dispositivos móviles, por este motivo, el reclutamiento móvil ha comenzado a ser un gran complemento a las estrategias actuales de reclutamiento y selección de personal tradicionales.

El cambio de una actitud pasiva de las empresas, frente a la nueva forma activa de buscar, atraer y retener talento en las compañías, ha sido y es fundamental para el éxito empresarial. Invertir en una buena y correcta estrategia de reclutamiento y selección de personal, acorde con el perfil de la empresa, puede resultar decisiva para afianzarse en el mercado y diferenciarse de la competencia.





## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ALCANTARA, Alfonso: *#Superprofesional*, Alienta, 2015
- BARÓ, Teresa: *Manual de la Comunicación personal de éxito*, Paidós Divulgación, 2015
- CASA Y BARTOL, Josep: *Como reclutar y seleccionar personal*, Editorial de Vecchi, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, 2011
- DOLAN, Simon: *La gestión de los recursos humanos*, Mc Graw Hill, 2007.
- GALLEGO GÓMEZ, C.; DE PABLOS HEREDERO, C. *La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias. Intangible Capital*, 9(3): 800-822, 2013. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.377>
- GAN, Federico y TRIGINÉ, Jaume: *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*, Ediciones Díaz Santos, 2006
- LLANOS RETE, Javier: *Integración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas, 2005.
- MEJIAS, Cristina: *El sillón vacío: selección y outplacement de talentos en el siglo XXI*, Granica, 2010.
- PIN, Jose Ramón y SAENZ DIEZ, Inés: *Outsourcing de Recursos Humanos*, IESE Business School, 2002.
- QUINTANILLA, Ismael: *Evaluación y selección de personal*, Editoriales Promolibro, 1992.
- SOLANES PUCHOL, Ángel: *Herramientas para la gestión de recursos Humanos*, fundcrea 2007.

### Informes y encuestas:

- *Cuando la percepción puede convertirse en realidad*, Randstad España, 2015.
- *Cuando la percepción puede convertirse en realidad*, Resultados Ranstad Award 2016.

- *III Informe sobre redes sociales y mercado de trabajo*, Infoempleo-Adecco, 2014
- *Tendencias internacionales en selección de personal 2015*, LinkedIn Talent Solutions
- *Informe ditrendia: Mobile en España y en el Mundo*, Dintrea, 2015
- *Trabajar en España en 2033*, Pricewaterhousecoopers (PWC), 2014
- *Tendencias en selección de personal para 2016*. LinkedIn Talent Solutions
- *Manual de buenas prácticas*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2011.
- *VI Encuesta sobre Externalización*, Adecco Outsourcing, 2015.

