



Universidad
Zaragoza

Trabajo de Fin de Grado

El reclutamiento 4.0 en la era digital:
La selección de talento y el marketing digital

Autor

Laura Hernández Martínez

Director

Ramón Hermoso Traba

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo / 2020

RESUMEN

Estos últimos años el departamento de selección de personal ha avanzado a la par que las nuevas tecnologías. El mercado actual se ha digitalizado debido a la revolución tecnológica, como consecuencia, ahora es más competitivo y abierto. El nuevo éxito empresarial reside, en la captación de talento mediante el despliegue de estrategias online, para que los expertos de RR. HH atraigan y fidelicen el potencial a través del marketing. Las nuevas tecnologías aplicadas, el reclutamiento digital o la fidelización de personal son alguno de los retos que afrontan los reclutadores del siglo XXI.

Este trabajo comienza analizando los conceptos de selección, sus transformaciones digitales, la aplicación del marketing digital y los eventos clave para el área de RR. HH que predecirán cómo será el futuro de la selección y las principales tendencias en la captación de talento.

Palabras clave: selección de personal, recursos humanos, marketing digital, talento y estrategias

SUMMARY

In recent years, the personnel selection department has advanced along with new technologies. The current market has been digitized due to the technological revolution, as a consequence, it is now more competitive and open. The new business success lies in attracting talent through the deployment of online strategies for HR experts. HR attract and trust potential through marketing. New applied technologies, digital recruitment or loyalty of personnel are some of the challenges that recruiters face in the 21st century.

This work begins by analyzing the selection concepts, their digital transformations, the application of digital marketing and the key events for the HR area. HR who will predict what the future of the team will be like and the main trends in talent recruitment.

Keywords: recruitment, human resources, digital marketing, talent and strategies

Tabla de contenido

RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	1
2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: MARCO TEÓRICO Y EVOLUCIÓN	3
2.2 HeadHunting	9
2.3 Marketing de Reclutamiento	11
2.4 Marketing para HeadHunting.....	13
3. METODOLOGÍA.....	15
3.1 Método Usado.....	16
3.2 Naturaleza de la información	16
3.3 Tiempo del Estudio.....	16
3.4 Dimensión Cronológica	17
3.5 Fuentes.....	17
4. RECLUTAMIENTO PRESENTE Y FUTURO: RECLUTAMIENTO 4.0	18
4.1 Relación entre el marketing y la captación de talento.....	18
4.2 Tendencias digitales de reclutamiento.....	21
4.3 El Método Head Hunting, una opción segura	25
4.4 Beneficios del marketing de reclutamiento y reclutamiento 4.0.....	27
5. CONCLUSIONES.....	30
6. BIBLIOGRAFÍA	31

1. INTRODUCCIÓN

Hasta hace poco, era difícil pensar que existiese algún tipo de relación entre la selección de personal y el marketing. Sin embargo, es en pleno siglo XXI, estando dentro de un mercado competitivo y homogeneizado cuando las empresas recurren al marketing online como herramienta estratégica diferenciadora para atraer el potencial del capital humano. Frente a esta rivalidad, adquiere protagonismo la selección de personal, ya que una mala contratación, supone unos altos costes y malos resultados a la larga. El análisis reciente de una bolsa de empleo (Infojobs, 2018) que analiza esta cuestión, detecta que “el 41% de las empresas estiman el coste de una mala contratación en 25.000 euros. “Sus consecuencias afectan negativamente a la economía empresarial, imagen de marca y ambiente laboral.

La revolución de las TIC¹ ha facilitado la digitalización, contribuyendo en el análisis, recogida y tratamiento de datos, por eso será labor del reclutador estar al tanto de las novedades producidas respecto a los procesos de selección. Otro punto fuerte para la empresa es la fuerza de trabajo, por el conocimiento y trabajo que supone para ella.

Este trabajo, analiza la función del marketing online como estrategia de marca, destinada a atraer potencial a los procesos de selección. Es decir ¿qué estrategia de marketing digital debe desarrollar la empresa dispuesta a reclutar talento? ¿qué métodos siguen hoy las empresas y departamentos de selección?

Tras estas cuestiones existen una serie de motivaciones personales. Como futura técnica de empleo y habiendo cursado la asignatura Tecnologías aplicadas a la Gestión de la Información considero importante conocer el futuro del puesto y la disciplina al completo. El objetivo es adentrarse en el mercado laboral con un CV lo más competitivo siguiendo la demanda empresarial. Otra motivación es poseer el título de técnico en Marketing y Publicidad y haber realizado las funciones de un *Community manager* durante las prácticas externas en la empresa Internship UK (Inglaterra), en el departamento de recursos humanos y marketing.

Respecto a los objetivos principales, se centran en:

- Esclarecer la relación entre el marketing digital y la captación de talento.
- Explicar las tendencias digitales la captación de personal.
- Mientras que, entre los objetivos secundarios, figuran: Exponer método de selección *Head Hunting*.
- Conocer los beneficios del marketing de reclutamiento.

¹ TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

En cuanto a la organización de este documento, su estructura queda de la siguiente manera:

Primero la introducción, con la presentación del tema, la cuestión planteada, justificación, objetivos y estructura.

Le sigue el marco teórico, con toda la base teórica ya existente y las definiciones acerca de la selección de personal y el marketing. Contiene conceptos relacionados, una tabla comparativa y datos relevantes sobre el *HR Innovation Summit 2019*².

A continuación, la metodología, para referirnos a la elaboración y método seguido a lo largo de la investigación.

En cuarto lugar, los resultados, con las consecuencias extraídas según los objetivos planteados y las fuentes analizadas.

En quinto lugar, las conclusiones, donde se detallan las consecuencias extraídas, la opinión y resultados observados.

Y por último la bibliografía, que reúne y da acceso al conjunto total de las fuentes consultadas.

² Definido en su página www.hrinnovationsummit.com, como “El congreso referente en RRH sobre tendencias, innovación y gestión de talento en la era digital”. Su última edición fue en 2019. Hablamos de ellos en la página 10.

2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: MARCO TEÓRICO Y EVOLUCIÓN

La selección de personal y reclutamiento ha ido experimentando una serie de cambios a lo largo de los años. Por eso, numerosos autores y expertos se han referido a estos términos de la siguiente forma:

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2007)

“ Selección de personal. Pasos específicos que toma la organización para decidir qué solicitantes deben ser contratados” (Werther y Davis, 2020)

“La elección, entre un grupo de candidatos, cualificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto” (Sastre y Aguilar, slideshare.net, 2003)

Por tanto, ¿en qué consiste el reclutamiento y la selección de personal? Dos de estos autores definen la selección. Y otros como Valero Matas, Jesús Alberto Fernández Acebo y Jerónimo, estudian el reclutamiento como conjunto de actuaciones que lleva a cabo la empresa para atraer a posibles aspirantes, con el fin de realizar un proceso de selección que verifique si son seleccionados.

La tabla inferior sirve para establecer la comparativa existente entre ambos términos referidos.

Ilustración 1. Fuente perteneciente al Blog questionpro.com

Diferencias	Reclutamiento	Selección de personal
Significado	Es una actividad para establecer contacto entre empleadores y solicitantes.	Es un proceso para elegir a los empleados más competentes y adecuados.
Objetivos	Tener un gran número de candidatos para un puesto de trabajo.	Elegir a los candidatos adecuados para la organización.
Proceso	El reclutamiento anima a los empleados potenciales a postularse para el trabajo.	La selección implica el rechazo de los candidatos que no son adecuados.
Utilidad	Para que el proceso de contratación sea eficaz, las necesidades de la organización se ajustan a las necesidades de los candidatos.	La selección del personal adecuado ayuda a la gerencia a realizar el trabajo de manera efectiva.
Involucra a	El reclutamiento tiene dos aspectos importantes 1. Conocer el número de vacantes a promover. 2. Dirigirse a los posibles candidatos para que presenten su candidatura a dichas vacantes.	El proceso de selección implica la decisión mutua. La organización decide si hacer o no una oferta de trabajo al candidato y el candidato decide si acepta o no la oferta de laboral.

Estos procesos, fuentes de reclutamiento, estrategias y herramientas cambian y se adaptan debido a su carácter dinámico, es decir si hay un cambio social afecta a nivel laboral. La revolución de Internet y la implantación de las TIC, ha supuesto toda una digitalización para la sociedad. Por necesidad o consecuencia de estas transformaciones, los procesos dentro de los departamentos de Recursos Humanos se han actualizado a consecuencia de esta nueva realidad. En un nuevo contexto de conectividad, los métodos tradicionales de selección detectan la importancia de estar presentes en redes sociales, la necesidad de crear una buena imagen y reputación empresarial y reclutar candidatos potenciales a través de un plan de reclutamiento. (Sullivan, 2011)

Actualmente los procesos de selección se realizan en el entorno llamado “Reclutamiento 4.0”. Reclutar según el cuadro comparativo, es establecer (a través de diferentes canales) una interacción entre empleador y empleado. Pero ¿cómo ha sido la trayectoria hasta este reclutamiento 4,0? La siguiente infografía sintetiza la progresión del reclutamiento, partiendo desde los años 90 hasta la actualidad. Entre ambas referencias temporales, se identifican 4 etapas que se ven y explican a continuación.



Ilustración 2. Fuente GBS Recursos Humanos.

1. Primera etapa, Reclutamiento 1.0 (1990 hasta 2000). Caracterizada por tener como soporte el papel. Es decir, el papel era el formato utilizado para la búsqueda y anuncio de ofertas. Por tanto, a la hora de buscar empleo, los trabajadores realizaban sus búsquedas a través de periódicos o carteles colgados. Posteriormente, entregaban el CV en papel y en mano a los reclutadores. Es al principio de este periodo cuando surge Internet y la primera “web 1.0” como manera de almacenar información, ya que todavía no existía el feedback. Los procesos de selección de esta etapa se caracterizaban por ser largos y más costosos.
2. Segunda etapa, Reclutamiento 2.0 (2000 hasta 2010). Periodo con mayor dinamismo digital tras pasar a la “web 2.0” e incluirse la búsqueda de candidatos mediante Internet y teléfono móvil. Tras ir apareciendo distintas redes sociales y profesionales, emergen los portales web de empleo, unas plataformas digitales utilizadas para agilizar el reclutamiento y conseguir más información. Poseer información empieza a ser ventaja competitiva a la hora de conocer cuáles son las mejores técnicas en la atracción de candidatos.
3. Tercera etapa, Reclutamiento 3.0 (2010 hasta 2015). Se caracteriza por un mayor uso de dispositivos móviles y redes sociales en el día a día de los demandantes de empleo y de las empresas ofertantes. A medida que las nuevas tecnologías van asentándose, surgen RRSS más profesionales (LinkedIn) junto con un aumento de portales de empleo y blogs especializados, favoreciendo la conexión y facilitando la búsqueda del talento. Todos estos cambios suponen una transformación en el soporte, metodología y herramientas utilizadas para reclutar, en este contexto surgirán los primeros softwares de RR. HH
4. Cuarta etapa, Reclutamiento 4.0 (2015 hasta cuándo). La fase actual y consecuencia de las etapas anteriores. Se da un mayor uso de redes sociales como plataforma en sentido bidireccional. Es decir, la nueva manera de buscar candidatos se ha digitalizado, por la comodidad, coste y facilidad. Los reclutadores recurren a portales web, blogs, perfiles sociales en redes. Los posibles candidatos tienen más conocimiento en el uso de cada una de estas plataformas y las utilizan como marca propia, para captar la atención. Las empresas también cuidarán la imagen de marca y reputación tras adquirir importancia para los clientes además de la que ya tenía el salario.

Respecto la quinta etapa, dependerá de las tendencias futuras y de la evolución del reclutamiento 4.0 actual, lo que ha supuesto toda una transformación en la metodología y herramientas de búsqueda de empleo. Informes recientes como Talento Conectado 2019³ (EY e Infoempleo, 2019) revelan una tendencia en alza en el uso de las redes como elemento de búsqueda de trabajo.

³ Informe Talento Conectado 19: Informe analítico sobre la lucha empresarial que vive el mercado laboral para captar el nuevo talento digital.

Remitiéndose al gráfico inferior y a su título, en 2011 el porcentaje de búsqueda de empleo por medio de las RRSS era del 50%, en 2019 se registra un uso por parte de los demandantes de empleo del 86%.

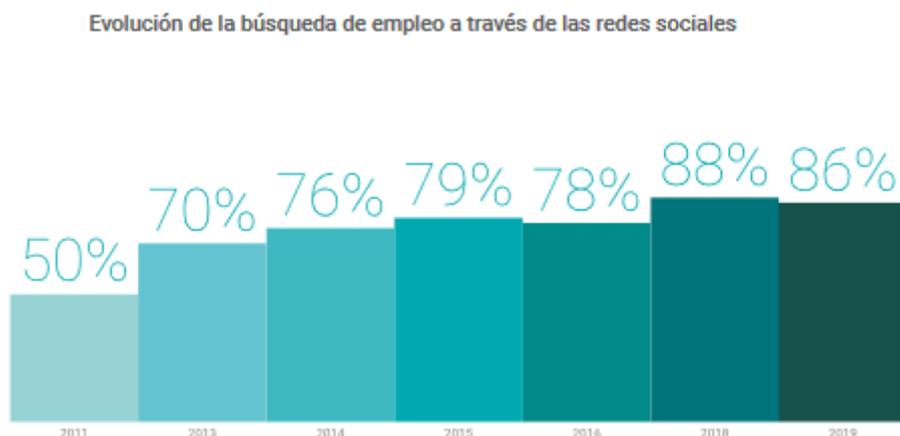


Ilustración 3. Fuente

Informe Talento Conectado 19, Infoempleo.

Los dispositivos más utilizados según la pág.32 de un informe de mercado (EY e Infoempleo, 2019) para la búsqueda de empleo, son éstos:

- Un 80% a través de smartphone
- Un 71% a través de ordenadores personales.
- Un 15% a través de tabletas.
- Un 5% a través del ordenador de trabajo.

El mismo informe asegura también, que los candidatos tienen de media 1,66 perfiles en redes sociales. Las redes sociales más utilizadas para localizar ofertas y puestos son:

- LinkedIn, 61%
- Facebook, 51,8%
- Foros, 13,1%
- Instagram, 12,3%
- Twitter, 10%
- Blogs, YouTube y otros, - del 10%

Una vez que las empresas averiguan el uso que sus clientes hacen de los dispositivos y redes sociales utilizadas para la búsqueda de empleo, les es más fácil establecer un plan de marketing digital.

Establecido el concepto selección y reclutamiento, así como las transformaciones debidas a las TIC, se pasa a introducir el uso y relación del márketing online en el departamento de RR. HH. Para su explicación, hay 5 subapartado que son: El primero, el marketing digital. El segundo, reclutamiento. En tercer lugar, *headhunting*. El cuarto, marketing para reclutamiento. Y el quinto, marketing para *headhunting*.
2.1 Marketing Digital

Hasta hace unos años, solo se conocía el marketing tradicional. Con la revolución de las TIC, la globalización y plena sociedad de consumo, han emergido nuevas tipologías de marketing.

Un artículo académico escrito por una escuela de marketing (Marketing-Schools.org, 2020) llega a identificar hasta más de 81 tipologías. Sin embargo, el director de marketing de la EUDE Business School, solo menciona 7 derivaciones del marketing (Quer D. , 2019).

A pesar de este desacuerdo en el número existente de tipologías, ambas fuentes reconocen el marketing digital. Es la Escuela Europea de Dirección y Empresa (EUDE), quien lo define como una estrategia beneficiada por la expansión del mundo digital, que recurre a las redes sociales o técnicas de posicionamiento como el SEO (Optimización de los Motores de Búsqueda) para ser aplicados en los buscadores. Sin embargo, RRHH Digital, el primer periódico online de recursos humanos asociaría el marketing digital a una estrategia usada por las empresas en la sociedad de consumo actual en la que se mueven para destacar en el mercado frente a la competencia y captar clientes. La forma de posicionarse es mediante: diseño web, posicionamiento SEO (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*), como también el marketing online. (RRHH Digital, 2018) Por tanto, ¿qué diferencias existen entre el marketing tradicional y el digital? Esta tabla inferior sirve para expresar de manera esquematizada las principales diferencias entre el antiguo marketing y el reciente.

Tabla 1. Elaboración Propia. Comparativa del Marketing

MARKETING TRADICIONAL	MARKETING DIGITAL
<ul style="list-style-type: none"> •Objetivo: Captar y fidelizar clientes. •Se centra en las ventas. •Es unidireccional. •El poder está en el emisor. •El individuo es el receptor. •Canal: prensa, radio, teléfono y tv. 	<ul style="list-style-type: none"> •Objetivo: Los intereses del público y su convencimiento. •Se centra en técnicas de comunicación. •Es bidireccional. •Mensajero y receptor eligen. •Importa el público y su feedback. •Canal: Redes sociales e Internet.

A continuación, se pasa a explicar de manera paralela cada tipología, centrándose en cada una de estas características. Las siguientes preguntas sirven para establecer el paralelismo y son:

- ¿Qué objetivo tiene cada uno de estos tipos de marketing?

Aunque actualmente nos situamos próximos al Marketing Digital (columna de la derecha) y a sus objetivos, hay que tener en cuenta la evolución que ha experimentado esta disciplina para después relacionarlo con el objetivo establecido en cada una de las columnas de la tabla.

El origen del marketing tradicional está enfocado al producto y su comercialización, por tanto, el objetivo final es captar la atención de los clientes y fidelizarlos hasta que se produzca el acto de compra o de repetición de compra.

El interés del marketing digital va un paso más allá, poniendo la atención en el cliente y en establecer una comunicación con él que permita extraer cuáles son sus gustos y necesidades. Sus objetivos están basados en el convencimiento y en los intereses de la clientela, mediante la comunicación, la empresa se hace conocedora de cuáles son los gustos presentes y futuros. Esto supone una ventaja a la hora de convencer al cliente.

- ¿En qué se centra cada uno de ellos?

El marketing tradicional está enfocado en las ventas, es decir, en el producto final y su comercialización. Para comercializarlo se hace necesario anunciarlo por medios de los canales de comunicación, que en este caso son los más comunes y tradicionales.

En el caso del marketing digital, su base reside en las técnicas de comunicación: en saber qué mensaje dar, cómo expresarlo y qué medios utilizar. Este tipo de marketing utiliza los medios tradicionales de comunicación y suma los aportados por las recientes tecnologías y que se verán en un punto a continuación.

- ¿Qué tipo de comunicación utilizan?

Mientras que el marketing tradicional está asociado con una comunicación unidireccional, en un único sentido y sin permitirle al receptor del mensaje expresar una opinión; en el caso del marketing digital, la comunicación cambia y se vuelve bidireccional, favoreciendo y dando pie a el receptor para que pueda responder, dar su valoración a través del feedback y así sentir que es escuchado.

- ¿Quién posee el poder en cada tipología?

El poder lo tiene quien tiene la opción de comunicar y emitir el mensaje. En el marketing tradicional, ubicado en la primera columna, se aprecia que la comunicación es unidireccional, lo que indica que su poder reside en la empresa, por ser el emisor.

En la descripción del marketing online, en la segunda columna, aparece la transformación hacia una comunicación bidireccional, debido al cambio acontecido en los objetivos, base y enfoque de esta especialidad de marketing y debido fundamentalmente al gran peso de la opinión del público. El poder, por tanto, está en manos del mensajero (la empresa), que emite el mensaje y del receptor (los clientes o candidatos) que tiene una opinión y la comparte.

- ¿Quién es el emisor y receptor?

En ambas especialidades coincide el emisor y el receptor. En la columna de la izquierda el emisor es la empresa, que lanza el mensaje sin esperar respuesta. En la columna de la derecha, se mantiene a la empresa como emisor y a sus clientes o candidatos como mensajeros que desde su libertad opinan o no.

- ¿Qué canales de comunicación utiliza cada variedad de marketing?

El canal de comunicación es fundamental, marca un antes y un después siendo el causante de la distinción establecida en la tabla superior.

A los canales comunes de comunicación como son la televisión, teléfono, radio o prensa el marketing online suma la publicidad a través de Internet, las redes sociales y diversas plataformas web.

2.2 HeadHunting

Es una de las principales estrategias de reclutamiento, pero ¿qué significa “*Headhunting*”? Es un término inglés, que traducido al castellano significa “cazatalentos”. Su concepto puede ser consultado a través del diccionario de Cambridge (Cambridge Academic Content Dictionary, 2020) el que lo define como un puesto interno o externo a la empresa:

"Una persona cuyo trabajo es encontrar personas calificadas y dispuestas a tomar trabajos muy importantes".

"La persona que es contratada por una empresa para encontrar a alguien que tenga las calificaciones para un trabajo importante y esté dispuesto a dejar su trabajo actual".

Por otro lado, Martínez, docente y titular del posgrado de Recursos Humanos, en la IMF Business School de Madrid, resalta su uso como método de selección:

“El headhunting es un método de selección de personal en el que el headhunter realiza una búsqueda directa del perfil que le han solicitado sin que el candidato se encuentre en búsqueda activa de empleo.” (Martínez, 2020)

Estas definiciones asocian el concepto con al área de RR. HH y la búsqueda de talento. Hacen referencia a los profesionales pertenecientes a una empresa o agencia, encargados de localizar a otro profesional con un perfil ajustado a las necesidades empresariales, tanto si está buscando trabajo de manera activa como si no. Surgen por la dificultad empresarial a la hora de ocupar puestos con perfiles tan especializados. Sin embargo, vía de intermediación resulta ser ciertamente desconocida ya que según Talento Conectado 19 (EY e Infoempleo, 2019), solo tiene un porcentaje del 21% de utilización.

Las empresas EY e Infoempleo realizaron de manera online, en 2019 una encuesta de carácter cuantitativo a 291 empresas pertenecientes al área de recursos humanos. De dicho sondeo (EY e Infoempleo, 2019) extrajeron los siguientes datos:

- El uso de las redes es positivo para atraer y captar talento.
- El 76% admite utilizar las redes sociales para localizar candidatos.
- El uso de perfiles corporativos y personales como estrategias para reclutar talento mediante RR. SS.
- Lo más buscado en redes son: empleados, puestos técnicos y mandos intermedios.

La conclusión es que, en el presente, las RRSS son positivas para la búsqueda y selección de talento, por eso los profesionales al cargo de esta misión deciden tener presencia en las redes sociales más representativas, para así poder reclutar a los mejores a través de cuentas corporativas o personales que son las que facilitan un mejor análisis y selección.

Randstad denomina a este fenómeno *Net-Hunter*, por el uso mayoritario de las redes en las búsquedas. Entre los beneficios de este método (Randstad, 2018) reconoce los siguientes:

- La eficiencia. Se trata de conseguir un fin, que es reclutar al candidato idóneo, según las necesidades de la empresa y el estudio de puesto realizado. El reclutamiento es tarea del *Net-Hunter*, el especialista encargado de rastrear entre todos sus contactos. Principalmente sus búsquedas son a través de internet, reduciendo en tiempo y costes.
- Imparcialidad. Ya que se trata de profesionales internos del departamento de RR. HH de la empresa, que contratan basándose en aptitudes y conocimientos o bien agencias especializadas para estas funciones y que asumen el encargo atribuido por la empresa que los contrata.
- Rigurosidad. Esta característica depende de quién la haga y cómo la haga. Respecto a quién la realiza, puede ser un profesional contratado internamente o subcontratado, generalmente suele estar al tanto del mercado laboral, de las tendencias e innovaciones en el área de recursos humanos y relaciones labores como en el de las tecnologías u otras especialidades que en concreto le sean exigidas. Respecto a cómo realiza su labor: primero identifica la necesidad, después rastrea entre contactos personales o RRSS, selecciona a los más adecuados y presenta un informe a la empresa para sea ella quien contrate al seleccionado.

2.3 Marketing de Reclutamiento

Es una tipología del marketing digital, enfocada al proceso de selección de candidatos y que depende del método de reclutamiento utilizado. Con la revolución de las TIC y según un informe de mercado (EY e Infoempleo, 2019), se ha detectado que “el 86% de los usuarios utilizan las redes sociales para buscar empleo” otra vía que desvela ser utilizada es la web corporativa.

Es necesario conocer la táctica de reclutamiento escogida por la empresa, para llevar a cabo un plan eficaz de marketing. Con respecto a 2019, las tendencias que se seguían eran las indicadas en la imagen.

2.10 ¿Qué tipo de estrategia de reclutamiento desarrolla tu empresa en redes sociales?

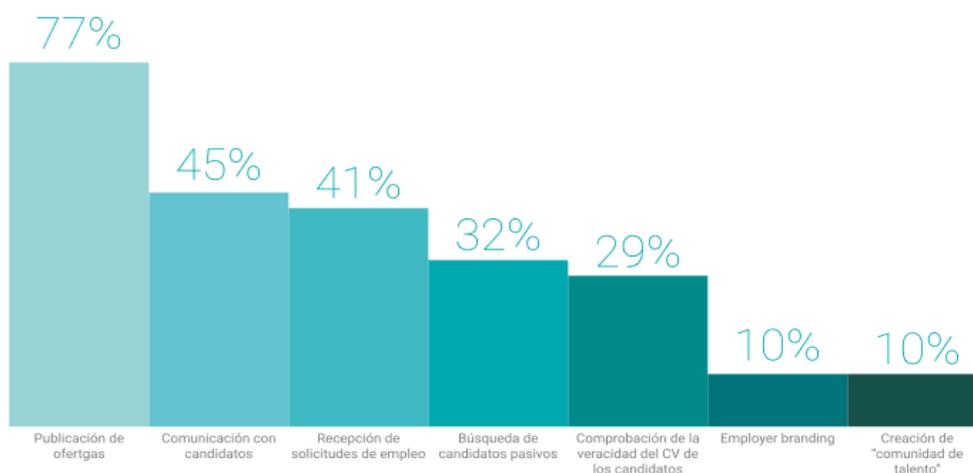


Ilustración 4. Fuente EY e Infoempleo 2019

Bizneo, blog de vanguardia en la gestión de recursos humanos, lo describe como la modalidad más eficiente en la captación de talento si se sigue la estrategia adecuada. Que las empresas trabajen hoy en día con análisis de datos, resulta útil para la toma de decisiones y la prevención de actitudes de los aspirantes. Los beneficios tras un buen análisis son:

1. Una mayor atracción. Tras realizar el análisis se obtiene información, a la información se le aplican unos filtros para saber qué tipo de perfil es el que interesa empresarialmente según la necesidad. Una vez que se tiene definido el perfil, se elabora la estrategia de marketing, que es la que consigue atraer la atención del público mediante el mensaje y la acción corporativa.
2. Unos mejores filtros. Ya que el marketing de reclutamiento no solo atrae, sino que además consigue recopilar información valiosa de cada acción realizada y que resulta útil para aplicar en los procesos de reclutamiento y selección.
3. Y un mejor compromiso. Es el paso final, tras analizar, detectar, planear y aplicar la estrategia de reclutamiento. Si se realiza bien a medio largo plazo implica un mayor compromiso de los actuales y futuros trabajadores, como de clientes potenciales.

Entre las tácticas más exitosas, figuran:

1. Enriquecer las primeras experiencias. Es importante que la empresa se muestre afable y abierta de cara al candidato/trabajador, satisfaciendo sus necesidades y aportándole un valor añadido.
2. Utilizar las redes sociales para mejorar las relaciones con el público. Las redes sociales favorecen una comunicación más cercana y unos tiempos de respuesta menores.
3. Vigilar el SEO (Search Engine Optimization). Si eres una empresa o profesional, debes controlar el posicionamiento en los motores de búsqueda.
4. Valorar las recomendaciones de empleados. La publicidad que un trabajador de sobre su empresa puede resultar ser un impacto negativa o positivo para la imagen y publicidad.
5. Fijar eventos de selección de personal Suelen utilizarse como publicidad o herramienta complementaria.

Sobre el futuro del marketing de reclutamiento, habla el ya comentado Informe de Talento Conectado 2019, realizado anualmente por dos importantes empresas del mercado (EY e Infoempleo, 2019) para reflejar la relación entre el marketing de reclutamiento y las técnicas de reclutamiento. Destaca que:

“Ocho de cada diez empresas tienen algún tipo de presencia en redes sociales.”

“La primera opción a la que recurren los candidatos cuando están en búsqueda activa de trabajo son los portales web de empleo, consultados por el 98% de los encuestados. Le siguen las páginas web corporativas (95%)”

“Tres de cada cuatro empresas utilizan las redes sociales como canal de intermediación laboral.”

“El 69% de las empresas encuestadas consideran que el reclutamiento a través de redes sociales permite una mayor afinidad de los candidatos.”

“El 55% de los candidatos se replantearían solicitar un empleo en una empresa sobre la que tienen opiniones negativas.”

Es decir, confirmaría que casi la totalidad de las empresas de hoy en día ven eficaz el reclutamiento digital y apuestan por una presencia digital en redes, complementada por una buena imagen de marca y diseño web corporativo. Esta última se caracteriza por ser la segunda herramienta de búsqueda de empleo por parte de los candidatos, quienes tienen muy en cuenta las opiniones cercanas a la hora de buscar trabajo.

La página Get HRS, es una web con formato de diccionario, entre su terminología figura el concepto de reclutamiento. El director ejecutivo ha definido este concepto como la práctica de marketing utilizada por las empresas para atraer la atención frente a posibles candidatos/ clientes. (Jobe, 2015)

El autor del libro titulado *The Talent Magnet*, que trata la selección y las posibles tácticas de marketing de reclutamiento, coincide con las fuentes que describen el marketing de reclutamiento como la serie de prácticas llevadas a cabo para involucrar a futuros clientes/candidatos. El autor asocia este reclutamiento con los jóvenes milenials, tras aportar el dato de que, en 2025, al menos el 75% del capital humano mundial, estará compuesta por esta generación. (Evans, 2016)

2.4 Marketing para HeadHunting

Hay que recordar que el *HeadHunting* es un sistema de selección de personal y quizás uno de los métodos más eficaces en reclutamiento por la figura y labor del cazatalentos. Es la persona que queda al cargo de la solicitud que la empresa le realiza y que consiste en abrir un proceso de búsqueda y selección de candidatos altamente cualificados o difíciles de encontrar, independientemente de que éstos busquen o no empleo.

El hecho de que sea el headhunter el que localice a la persona cualificada a través de redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter, etc. ha hecho que suponga una evolución hacia el *Nethunting*, una fusión de dos términos: *Network* (trabajo en red) y *HeadHunting* (caza de talento).

Uno de los portales de empleo más conocidos en España (Randstad, 2018) , atribuye el cambio al asentamiento de las tecnologías, teniendo que incluir entre los tradicionales canales de búsqueda las nuevas alternativas que facilitan la digitalización.

Respecto a las tareas propias de un *Nethunter*, se encuentran las siguientes:

- Primero, el rastreo digital de candidatos.
- Segundo, la interacción y conversación en redes.
- Tercero, el fortalecer el employer branding.
- Cuarto, comprobar la reputación del profesional.

Para poder rastrear, es importante estar presente en el medio digital según revela el informe más reciente, que publica datos relevantes como los siguientes (EY e Infoempleo, 2019):

- El 76% de los profesionales de reclutamiento, están presentes en redes y utilizan perfiles profesionales o propios para la búsqueda de talento.
- Respecto al 2021, consideran que los mecanismos para usar candidatos serán: los portales web de empleo (97%), los contactos personales (96%), las redes sociales (91%) y, algo por debajo, estarían webs corporativas (89%) y candidaturas espontáneas (85%).
- Como estrategia de reclutamiento destacan: publicaciones de ofertas, comunicación con candidatos, recepción de solicitudes, el *HeadHunting*. O el *Inbound Recruitment* y la creación de talento van creciendo poco a poco.

- Respecto a los objetivos que esperan: “Aumentar el número de CVs que reciben (47%) mejorar su calidad (45%) y diversificar los canales de reclutamiento (45%) son los principales objetivos que esperan conseguir las diferentes compañías que utilizan las redes sociales para reclutar. Les siguen reducir el tiempo de dedicación a las labores de selección (41%) y abaratar los costes del área (29%). “
- Se sigue comprobando la reputación online de los candidatos en las principales redes sociales.
- El 56% de los profesionales ve con más posibilidades laborales al candidato activo en RRSS.
- Un 69 % cree que con el reclutamiento online se acierta más en la selección.

Estando ya presentes de forma online, los *Head-Hunters* o *Net-Hunters*, deben configurar su estrategia de acción. Aunque hasta ahora no existe un término o tipología propia de marketing relacionado con estos profesionales, sí que existirían diferentes técnicas, que van renovándose y que guardan relación con la nueva tecnología aplicada a la gestión de RR. HH y captación de talento.

A la hora de tener en cuenta, cuáles son las técnicas o estrategias de marketing más recurrentes existe el blog HR Trends, acerca de las tendencias tecnológicas de aplicación en los RR. HH, y que recientemente ha analizado estas cuestiones. El post escrito por una experta en comunicación audiovisual está titulado “Técnicas de headhunting relacionadas con las nuevas tecnologías”, su autora señala lo siguiente (Adriana, 2019):

1. Los *chatbots*⁴ o también asistentes virtuales, pasan a tener mayor papel como herramienta clave en la captación de talento llevada a cabo por estos especialistas. Se debe fundamentalmente a su uso, ya que recientemente se han introducido en los distintos procesos de selección a modo de entrevistas y filtros de cribado, La fase de cribado es consecuencia del uso de este software en la realización de una serie de preguntas cortas que facilitarían información de los candidatos y simplificarían la decisión.
2. Gamificación, otra técnica derivada de la palabra juego en inglés y que permite a los *HeadHunters* reconocer una serie de habilidades en los candidatos, como son el liderazgo, a través de una prueba o juego planteado.
3. Entrevistas en línea. Tienen la misma finalidad que las entrevistas presenciales o de cara a cara, con la diferencia de que ahora el formato es digital y se realizan online a través de distintos dispositivos electrónicos usando Google Meet, Skype o Hangouts. La pandemia mundial vivida y el aumento y rapidez de las telecomunicaciones en línea, ha fomentado el uso de este tipo de entrevistas.
4. Uso del *Big Data*. Otra técnica que permite manejar grandes volúmenes de información, agilizando la búsqueda de perfiles y afinando más en la elección

⁴ Son programas informáticos o softwares creados a través de la Inteligencia Artificial, se emplean en las webs o plataformas corporativas. Son un nuevo canal de comunicación y atención al cliente, que permite desempeñar tareas sin ser necesaria la actividad humana.

3. METODOLOGÍA

Los cimientos sobre la metodología de la investigación aparecen publicados por la editorial Mc Graw Hill, bajo en el título “Metodología de la investigación”, siendo la tercera edición.

El inicio de este libro comienza detallando el origen de las investigaciones de la siguiente manera:

“Las investigaciones se originan en las ideas, sin importar que tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003)

A la hora de abordar una investigación, entra en juego la metodología, una guía de referencia que describe la naturaleza de la información, el tipo de investigación, método empleado a lo largo del estudio, así como tiempo del estudio. Tiene por objeto resolver la cuestión planteada a lo largo de este documento. Es decir, qué tipo de investigación ha sido usada para dar respuesta a la pregunta planteada, ¿qué estrategia de marketing digital implantan las empresas dispuestas a reclutar talento?

El blog Metodología02, trata los conceptos básicos de la investigación y titula una de sus publicaciones como “Tipos de investigación y diseño de investigación” para remitir a los tipos de investigación que citan los autores del libro “Metodología de la investigación”. Y dice:

“Hernández, Fernández y Baptista (2003) establecen estos cuatro tipos de investigación, basándose en la estrategia de investigación que se emplea, ya que el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos” (Metodologia02.blogspot.com, 2010)

Estos cuatro tipos de estudio son: los exploratorios, los descriptivos, correccionales y los explicativos. En este caso, el estudio que se ha realizado es mayormente descriptivo y en algunos casos explicativo.

Descriptivo fundamentalmente, porque la información recabada a través de distintas fuentes (informes y artículos académicos) ayudan a describir cómo es la nueva realidad laboral.

Y estudio explicativo porque, basándonos en lo que dicen Fernández, Hernández y Baptista “busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa efecto.” (Metodologia02.blogspot.com, 2010)

Ya que la relación entre el marketing y los procesos de selección surgiría como necesidad o consecuencia la una de la otra. O los procesos de selección digitalizados y el reclutamiento 4.0, que hoy en día sea posible una tendencia de reclutamiento cada vez más digital, es posible porque hay un entorno laboral y tecnológico que favorece este nuevo reclutamiento digital.

A continuación, se detallará el origen de esta fusión de estudios y se analizarán en diferentes subapartados aspectos sobre la línea metodológica seguida. Los 5 subapartados fijados son: metodología, naturaleza de la información, tiempo del estudio, dimensión cronológica y fuentes.

3.1 Método Usado

Hace referencia a cómo es el proceso formal seguido en la investigación, teniendo en cuenta el método, que puede ser: inductivos o hipotético-deductivo. (Metodologia02.blogspot.com, 2010)

En este trabajo, se emplea el método deductivo parte de lo general hacia lo particular, es decir se empieza recogiendo información existente sobre la llegada de las TIC al departamento de selección, posteriormente el uso del marketing dentro de los procesos de selección y reclutamiento, para llegar finalmente hasta las estrategias clave y las tendencias futuras dentro del departamento de RR. HH. El método deductivo es adecuado para generar conocimiento a partir del conocimiento previo y como ya se ha dicho, este trabajo solo ha recabado información ya existente para examinarla y poderla predecir a través de fenómenos observables para poderlos predecir.

Para poderlas predecir se han estudiado diferentes teorías propuestas por profesionales, acerca de cuál es la relación existente entre marketing digital y el proceso de selección de personal. Para así, saber qué método atraería más talento a la empresa en la era digital.

3.2 Naturaleza de la información

La naturaleza de la información recogida puede ser cuantitativa o cualitativa. La cuantitativa, busca reflejar una mayor objetividad. El investigador adopta una postura superficial al problema cuando trata con datos numéricos extraídos de una muestra representativa de estudio.

En la cuantitativa, las técnicas de investigación permiten al investigador un mayor margen interpretativo, que busca explicar los datos recogidos para encontrar una solución al problema planteado.

Este tipo de información recabada ayuda a resolver la duda sobre que estrategia deben adoptar las empresas que busquen personal. Lo recogido, mayormente, han sido informes, fuentes, análisis de mercado, contexto, teorías y tendencias, que ayudan a elaborar una deducción. Con ella se consigue pronosticar cómo será el futuro más reciente en los procesos de selección.

Únicamente se han recogido e incluido los datos cuantitativos procedentes de la investigación facilitada por empresas conocidas del sector de RR. HH. como Infoempleo. Son datos numéricos extraídos del informe anual: Talento Conectado.

3.3 Tiempo del Estudio

Tiene que ver con el periodo en que se estudia la cuestión planteada. Se basa en la siguiente situación:

En un periodo de tiempo largo, llamado estudio diacrónico Consiste en un análisis más longitudinal, porque abarca más tiempo. Es adecuado para tratar de revelar la progresión del fenómeno en el tiempo y sus influencias. Aplicado a este documento, se parte desde la década de los 90 hasta la actualidad y el futuro más inmediato.

3.4 Dimensión Cronológica

Las dimensiones cronológicas pueden ser históricas, descriptivas o experimentales, según (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Teniendo en cuenta lo que mencionan sobre la investigación descriptiva:

Describiría los fenómenos como aparecen en la actualidad. Estos pueden ser longitudinales o transversales, cualitativos o cuantitativos.

Esta investigación es descriptiva longitudinal, tiene como intención explicar un fenómeno a lo largo de las últimas décadas. El fenómeno descrito es la inserción digital en los procesos de reclutamiento y las principales estrategias digitales clave para la captación de talento.

3.5 Fuentes

Las fuentes de información son los distintos tipos de soporte informativo y documental utilizados para este trabajo. Se utilizan para consultar, contrastar datos o informarse acerca de un tema.

Las fuentes consultadas para la elaboración de este documento han sido fuentes primarias, es decir, información ya existente y que ha sido aportada por expertos en la materia. Es decir, son fuentes escogidas por tener competencia en las tecnologías de la información, en el área de recursos humanos o en ambas.

El formato de la documentación utilizada incluye: blogs especializados, páginas webs de escuelas de negocios, páginas web de agencias publicitarias, periódicos digitales especializados en marketing, el diccionario de la RAE y de Cambridge, además de libros, informes académicos y ejecutivos.

4. RECLUTAMIENTO PRESENTE Y FUTURO: RECLUTAMIENTO 4.0

El paradigma de la selección y reclutamiento del presente y el futuro va a estar contextualizado entorno al Reclutamiento 4.0, la nueva realidad que viven las empresas que desean iniciar procesos de selección y aquellos candidatos que desean atraer el interés de empresas reclutadoras. La estructura es:

4.1 Relación entre el marketing y la captación de talento

Mediante un trabajo de revisión y contrastación de fuentes especializadas en el tema, se va a averiguar si existe o no relación entre estos dos elementos mencionados. Por un lado, se menciona el marketing, toda una disciplina y por el otro lado aparece la captación de talento, enfocada a lo largo de este trabajo como un proceso selección que busca reclutar a los mejores aspirantes para cubrir ciertas necesidades empresariales.

Hasta hace poco el marketing era utilizado empresarialmente (tabla 1. comparativa del marketing pág. 11 de este documento) como estrategia publicitaria, para conseguir que el cliente, tras una serie de acciones empresariales, comprara el producto comercializado. Como se ha dicho, esto era hasta hace poco, ya que actualmente, está adquiriendo otros posibles usos dentro de la empresa, concretamente dentro del área de administración de recursos humanos. A continuación, algunos de los artículos y fuentes que lo comentan: “Relación entre Marketing y Recursos Humanos” un artículo en un periódico digital (RRHH Digital, 2018), o “Marketing de reclutamiento como forma de atraer talento a tu empresa” (Foromarketing.com, 2019) o la entrevista de una especialista en gestión de talento titulada “Marketing y captación de talento: la unión para atraer al candidato” (Hueros, 2019)

El artículo “Relación entre Marketing y Recursos Humanos” escrito por el primer periódico digital de recursos humanos, asocia su relación a la actual sociedad de consumo. Con la competencia existente en el mercado español, el marketing ayuda a fidelizar la marca empresarial y a atraer posibles candidatos para afrontar dicha competitividad. Atribuyen el éxito de la empresa, en gran parte a la labor reclutadora que realice el departamento de recursos humanos a través de reclutar talento a través de las redes sociales y contactos personales. (RRHH Digital, 2018) En el caso del “Marketing de reclutamiento como forma de atraer talento a tu empresa”, visualizan un tipo de marketing, el marketing de reclutamiento, que favorece en la atracción, captación y retención de capital humano. Y asocian estas nuevas formas de reclutar a los cambios digitales. (Foromarketing.com, 2019)

La entrevista a Raquel Hueros, especialista en captación de talento y recursos humanos, confirma ser una estrategia empresarial perfecta para atraer a posibles candidatos. Desde el área de la selección y reclutamiento, la especialista lo concibe como una alternativa ante la dificultad de encontrar interesados, cuya motivación ya no es solo salarial (Hueros, 2019)

Sin embargo, el informe Talento conectado 2019, relacionaría esta unión con el nuevo entorno digital, que configura nuevas realidades en el mercado del trabajo, donde el talento estaría conectado a través de las redes sociales.

El director general de Infoempleo, Jorge Guelbenzu, a la pregunta de si está preparado para liderar el cambio de paradigma en los RR. HH responde:

“la tecnología digital ya es parte inherente de los procesos de reclutamiento en muchas empresas”

“La era digital es en realidad la era del talento. Es decir, cuando hablamos de transformación digital sabemos que lo que impulsa el cambio es la tecnología, pero para sobrevivir en ese mundo la clave está en el talento, en las propias destrezas personales que tienen los profesionales para conducir y acometer el cambio.” (EY e Infoempleo, 2019)

Concluyen que, ante la falta de confianza en sus empleados y clientes, cambia el enfoque empresarial y personal. Los intereses de estos dos grupos se convierten en el nuevo objetivo. Conocidos, es más fácil de atraer al público, gracias a la gestión de talento que realiza el personal de selección a través de las herramientas online.

Tabla 2: Relación entre el marketing y la captación de talento

Fuente	Documento	Año	Perspectiva	Tema
RRHH Digital	Periódico Digital	2018	La relación se debe a la sociedad de consumo y ala alta competitividad en los mercados. El marketing fideliza clientes y futuros trabajadores	Marketing y la captación de talento
Raquel Hueros (RRHH Digital)	Entrevista	2019	El Marketing y la captación de talento, la fusión que atrae candidatos.	Marketing y la captación de talento
Entrevista	Informa Talento Conectado 19	2019	El nuevo entorno digital, configura nuevas realidades de talento conectado	Marketing y la captación de talento
Foromarketing.com	Foro Especializado	2019	La digitalización produce, la unión entre el marketing y el reclutamiento. De esa nace el marketing de reclutamiento	Marketing y la captación de talento

La tabla superior indicaría a modo de resumen comparativo las fuentes seleccionadas, en ella figuran: el primer periódico digital sobre recursos humanos, una entrevista realizada una experta en gestión de talento y *Employer Branding*, un informe ejecutivo elaborado con carácter anual por dos empresas y una foto especializado en marketing.

Tras plantear en este primer subapartado la primera cuestión sobre la relación entre el marketing y los RR. HH a través de los procesos de selección, se van a presentar los resultados extraídos, fijando una postura de puntos de encuentro y otra de desencuentro.

En los resultados extraídos en la postura de encuentro tenemos:

- Existe una relación entre el marketing y la captación de talento. Desde que surgió la era digital y las primeras tecnologías de la información, existe una mayor relación y uso por parte del departamento de RR. HH a utilizar esta disciplina llamada marketing.
- El marketing le es útil a profesional del área de selección. Si existe relación es porque detrás hay unos beneficios. El actual marketing digital o también llamado online, resulta útil en la nueva realidad de mercados, con él, los profesionales llegan a un número mayor de candidatos mediante la atracción.
- La relación entre estas variables beneficia en la gestión de talento. Si aplicando estrategias adecuadas de marketing llegan a un número mayor de profesionales, en menor tiempo y a más bajo coste, supone un beneficio para el departamento de recursos humanos.
- Es una unión centrada en los clientes y trabajadores potenciales. Igual que el objetivo del marketing digital era centrarse en el público y sus intereses, ahora se traslada este objetivo al proceso de selección, pero enfocado a los trabajadores de la empresa y a futuros trabajadores.
- Busca atraer intereses, conocimientos, aptitud. La implantación del marketing en el reclutamiento es debida a la necesidad de tener que cubrir un puesto o la falta de conocimiento. La mejor estrategia es utilizar el marketing centrado en las necesidades e intereses del público al que se dirige la empresa.
- Requiere el uso de herramientas digitales y plataformas de comunicación. Aplicar el marketing en estos procesos implica utilizar principalmente sus canales, que son webs, plataformas digitales y redes sociales, que llaman más la atención y el interés.
- Es una estrategia a medio largo plazo. Para implantar una estrategia de marketing primero hay que realizar una fase previa de análisis. Cuando se tiene el análisis se desarrolla la estrategia, se implanta y por último se desarrolla. Las tácticas se refieren a corto plazo, las estrategias a largo plazo. Lo que interesa como empresa es fidelizar clientes y trabajadores a largo plazo.

Por otro lado, en la postura de desencuentro tenemos:

- La unión de estas especialidades es por necesidad / es una alternativa. No está claro si el marketing es una necesidad o una alternativa, o si por el contrario son ambas.
- Su causa es a la digitalización / la sociedad de consumo. Mientras que por una parte es asociado a la competitividad y sociedad de consumo, en otras ocasiones lo relacionan con la era digital y los procesos de digitalización.
- El marketing sirve como entorno / estrategia. Tampoco queda del todo claro, si el marketing supone un entorno en el que pueda moverse el departamento de recursos humanos o si simplemente es utilizada como estrategia. Tampoco queda claro si pudieran ser ambas situaciones.

4.2 Tendencias digitales de reclutamiento

Las tendencias, se caracterizan por ser corrientes de moda seguidas durante un periodo de tiempo desconocido. Este trabajo se centra en las corrientes digitales marcadas por los informes, empresas o áreas de selección, ya que se realizarán de manera online o digital con el fin de reclutar aspirantes.

Tanto la selección como el reclutamiento tienen un carácter dinámico que hace los profesionales al cargo de esta labor estén en un continuo proceso de reciclaje y conocimientos al estar al tanto de cada uno de los cambios producidos en el mercado laboral y que afecten a la empresa y su departamento.

Respecto a las tendencias, el artículo “Marketing de reclutamiento como forma de atraer talento a tu empresa”, ya menciona que el marketing de reclutamiento era una nueva técnica utilizada a la hora de reclutar debido a los cambios digitales y que favorecía la atracción. (Foromarketing.com, 2019). Otros comentan que debe apartarse a búsqueda móvil y hacerse un marketing de reclutamiento personalizado (Euroforum, 2018)

Este mismo foro de marketing le dedica una entrada mencionándola como forma de atraer el talento a la empresa. Identifica su origen principalmente en la era digital y la define así: “término que se utiliza para describir las estrategias y tácticas que se emplean para atraer, gestionar y retener talento humano. “ (Foromarketing.com, 2019)

No solo se queda en el marketing de reclutamiento, menciona otras técnicas de reclutamiento aptas para atraer candidatos. (Foromarketing.com, 2019) En entre ellas figuran:

- La conexión y creación de una comunidad. Usando esta técnica, las empresas conseguirían crear una mayor relación con su público y este público sería fiel a la marca. A la hora de iniciar procesos de selección, puede darse la situación que entre los aspirantes haya gente fiel.
- El Inbound marketing. Enfocado en enamorar y captar a la persona que representa tener ser un perfil ideal para la empresa. Esta técnica ocurría dentro del marketing de reclutamiento.
- El enamorar al candidato. Las empresas enamoran al candidato a través de la cultura empresarial, sus valores o imagen de marca, llamado también *Employer Branding*. Para hacerlo posible las empresas crean una estrategia de *Employer Branding* dentro del marketing de reclutamiento.

Bizneo hace referencia a 5 estrategias de *Recruitment Marketing* que resultan ser útiles para dar publicidad o captar talento (Bizneo, 2019), muy similares a las formas de gestionar el talento que anunciaba en años anteriores Inboundcycle (Invitado, 2016).

Estas 5 eficaces estrategias beneficiosas para el proceso de reclutamiento son:

- Generar una primera experiencia positiva del candidato.
- Mejorar las relaciones con el interesado usando las redes sociales.
- Uso cuidado del SEO
- Creación de programas de recomendación
- Publicar acontecimientos de reclutamiento

A su vez, Euroforum (Centro Europeo para el Desarrollo de la Empresa), apuesta también por el marketing de reclutamiento debido al entorno digital y los sucesivos cambios. Considera que, aplicando este tipo de marketing, la empresa es más responsable del mantenimiento de su imagen y reputación; de la confianza transmitida y de la posición que ocupe en el mercado según sus candidatos.

Como novedades que traerá el *Recruitment Marketing* (Euroforum, 2018):

- El aumento de búsqueda de perfiles mediante dispositivos móviles.
- La aportación de valor a la Generación z (los nativos digitales) como a los milenials.
- La relevancia de la opinión de un trabajador.
- La importancia de la inteligencia artificial y la usabilidad de la web corporativa.
- La personalización durante el proceso de captación
- Una mayor diversidad de perfiles

Sin embargo, parecen existir otros métodos que son y van a ser clave, vienen reflejados en el apartado III. Tendencias Digitales página 80, del informe facilitado por Infoempleo el 2019. Según parece indicarse, en la página 83 de este mismo informe, no todos los profesionales de recursos humanos estarían al tanto de las siguientes tendencias digitales de reclutamiento actuales, que son: Chatbot, Crowdsourcing, Cuestionario de competencias en formato digital, Gamificación, Hackathon, HR Analytics, Inteligencia artificial, Mobile Recruiting, Realidad Virtual, o Video entrevistas. (EY e Infoempleo, 2019)

El reclutamiento 4.0 es otra de las tendencias. La Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedor lo mencionad también como *Social Recruiting*, ya que consiste en implementar un conjunto de herramientas de marketing digital en el proceso de reclutamiento. Según esta escuela, a través de la misma actividad se crea una imagen de marca, que potencia la atracción de posibles perfiles a los que es más fácil entrevistar gracias a la nueva tecnología (Izquierdo, 2019). Cada vez son más las marcas que recurren a internet y a las redes sociales a la hora de realizar la selección. Es debido a que los candidatos tienen actualizados sus perfiles a través de LinkedIn o Facebook. Los canales empleados son: blog, web de empleo o redes corporativas.

Los principales beneficios identificados serían (Izquierdo, 2019): Reducción en el tiempo y en el coste, un alcance a candidatos mayor y mayor segmentación.

Y por último el Nethunter. Aunque se trata de un método de selección ya tratado en el apartado 2.2 de este documento, los métodos de búsqueda que realiza son a través de herramientas digitales. Su nombre *Nethunter* viene del uso de las RR. SS, blogs profesionales y contactos a través de la red. Este método es escogido por uno de los portales de empleo más conocidos y parece ir en aumento por ser una apuesta segura debido a la especialidad de los profesionales y su eficacia. (Randstad, 2018)

Este portal dedica en su web www.randstad.es, en el apartado 360 un artículo titulado “Retos y tendencias en RRHH para 2020”. Entre ellos destaca (Randstad.es, 2020): La inteligencia artificial, a través del uso de *chatbots*, y el *HR Analytics* o *People Analytics*, basado en datos y estadísticas sobre un puesto o trabajador que permiten medir el desempeño y mejorar la contratación.

Por tanto, el deber del técnico de RR. HH y *NetHunter*, en un entorno laboral tan cambiante, es estar alerta de los informes de mercado publicados con carácter anual, estar al corriente de eventos relacionados con el área de la administración y selección de capital humano, así como conocer cuál va a ser la perspectiva de futuro prevista para este departamento. A continuación, se recogen dos eventos importantes:

El primero, el HR Innovation Summit 2019, celebrado en Madrid este 2019. Es un famoso congreso internacional sobre recursos humanos que comenta las innovaciones, tendencias y la gestión del talento en la era digital. El artículo de un periódico digital de RR. HH que cubrió este evento (RR.HH Digital, 2019), concreta que el congreso trató el futuro de los RR. HH, el recorrido del empleado y las futuras tendencias.

El segundo es, el HR Congress de Valencia, programado para noviembre de 2020. Los temas analizados van a ser: la organización y transformación de los RR. HH, la organización y cultura, el reclutamiento e incorporación, el bienestar y salud, el liderazgo o la tecnología y trabajo del futuro entre otros. (The HR Congress, 2020).

Tabla 3: Reclutamiento y tendencias digitales

Fuente	Documento	Año	Perspectiva	Tema
Foromarketing	Foro Especializado	2019	El marketing de reclutamiento atrae talento gracias a sus técnicas y la digitalización.	Tendencias Digitales de reclutamiento
Bizneo	Blog	2019	El Marketing resulta útil si se quiere reclutar talento	Tendencias Digitales de reclutamiento
Euroforum	Centro Europeo para el Desarrollo de la Empresa	2019	El marketing de reclutamiento potencia la imagen de marca atraer candidatos.	Tendencias Digitales de reclutamiento
EY e Infoempleo	Informe de mercado	2019	Otras tendencias menos conocidas	Tendencias Digitales de reclutamiento
Judit Izquierdo	Página web	2019	La tendencia del reclutamiento 4.0	Tendencias Digitales de reclutamiento
Randstad	Portal web de empleo	2018	Headhunter y los retos y tendencias en RRHH para 2020	Tendencias Digitales de reclutamiento
RR.HH Digital	Periódico online	2019	Innovaciones, tendencias y la gestión del talento en la era digital.	Tendencias Digitales de reclutamiento
The HR Congress	Web de evento	2019	La organización y la transformación de los RR. HH, el reclutamiento o la tecnología y trabajo del futuro	Tendencias Digitales de reclutamiento

Tras plantear en este segundo subapartado la segunda cuestión sobre las tendencias digitales de reclutamiento en el departamento RR. HH, se van a presentar los resultados extraídos, fijando una postura de puntos de encuentro y otra de desencuentro.

Las fuentes coincidirían en los siguientes resultados:

- El mercado laboral es cambiante y sigue unas tendencias. El mercado laboral cambia al cambiar la sociedad, Es decir, si se digitaliza la sociedad, se digitaliza la empresa y sus procesos.
- No hay una tendencia absoluta ganadora. Los resultados muestran distintas alternativas a la hora de reclutar: podemos encontrar el Marketing de Reclutamiento, reclutamiento 4.0, *HR Analytics* método *Nethunter* entre otros.
- Las tendencias se apoyan en las necesidades y las tecnologías. Las tendencias, métodos y estrategias de selección están basados en cubrir la necesidad detectada por la empresa, en este caso cubrir un puesto de trabajo. Las tecnologías son actualmente las que más agilizan este proceso.
- Las técnicas nuevas se apoyan en la digitalización. Cada una de las tendencias o estrategias mencionadas en este punto surge, porque previamente se ha digitalizado cada proceso dentro del área de recursos humanos.
- El reclutamiento 4.0. Todas las fuentes coinciden en que ya se está llevando a cabo un reclutamiento basado en búsqueda y selección a través de redes.
- Destaca el Marketing de Reclutamiento como tendencia. Es una de las más mencionadas tanto por informes, como portales de empleo o páginas web. Se debe al mercado laboral y a la necesidad de atraer el interés de candidatos. También el *Nethunter* como método de selección, ante la dificultad de encontrar candidatos
- Son estrategias que cuiden la marca. Generalmente, las estrategias deben cuidar la imagen de marca para hacer que los candidatos con talento participen en sus procesos de selección.

Las fuentes no coincidirían en:

- Mencionar una tendencia ganadora. Existe un abanico dentro del cuál la empresa puede elegir.
- Incluir a los milenial o también a la generación z y baby Boomers. Puede ser posible que solo vaya dirigido a la generación milenials, o por el contrario a todas. Dependerá del objetivo esperado.
- En usar redes sociales o la web corporativa. Ambas serían recomendables y parecen tener la misma importancia. Tampoco hay por qué utilizar una sola red social, si se gestiona correctamente.

4.3 El Método Head Hunting, una opción segura

Como ya se ha dicho es recomendable seguir cada novedad perteneciente al sector al que pertenecen los reclutadores, tanto por las consecuencias de seleccionar correctamente a largo plazo, como por ser una necesidad imprescindible para que la empresa si se quiere alcanzar el éxito.

Pero la realidad resulta ser diferente tras existir un gran número de profesionales que desconocen algunas de las tendencias digitales más copiadas hoy en día. El informe de la conocida empresa Infoempleo (EY e Infoempleo, 2019) llega a demostrar cuantitativamente y según la tendencia digital escogida el porcentaje de desconocimiento, comparándolo con datos del 2018. Entre las tendencias mencionadas en este trabajo y de las que menos conocimiento se tiene, se encuentran la inteligencia artificial con un porcentaje de conocimiento del 4%, los asistentes virtuales con un 5% además de la realidad virtual 6%. El informe arroja también que los candidatos califican con suspenso al *Head-hunter* como canal de búsqueda de empleo (página 19/127), principalmente se debe a que los candidatos presentados a un proceso de selección no obtienen información de los avances producidos o básicamente porque han tenido en algún momento una mala experiencia durante el proceso o la toma de contacto con la empresa.

Uno de los portales del empleo más conocidos en España (Randstad, 2018), se refiere a este método como la apuesta realizada sobre profesionales para reclutar talento. Lo define como el puesto dedicado a la caza de talentos (aunque no se encuentren en activo) con la finalidad de cubrir aquellos puestos más difíciles. Entre sus herramientas diarias se encontraría la obtención de información privilegiada, las redes de contactos o el nuevo ambiente digital. A la revolución 4.0 ha sido la causa de la transformación hacia el nuevo método llamado Nethunter.

Además de dar a conocer las tareas propias al puesto como son el análisis de la huella digital, la participación, el potenciamiento de la marca de la empresa y la revisión de la reputación online, también resalta los aspectos clave que aportan eficacia a su labor. Los aspectos, son (Randstad, 2018) :

- La habilidad de saber rastrear la huella digital de cada candidato, posible a través de Internet.
- La facilidad para establecer “conversaciones activas en la red”, que aporten más visibilidad.
- La potencialización del *Employer Branding*, necesario frente a la competencia.
- Estudiar cuál es la reputación online de cada candidato, con el fin de buscar el acierto.

La autora (Fernández, 2019) que trata el Headhunter y su concepto en la web HR TRENDS y la escuela de negocios IMF (Martínez, 2020), coinciden a la hora de contextualizar la década en la que surge y la base del concepto. Respecto al tiempo, ambas fuentes lo contextualizan en la década de los 50 y los 60, por Nueva York, tras la revolución tecnológica y a la necesidad de cubrir puestos de cierta especialidad. Ambas fuentes califican la labor como un trabajo activo realizable interna o externamente. Lo asocian con la búsqueda del candidato idóneo a través del entorno 2.0 (formado por redes sociales, blogs profesionales y contactos). Y coinciden en que, a pesar de estar enfocado en un inicio a localizar perfiles más especializados, posteriormente, con los años se ha ido ampliando el abanico de perfiles.

Sin embargo, una publicación de la web HR Trends entra en mayor profundidad mencionando técnicas que son utilizadas por los cazatalentos y que resultarían ser menos conocidas. Las técnicas según la autora de este blog son (Adriana, 2019):

- La gamificación, referido al empleo de videojuegos para descifrar ciertas competencias.
- Las entrevistas online, mediante Google Meet o Skype.
- Los asistentes virtuales, disponibles online sin requerir la acción del profesional.
- O el uso del *big data*, como herramienta estadística.

Tabla 4: Método HeadHunting

Fuente	Documento	Año	Perspectiva	Tema
Infoempleo	Informe de RR. HH	2019	Los candidatos suspenden esta vía como canal de búsqueda de empleo	Método HeadHunting
Randstad	Web Profesional de RR. HH	2019	Nethunter como método de búsqueda y adaptación tecnológica	Método HeadHunting
HR TRENDS	Blog de tendencias en RR. HH	2018	Tendencia de reclutamiento en el entorno digital 2.0	Método HeadHunting
IMF	Escuela de Negocios de RR. HH	2019	El análisis de perfiles a través de fuentes, entrevistas, elaboración de informes y presentación de candidatos	Método HeadHunting

Concluido el tercer apartado, quedaría exponer los puntos coincidentes entre las partes.

- La definición y el origen. Las fuentes lo definen como un cazatalentos, que de manera activa busca perfiles difíciles de encontrar, tanto activos como inactivos. Se trata de un método de búsqueda activo cuyo fin es reclutar talento. El origen parece estar claro, en Nueva York, entre 1950 y 1960 con el desarrollo de la industria
- Los procesos de búsqueda los resumen en: análisis, rastreo, localización y selección.
- Coinciden en las perspectivas desde las que se puede aplicar, puede ser una actividad interna de la empresa o externa. Y coinciden en quién la pone en marcha, la empresa.
- En cómo es el método de búsqueda. Un método directo, que realiza el cazatalentos poniéndose en contacto directamente con la persona adecuada.
- Es una de las tendencias de captación de personal en RR.HH. Ya que su uso se ha democratizado al ser usado con los años para una variedad más amplia de perfiles.
- La evolución técnica, producida por las nuevas técnicas digitales empleadas, como son el uso de blogs profesionales y RRSS, entrevistas en línea, asistentes digitales, que derivarían hacia el Nethunter.

Los puntos de desencuentro han sido:

- Que los canales de búsqueda pueden variar según la empresa, según el puesto y perfil del candidato. Así como puede variar el orden dentro de los procesos de búsqueda.

4.4 Beneficios del marketing de reclutamiento y reclutamiento 4.0

Teniendo en cuenta que este trabajo pretende recabar información sobre el futuro de los procesos de reclutamiento en la era digital y basándose en que el informe Talento Conectado 19, utilizado para resolver la cuestión viene a confirmar que existe un nuevo paradigma digital. Este paradigma afecta a la empresa reclutadora y al candidato, a la manera en que ambos conectan. Aunque utiliza el término *Talent Marketing* para referirse al marketing de reclutamiento, admite otras denominaciones como *Inbound Marketing Recruitment*, *Inbound Talent* o *Digital Recruiting*. Destaca lo siguiente:

- Para la empresa supone una estrategia digital.
- Aplicando esta táctica la empresa capta y genera vínculos entre empresa y empleado.
- Es usado por el área de RR. HH para localizar potencial.
- Es un canal de acceso al empleo para el candidato.

En cuanto a las ventajas (EY e Infoempleo, 2019), menciona:

“Es una estrategia de marketing digital para atraer y mantener un vínculo permanente con empleados y empleadores potenciales” página 10.

“Sirven también a los departamentos de RR. HH para encontrar el mejor talento y a los profesionales para hacerse visible ante las empresas y recibir las mejores propuestas laborales”

Euroforum, es otra de las fuentes que asimila el uso del marketing de reclutamiento como tendencia futura. Da prueba de ello su artículo titulado “El futuro del marketing de reclutamiento: principales tendencias “. Menciona como uno de los beneficios de esta estrategia el poder de atracción, enamoramiento y captación de competencia a la plantilla de la empresa. Cita nuevos cambios que aportaría a los procesos de selección serían los siguientes (Euroforum, 2018):

- Búsquedas mediante dispositivos.
- Diversidad generacional, incluyendo todo tipo de generaciones.
- Contenido de la plantilla, enfocado desde la perspectiva laboral de los ya trabajadores
- Aumento de la usabilidad de las plataformas.
- Personalización de procesos.
- Cultura empresarial inclusiva.

Bizneo, que también trata este concepto en su web, (Bizneo, 2019) destaca su capacidad efectiva como estrategia, en los procesos de captación de talento y resalta las siguientes ventajas:

- Favorecen el la imagen y posición de la empresa.
- Genera atracción, a través de la imagen de marca.
- Sirven de filtro, cuanta más atracción genera más filtros se puede aplicar.
- Supone un desarrollo estratégico.
- Genera imagen de compromiso

Por otro lado, Talent Street que publica sobre el marketing de reclutamiento en el artículo “La nueva realidad laboral: el trabajo conectado” tras superar la crisis sanitaria reciente, resaltaría como puntos beneficiosos de los siguientes aspectos (Talent Street, 2020):

- Se nutre de redes sociales, blogs profesionales, portales de empleo o plataformas digitales.
- Facilita llegar a candidatos activos y pasivos.
- Es una especialidad de marketing empresarial, que aceta otras denominaciones.
- Es útil para personal de recursos humanos
- Facilita la atracción, captación de talento y su fidelización

Por último, y respecto a este término, Randstad refiriéndose a él como *Inbound Recruitment*, reconoce como ventajas las siguientes características (Randstad.es, 2020):

- Es una estrategia innovadora y enfocada al candidato.
- Permite a las empresas enamorar a las personas adecuadas.
- Facilita la búsqueda de talento.
- Consta de 4 pasos: 1) Enamorar, 2) Pasar de aspirantes a candidatos, 3) Seleccionar al mejor y 4) Potenciar el compromiso de los trabajadores dentro de la empresa.

Respecto a el reclutamiento 4.0, o *Social Recruitment*, según publica la licenciada en recursos humanos de la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (IEBS), los beneficios obtenidos tras su empleo serán (Izquierdo, 2019): una reducción en el coste y tiempo empleado, un mayor alcance a posibles candidatos y una mayor segmentación.

De este cuarto y último subapartado, en relación con el reclutamiento 4.0 actual y marketing de reclutamiento, las fuentes estarían de acuerdo en los siguientes puntos:

- Es una especialidad del marketing, el marketing también evoluciona y desarrolla especialidades, es el caso del Marketing de Reclutamiento. Una tipología del marketing con aplicación al área de recursos humanos.
- Es una estrategia empresarial positiva para selección, ya que está enfocada principalmente a captar y atraer potencial.
- Es una estrategia empresarial de marca enfocada al candidato, ya que el marketing de reclutamiento pretende ganar un mayor número de aspirantes presentados al proceso de reclutamiento.

- Facilita el proceso de búsqueda, debido al entorno en que se produce, el reclutamiento 4.0, que es el causante de llegar a un público mayor.
- Es considerada tendencia del futuro, porque varias son las fuentes que hablan del futuro del área de RR.HH. y sus tendencias y lo mencionan, en especial el *Recruitment Marketing*. Ocurre por tratarse de dos métodos que tienen entre sus beneficios un abaratamiento de costes y mayor alcance.
- Acepta varias denominaciones, ha sido tratado como Inbound Marketing Recruitment, Inbound Talent o Digital Recruiting.

En cuanto a los puntos donde existe mayor contraste de opiniones son:

- Respecto a las ventajas obtenidas tras aplicar ambos métodos. Los beneficios que obtengan las empresas en alcance, coste, captación de talento, no siempre van a coincidir.
- Los procesos y fases de aplicación que tienen ambos métodos, puede que tengan que ser revisados y adaptados a la situación y necesidad empresarial.

Tabla 5: Beneficios del marketing de reclutamiento

Fuente	Documento	Año	Perspectiva	Tema
Euroforum	Blog dedicado al desarrollo empresarial	2020	Las nuevas novedades del marketing de reclutamiento	Ventajas Marketing de Reclutamiento
Infoempleo	Informe Talento Conectado 2019	2020	Es una estrategia digital empresarial para captar el talento y que acepta otras denominaciones	Ventajas Marketing de Reclutamiento
Bizneo	Blog de tecnologías de vanguardia en RR. HH	2020	Es una estrategia eficaz dentro de los procesos de captación de talento	Ventajas Marketing de Reclutamiento
Talent Street	Página web de noticias	2020	Especialidad de marketing empresarial destinada a captar talento y fidelización. Acepta varias denominaciones	Ventajas Marketing de Reclutamiento
Randstad. Es	Portal web de empleo	2020	Inbound Recruitment, estrategia innovadora enfocada al candidato y fidelizar talento	Ventajas Marketing de Reclutamiento

5. CONCLUSIONES

Por último, concluir este trabajo de revisión y análisis sobre las estrategias digitales empresariales clave para la captación de talento, confirmado que existe relación entre el marketing y las relaciones laborales o recursos humanos. Se trata de dos disciplinas que cambian a la par que la sociedad y el mundo empresarial. Su relación surge principalmente por la llegada de internet al mundo empresarial, por la alta competitividad y por la mayor agilidad y alcance conseguidos.

Los informes citados anteriormente y fuentes expertas en RR. HH afirman estar en plena digitalización de procesos, buscando la eficiencia y competitividad. Reconocen el papel del capital humano como esencial para el éxito empresarial en un entorno tan homogeneizado y conectado. Ahora la fuerza de trabajo valora positivamente otros aspectos a la hora de buscar empleo como: la imagen y reputación de la marca o las experiencias cercanas vividas. Por estos motivos y basándose en una selección lo más adecuada posible, que no genere pérdidas a largo plazo, los profesionales de RR. HH van a tener desempeñar un papel clave para la empresa. Vigilarán cómo será el futuro de su departamento a través de informes pertenecientes a Infoempleo, Adecco, Randstad, así como eventos futuros sobre tendencias en la gestión y aplicación de las tecnologías.

Respecto a las estrategias de reclutamiento online, a corto plazo se están usando las más conocidas como publicaciones de ofertas (77%), comunicación con los candidatos (45%), la recepción de solicitudes (41%) HeadHunting (29%), seguido del Employer Branding y la creación de la comunidad. Sin embargo, para 2021 los portales web encabezarán la lista con un 97%, después los contactos personales 96%, redes sociales con 91%, seguido con algo menos webs corporativas y candidaturas espontáneas. La tendencia futura de las empresas a reclutar talento por las redes sociales o a través del HeadHunting va en aumento desde el 2011 debido a que las generaciones actuales (Millenials, Generación X) buscan empleo fundamentalmente en redes mediante dispositivos electrónicos, lo que hace necesaria la presencia de los reclutadores usando cuentas corporativas o personales, con el fin de atraer, filtrar y reclutar candidatos. A la hora de establecer la estrategia digital, las empresas deben tener en cuenta: el HR Analytics, el Branding, Inbound Recruitment, la Gestión de Relaciones con los Candidatos y Social Recruiting.

Como valoración, el uso de las tecnologías en la selección de perfiles queda reforzado en plena era digital. Las empresas han encontrado en el marketing digital, estrategias de alcance que ajustadas a la necesidad empresarial suponen una ventaja competitiva.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Adriana, M. (30 de 12 de 2019). *HR Trends; Técnicas de Headhunting*. Obtenido de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/tecnicas-headhunting>
- Bizneo. (2019). *Bizneo, Tecnologías de vanguardia en la gestión de recursos humanos*. Obtenido de Selección de talento: <https://www.bizneo.com/blog/recruitment-marketing/>
- Cambridge Academic Content Dictionary. (6 de Abril de 2020). *Cambridge Academic Content Dictionary*. Obtenido de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/headhunter>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- empleorecursos. (22 de marzo de 2020). *empleorecursos.com, QUÉ NOS DEJARÁ LA CRISIS DEL CORONAVIRUS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO*. Obtenido de <http://empleorecursos.es/que-nos-dejara-la-crisis-del-coronavirus-en-la-gestion-del-talento/>
- Euroforum. (15 de enero de 2018). *Euroforum*. Obtenido de El futuro del marketing de reclutamiento: principales ventajas: <https://www.euroforum.es/blog/el-futuro-del-marketing-de-reclutamiento-principales-tendencias/>
- Evans, R. (2016). *The Talent Magnet: Employer Branding & Recruitment Marketing Strategies to Attract Millennial Talent*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016.
- EY e Infoempleo. (2019). *EY, Building a better working world*. Obtenido de Talento Conectado 2019: https://cdn.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/publicaciones/Informe_talento_conectado_2019.pdf
- Fernández, M. (19 de agosto de 2019). *HR TRENDS by Infoempleo*. Obtenido de HR TRENDS: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/headhunting-y-captacion-de-talento>
- Foromarketing.com. (25 de julio de 2019). *FMK, el marketing del futuro, hoy*. Obtenido de <https://www.foromarketing.com/marketing-reclutamiento-forma-de-atraer-talento-tu-empresa/>
- Hernández, Fernández y Baptista. (2003). <http://catarina.udlap.mx>. Obtenido de Metodología de la investigación: “Las investigaciones se originan en las ideas, sin importar que tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir”
- Hueros, R. (22 de julio de 2019). Marketing y captación de talento: la unión para atraer al candidato. (R. Digital, Entrevistador)
- Infojobs. (30 de julio de 2018). *Infojobs.net ; ¿Cuál es el coste y las consecuencias de una mala contratación?* Obtenido de <https://recursos-humanos.infojobs.net/cual-es-el-coste-de-una-mala-contratacion>
- Invitado, A. (20 de julio de 2016). *Inboundcycle*. Obtenido de Blog de Inbound Marketing : <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/recursos-humanos-marketing-unidos-para-la-gestion-del-talento>

Izquierdo, J. (28 de febrero de 2019). *www.iebschool.com*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/reclutamiento-seleccion-gestion-talento-rrhh-2-0/>

Jobe, E. (13 de mayo de 2015). *Get HRS*. Obtenido de <http://gethrs.com/recruitment-terms-explained/>

La Neurona. (2 de abril de 2020). *¿Se transformará el marketing tras el Coronavirus?* . Obtenido de <https://laneurona.com/texto/barometro-covid19-marketing/>

M, A. (31 de julio de 2019). *HR TRENDS by Infoempleo*. Obtenido de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/sinergologia-herramienta-rrhh>

marketingdirecto. (7 de octubre de 2017). *marketingdirecto.com*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/10-claves-para-aprender-a-vender-tu-empresa-o-producto>

Marketing-Schools.org. (03 de abril de 2020). *Marketing-schools.org*. Obtenido de Educational options in the creative field of marketing: <https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing.html>

Martínez, M. (1 de abril de 2020). *IMF Business School*. Obtenido de Blog de Recursos Humanos: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/seleccion-de-personal-3/que-es-el-headhunting/>

Metodologia02.blogspot.com. (julio de 2010). *TIPOS DE INVESTIGACION Y DISEÑO DE INVESTIGACION* . Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>

Millán García, L. (26 de Abril de 2019). *OpenWebinars*. Obtenido de OpenWebinars: <https://openwebinars.net/blog/tecnicas-de-marketing-que-te-ayudaran-reclutar-mejor/>

Miranda@RallyRM. (8 de abril de 2020). *RallyFwd, Virtual Conference*. Obtenido de <https://rallyrecruitmentmarketing.com/2017/09/recruitment-marketing-glossary/>

More, M. (20 de abril de 2015). *IEB School*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/reclutamiento-3-0-reclutamiento-seleccion/>

Pecino, F. (24 de julio de 2015). *Talent Clue*. Obtenido de <http://blog.talentclue.com/nethunting-la-evolucion-natural-del-headhunting>

Quer, A. (13 de febrero de 2014). *Blog InboundCycle*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/194141/La-Historia-del-Marketing-en-5-Minutos>

Quer, D. (4 de Julio de 2019). *European Business School*. Obtenido de EUDE: <https://www.eude.es/blog/tipos-marketing-empresarial/>

Randstad. (8 de octubre de 2018). *Randstad, tendencias360*. Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/nethunters-apuesta-por-profesionales-especializados-para-encontrar-talento-en-internet/>

Randstad.es. (7 de 1 de 2020). *Randstad.es ; Retos y tendencias en RRHH para 2020* . Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/retos-y-tendencias-en-rrhh-para-2020/>

- RR.HH Digital. (14 de Mayo de 2018). *HH.RR Digital, El primer periódico online de Recursos Humanos*. Obtenido de http://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/130725/Nuevas-formas-de-reclutamiento?target=_self
- RR.HH Digital. (27 de septiembre de 2019). *RR.HH Digital, El primer periódico online de Recursos Humanos*. Obtenido de http://www.rrhhdigital.com/secciones/eventos-rrhhdigital/138425/%C3%89xito-absoluto-del-HR-Innovation-Summit-2019?target=_self
- RRHH Digital. (21 de 12 de 2018). *El primer periódico online de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/134336/Relacion-entre-Marketing-y-Recursos-Humanos>
- RRHHDigital. (23 de enero de 2020). *RRHHDigital, Cómo cambiará la forma de atraer y retener talento en 2020*. Obtenido de http://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/140053/Como-cambiara-la-forma-de-atraer-y-retener-talento-en-2020-cuatro-tendencias-clave?target=_self
- Sastre y Aguilar. (21 de febrero de 2003). *slideshare.net*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/alvarogranados21/seleccion-de-personal-7002734>
- Sastre y Aguilar. (21 de febrero de 2003). *slideshare.net*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/alvarogranados21/seleccion-de-personal-7002734>
- Sullivan. (2011). *Repositorio.unican.es*. Obtenido de Universidad de Cantabria: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9681/SAIZBRINGASCLAUDIA.pdf?sequence=1>
- Talent Street. (6 de 4 de 2020). *Talent Street, Equipos y Talento*. Obtenido de <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2020/04/06/la-nueva-realidad-laboral-el-trabajo-conectado/3985/>
- The HR Congress. (19 de junio de 2020). *hr-congress.com*. Obtenido de <https://hr-congress.com/>
- Trazada Team. (21 de marzo de 2017). *TRAZADA; Think Global, Go Local*. Obtenido de <https://trazada.com/inicios-del-marketing-digital-hasta-nuestros-dias/>
- Werther y Davis. (2020). *cucjonline.com*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>