



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

## NUEVAS TENDENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Autor/es

Julia Serrano Gómez

Director/es

Bárbara Oliván Blázquez

Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo

2024

## RESUMEN

Con el paso de los años los Recursos Humanos han ido cobrando más importancia y se han situado como una pieza clave en el entorno laboral. El avance de la tecnología y el desarrollo en el marco de la psicología han hecho que los procesos que se utilizaban para reclutar y seleccionar el talento en las empresas adopten nuevas formas.

Este trabajo tiene como objetivo exponer en qué consiste el proceso de reclutamiento y selección dentro de la gestión de Recursos Humanos, analizando cómo ha sido su evolución a lo largo de la historia hasta la actualidad. En él veremos cuáles son esos nuevos modelos de atracción y selección y cómo se han ido implementado en las empresas, qué factores se buscan analizar en los trabajadores, el posicionamiento de la empresa como empleador (employer branding) y el uso de nuevas tecnologías, entre otras. Por ello la realización de este trabajo pretende responder la siguiente cuestión:

¿Cómo ha sido la evolución del reclutamiento y selección de RRHH y cuáles son las nuevas técnicas utilizadas para captar talento?

Conceptos clave: Recursos Humanos, Talento, Reclutamiento, Selección, Employer branding y Tecnologías.

## ABSTRACT

Over the years, Human Resources has become increasingly important and has become a key element in the work environment. The advance of technology and the development within the framework of psychology have made the processes used to recruit and select talent in companies take on new forms.

The aim of this project is to explain what the recruitment and selection process consists of within Human Resources management, analyzing how it has evolved throughout history up to the present day. In it we will see what are these new models of attraction and selection and how they have been implemented in companies, what factors are sought to analyze in workers, the positioning of the company as an employer and the use of new technologies, among others.

For this reason, this Work aims to answer the following question:

How has been the evolution of HR recruitment and selection and what are the new techniques used to attract talent?

Key concepts: Human Resources, talent, recruitment, selection, employer branding, technologies.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	6
1.1 Etapas del proceso de reclutamiento y selección .....	8
1.2 Reclutamiento .....	9
1.2.1 Reclutamiento Interno: .....	9
1.2.2 Reclutamiento Externo:.....	10
1.3 Fuentes de reclutamiento .....	10
1.4 Selección de personal .....	12
1.5 Técnicas de selección de personal.....	13
1.5.1 Entrevista .....	13
1.5.2 Pruebas Psicométricas .....	14
1.5.3 Assesment center.....	15
1.5.4 Dinámicas de Grupo .....	16
1.5.5 Pruebas Técnicas o de Habilidades específicas .....	17
1.5.6 Entrevistas por competencias o STAR.....	18
1.5.7 Role-Playing o simulaciones.....	19
1.5.8 Referencias .....	20
1.6 Outsourcing .....	21
2. NUEVAS TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	22
2.1 Digitalización y E-Recruitment .....	22
2.2 Inbound Recruitment.....	24
2.2.1 Marca empleadora.....	25
2.3 Big Data .....	26
2.4 Gamificación:.....	27
3. PROCESO DE DESCARTE Y ONBOARDING DEL CANDIDATO.....	29
CONCLUSIONES .....	31
BIBLIOGRAFÍA .....	32
ANEXOS .....	33

# INTRODUCCIÓN

En los últimos años hemos sido testigos de los numerosos cambios que se han dado en el mundo laboral y la forma de gestionar el talento humano como consecuencia de los numerosos avances tecnológicos y sociales.

Las empresas han tenido que adaptarse y alinearse con estas nuevas tendencias de trabajo, lo cual les ha llevado a implementar nuevas políticas laborales, así como sobre la adecuación de sus procesos internos, entre ellos, la de gestión del talento humano.

El aumento del trabajo remoto a consecuencia del Coronavirus (COVID-19) y la importancia de las soft skills (creatividad, trabajo en equipo...) son factores clave que han requerido que las empresas sean más flexibles a la hora de atraer y retener a los mejores profesionales. Además, la sociedad ha cambiado, las personas buscan valores diferentes en cuanto al trabajo y la carrera profesional.

Por otro lado, los avances tecnológicos han transformado la forma en que se recluta, gestiona y desarrolla el talento. Herramientas como los sistemas de gestión del talento, el análisis de datos y la inteligencia artificial están siendo cada vez más utilizadas para optimizar los procesos de recursos humanos y mejorar la toma de decisiones.

Las organizaciones han comprendido que el talento humano es uno de sus activos más valiosos, por lo que la capacidad que tenga una empresa de desarrollar a los trabajadores le permitirá aumentar su capacidad para innovar y generar una ventaja competitiva en su entorno, ya que necesitan contar con equipos capacitados y motivados para destacar entre sus competidores. Las empresas no compiten solo por clientes y mercados, sino también por talento. Atraer, retener y promocionar profesionales capacitados se ha vuelto crucial para mantener la ventaja competitiva.

Por ello, una óptima gestión en el proceso de selección de personal se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones debido a su impacto en el rendimiento y la competitividad a largo plazo.

# 1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal son dos temas fundamentales dentro del ámbito de la gestión de recursos humanos. A continuación, vamos a definir en qué consisten cada uno de ellos según diferentes autores.

Chiavenato (2019. *Administración de Recursos Humanos*), define el reclutamiento como *un proceso que consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos los cuales buscan atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Este proceso tiene lugar después de haber establecido las necesidades de personal de la organización a través de una planeación de personal. Y, por otro lado, éste también define la selección como el proceso de escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.*

El reclutamiento es la etapa en la cual la organización realiza actividades que influyen en:

1. *Aumentar el número de personas que aplican a puestos vacantes en la empresa.*
2. *El tipo de personas que aplica a las vacantes.*
3. *La probabilidad de que los candidatos acepten la posición que se les ofrece.*

Por otro lado, Bustos y Giménez (2011. *Manual de Recursos Humanos*) corrobora que, *“el reclutamiento de personal es un conjunto de acciones para atraer candidatos y se puede considerar como un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de trabajo las oportunidades (puestos) de empleo que pretende cubrir”.*

Según Gelabert (2010. *Gestión del capital humano en las organizaciones*), *cuando se habla de reclutamiento se tiene la costumbre de referirse, por lo general, solamente a las candidaturas provenientes del exterior, pero en realidad el proceso debe abarcar incluso a quienes se hallan ya incorporados en la organización y, este tipo de reclutamiento recibe el nombre de reclutamiento interno. Además, tiene indudables ventajas incluir en el proceso a las personas ya incorporadas en vez de acudir al mercado, éstas son:*

1. *Los empleados ya conocen cuáles son las normas generales de la organización.*
2. *Ahorro de tiempo y costes de formación.*
3. *Creación de un buen clima laboral.*

Según Gerencie (2018. *Gestión del talento humano*), el talento humano es reconocido por algunos autores como el principal activo de la empresa, pues son los trabajadores los que toman decisiones y los que operan la empresa.

Sin embargo, otros autores coinciden en afirmar que no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

El reclutamiento y la selección de personal comenzaron a tener su mayor auge en las últimas décadas del siglo XX, pero su historia se remonta a tiempos remotos. Por ejemplo, en la Prehistoria las comunidades primitivas organizaban el trabajo seleccionando a las personas en base a la edad, sexo o características físicas. En ese entonces los procedimientos de selección eran más bien rudimentarios, pero a lo largo de la historia este concepto ha ido evolucionando.

Durante la Edad Media, la selección de personas se hacía en base a las clases sociales o roles, pues en muchos casos tanto la posición social como la del trabajo estaban determinados por su estatus familiar. Además, en un entorno donde la información era limitada, la selección se basaba en gran medida en la reputación y la confianza mutua entre empleadores y empleados

La Revolución Industrial tuvo impacto significativo en la forma en que se llevaba a cabo la selección de personal y en el desarrollo de prácticas de recursos humanos. En este periodo hubo un rápido crecimiento de la industria, lo que generó una creciente demanda de mano de obra en las fábricas. Esta demanda llevó a la necesidad de desarrollar nuevos métodos más sistemáticos para reclutar y seleccionar trabajadores de manera eficiente.

Durante la segunda mitad del siglo XIX y principios del siglo XX, la gestión científica y los principios de Taylorismo y Fordismo influyeron en la selección de personal. Se desarrollaron métodos más sistemáticos y científicos para reclutar, seleccionar y entrenar a los trabajadores, con un enfoque en mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo.

Posteriormente se comenzaron a desarrollar pruebas y evaluaciones psicométricas (inteligencia, personalidad, habilidades y conocimientos) para ayudar en el proceso de selección de personal y así poder evaluar de manera más objetiva a los candidatos.

Con la llegada de la tecnología, la selección de personal experimentó una revolución significativa. Se desarrollaron sistemas de seguimiento de candidatos, que facilitaron la gestión y organización de los procesos de reclutamiento. La aparición de internet permitió la publicación de ofertas de trabajo en línea y la realización de entrevistas por video. La inteligencia artificial y el aprendizaje automático se están utilizando cada vez más para mejorar la eficiencia del proceso de selección y para predecir de forma correcta el ajuste cultural y el desempeño laboral de los candidatos.

Siglo XIX y antes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección intuitiva y subjetiva basada en impresiones personales y experiencias previas.</li> <li>▪ Posición social y laboral estaba determinada por el origen familiar.</li> <li>▪ Prácticas de selección en gremios y corporaciones artesanales.</li> </ul>
Siglo XIX	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de métodos más formales de selección de personal, incluyendo entrevistas estructuradas, pruebas de aptitud y evaluaciones de habilidades.</li> <li>▪ Influencia de la gestión científica (enfoque en la eficiencia y la productividad).</li> <li>▪ Análisis de trabajo y estudio de tiempos para mejorar la eficiencia laboral.</li> </ul>
Siglo XX	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Surgimiento de los departamentos de recursos humanos.</li> <li>▪ Avances en tecnología y automatización (pruebas en línea, ATS y entrevistas de video).</li> <li>▪ Diversidad e inclusión en la selección de personal (eliminación de sesgos).</li> </ul>
Siglo XXI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inteligencia artificial</li> <li>▪ Enfoque en la experiencia del candidato.</li> <li>▪ Uso de análisis de datos y métricas para evaluar la eficacia de los procesos de selección.</li> </ul>

Evolución de la selección de personal. Elaboración propia.

## 1.1 Etapas del proceso de reclutamiento y selección

El proceso de selección de personal generalmente se divide en varias etapas, que pueden variar según las prácticas y políticas específicas de cada organización. Sin embargo, de manera general, se puede dividir en cuatro etapas principales:

### **Análisis de las necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos):**

En esta etapa inicial, se realizan dos actividades clave: el análisis de las necesidades de contratación y la planificación del proceso de selección. El análisis de las necesidades de contratación implica determinar las cualidades, habilidades y experiencia necesarias para el puesto vacante, así como establecer el perfil del candidato ideal, siendo todo ello recogido por el profesograma. La planificación del proceso de selección implica definir las estrategias de reclutamiento a utilizar, establecer un cronograma de actividades, asignar responsabilidades y recursos, y establecer los criterios de evaluación para la selección de candidatos. Estos últimos establecen como son ponderados los requisitos de evaluación para cuantificar la idoneidad del perfil.

### **Reclutamiento (interno y externo).**

En esta etapa, se llevan a cabo actividades para atraer a candidatos calificados para el puesto vacante. Esto puede incluir la publicación de ofertas de trabajo en diferentes plataformas, la búsqueda de candidatos en bases de datos de talento, el uso de redes profesionales y sociales, la participación en ferias de empleo, entre otros. El objetivo es generar un grupo de candidatos potenciales para avanzar al siguiente paso del proceso de selección.

### **Evaluación y selección.**

En esta etapa, se evalúa a los candidatos para determinar su idoneidad para el puesto vacante. Esto puede incluir la revisión de currículos, la realización de pruebas competenciales y test de personalidad, la realización de entrevistas, la realización de ejercicios de evaluación, entre otros. El objetivo es identificar a los candidatos más adecuados para el puesto en función de los criterios establecidos durante la etapa de análisis de requisitos y planificación.

### **Oferta e incorporación a la organización.**

En esta etapa final, se hace una oferta de empleo al candidato seleccionado. Esto implica negociar los términos y condiciones del contrato de trabajo, incluyendo salario, beneficios, horario de trabajo, entre otros. Una vez que el candidato acepta la oferta, se procede con los trámites administrativos necesarios para formalizar la contratación, como la firma del contrato de trabajo y la realización de los trámites de incorporación a la empresa.

De lo que no cabe ninguna duda es que el reclutamiento y selección de personal son dos procesos fundamentales dentro de la gestión de recursos humanos que se llevan a cabo en las organizaciones para identificar, atraer y seleccionar a los candidatos más adecuados para ocupar puestos vacantes. Estos procesos son esenciales para garantizar que la organización cuente con el talento necesario para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos.

## 1.2 Reclutamiento

Éste es uno de los primeros pasos que tiene lugar en una empresa que esté buscando personal. No es lo mismo reclutamiento que selección de personal, son términos conectados entre sí, pero diferentes. Una vez realizado el reclutamiento procederemos a la selección mediante diversas técnicas.

El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a candidatos potenciales para cubrir las vacantes existentes en la organización. Esto puede implicar la publicación de anuncios de empleo, la búsqueda en bases de datos de candidatos, el uso de redes sociales, la participación en ferias de empleo, entre otras estrategias.

El objetivo del reclutamiento es generar un grupo diverso y calificado de candidatos. Éste puede ser tanto interno como externo.

### 1.2.1 Reclutamiento Interno:

El reclutamiento interno es aquel proceso mediante el cual las organizaciones buscan promover el desarrollo de empleados actuales transfiriéndolos de un puesto a una nueva vacante dentro de la misma empresa. En lugar de buscar candidatos externos, las empresas buscan identificar y desarrollar el talento interno para ocupar nuevas posiciones o roles dentro de la organización.

Este tipo de reclutamiento tiene varias ventajas, como fomentar la motivación y lealtad de los empleados, aumentar la retención de talento, reducir los costes y los tiempos de reclutamiento y aprovechar el conocimiento y experiencia acumulada de los empleados que ya están familiarizados con la cultura organizacional.

A pesar de las ciertas ventajas expresadas, esta misma herramienta de reclutamiento también puede tener una serie de desventajas al utilizarla, ya que puede hacer que la cultura empresarial se estabilice y no se reciban nuevos puntos de vista, aportaciones, etc. y también puede darse el caso de que los procesos de reclutamiento interno creen un efecto contrario al deseado y se produzca un ambiente de excesiva competencia, frustración, además de tener que realizar otro proceso de selección para cubrir la plaza que deja vacante el empleado promocionado.

El proceso de reclutamiento interno generalmente implica la publicación de oportunidades de empleo dentro de la empresa, ya sea a través de tableros de anuncios internos, correos electrónicos internos, reuniones de personal, o cualquier otro medio de comunicación interna. Los empleados interesados pueden postularse para las vacantes para luego comenzar un proceso de selección que puede incluir entrevistas, evaluaciones de desempeño y consideración de su experiencia y habilidades.

### 1.1.2 Reclutamiento Externo:

El reclutamiento externo es el proceso de buscar y atraer candidatos externos a la organización para cubrir vacantes de empleo. En lugar de promover o transferir empleados internos, las empresas recurren a fuentes externas, como portales de empleo, redes sociales, agencias de reclutamiento, ferias de empleo y recomendaciones de terceros, para identificar y seleccionar a los candidatos adecuados.

Esto le permite a la organización acceder a una gama más amplia de habilidades y experiencias que pueden no estar disponibles internamente, ya que se pueden aportar nuevas perspectivas, ideas e innovación a la empresa, así como diversidad en términos de antecedentes, cultura y experiencia.

Además, si la organización busca habilidades o conocimientos especializados que no se encuentran internamente, el reclutamiento externo puede ser la mejor opción.

El proceso de reclutamiento externo generalmente comienza con la publicación de ofertas de trabajo en plataformas de reclutamiento, sitios web de empleo, redes sociales y otros medios. Los candidatos interesados envían sus solicitudes y currículos, y luego son evaluados a través de entrevistas, pruebas de habilidades y otros métodos de selección para determinar su idoneidad para el puesto.

## 1.3 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los canales o medios a través de los cuales las organizaciones buscan atraer candidatos para cubrir vacantes de empleo. Estas fuentes pueden variar según la estrategia y las necesidades de reclutamiento de cada empresa, y por lo tanto, como hemos comentado anteriormente, pueden realizarse de manera interna o externa. Las más utilizadas por las organizaciones son:

- Portales de empleo: plataformas en línea y sitios como LinkedIn, donde las empresas pueden publicar empleos, buscar perfiles de candidatos y establecer conexiones con profesionales.
- Sitios web de la empresa: páginas de carrera en el sitio web oficial de la empresa donde se publican oportunidades de empleo y se proporciona información sobre la cultura organizacional y los beneficios laborales.
- Agencias de reclutamiento: empresas especializadas en encontrar y reclutar de manera eficaz a candidatos para otras empresas. Pueden ser agencias generales o especializadas en campos específicos.
- Bolsas de trabajo en universidades o instituciones educativas donde las empresas pueden publicar oportunidades de empleo dirigidas a graduados recientes o estudiantes próximos a graduarse.
- Ferias de empleo: eventos donde las empresas tienen la oportunidad de interactuar directamente con candidatos potenciales y promocionar sus oportunidades laborales.

A menudo las empresas utilizan una combinación de ellas para maximizar su alcance y encontrar el talento más adecuado para sus necesidades.

Dar una buena imagen de la empresa en el proceso de reclutamiento puede tener un impacto significativo en la capacidad para atraer y seleccionar al mejor talento, ya que su imagen puede hacer que la organización sea más atractiva para los candidatos potenciales. Los profesionales talentosos a menudo buscan trabajar en empresas con una reputación sólida y una cultura organizacional positiva.

Por otro lado, los empleados actuales pueden sentirse más motivados y comprometidos cuando perciben a la empresa como un lugar donde se valora su trabajo y se preocupan por su bienestar. Esto puede ayudar a reducir la rotación de personal y aumentar la retención de empleados.

En un mercado laboral competitivo, una buena imagen de la empresa puede ser un factor diferenciador clave que ayude a la organización a atraer y retener a los mejores profesionales frente a la competencia. Por lo tanto, es importante que las organizaciones trabajen en construir y mantener una reputación sólida y positiva en el mercado laboral y así generar un vínculo directo con la atracción de talento y la retención de empleados.

Vender tu empresa en el reclutamiento implica destacar los aspectos más atractivos y positivos de trabajar para tu organización para atraer más candidatos. De aquí la importancia que tiene desarrollar una marca empleadora deseable, identificando y comunicando claramente qué hace que tu empresa sea única y especial (ambiente de trabajo positivo, oportunidades de desarrollo profesional, programas de bienestar para empleados, flexibilidad laboral...)

También numerosas empresas utilizan testimonios y casos de éxito, es decir, comparten historias y testimonios de empleados actuales que muestren como es trabajar en la empresa. Esto puede ayudar a generar confianza y credibilidad entre los candidatos potenciales.

De aquí nace el concepto de Inbound Recruitment (qué información sobre la empresa damos de primeras a los candidatos).

## 1.4 Selección de personal

La selección es el proceso mediante el cual una organización identifica, evalúa y elige a los candidatos más adecuados para ocupar puestos vacantes dentro de la empresa. Es una etapa fundamental dentro del proceso de contratación, donde se busca asegurar que la persona seleccionada tenga las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñarse con éxito en el puesto, así como también que se ajuste a la cultura y valores de la organización.

Esto implica la revisión de currículos, la realización de entrevistas, pruebas de habilidades, evaluaciones, referencias laborales..., entre otros métodos de evaluación.

El objetivo de la selección es captar e identificar a aquellos candidatos que mejor se ajusten a los requisitos del puesto y a la cultura organizacional. La empresa tiene que ser capaz de proveerse de las personas adecuadas para su desempeño laboral, y así con ello se obtendrán las siguientes ventajas: las personas idóneas exigen menor capacitación y menor tiempo de adaptación a la organización, además, les ayudará a colocarse en el puesto más adecuado de acuerdo con sus características personales, con ello se consigue que las personas estén más satisfechas con su trabajo y, por lo tanto, que haya una mayor permanencia en la empresa.

El proceso de selección suele estar compuesto de varias fases en las que se emplean diferentes técnicas para evaluar las habilidades, competencias y compatibilidad de los candidatos con el puesto.

La razón de usar múltiples técnicas es que cada una ofrece información específica sobre el candidato, como habilidades técnicas, personalidad o comportamiento en situaciones concretas, por lo que una combinación de éstas ayuda a reducir el sesgo o la falta de precisión que podría surgir si se usara una sola técnica. Además, permite evaluar de manera más integral las competencias técnicas, las habilidades blandas y la compatibilidad cultural del candidato.

Dependiendo del rol, algunas técnicas serán más adecuadas que otras. A continuación, vamos a ver un ejemplo de un proceso de selección en el que se utilizan varias técnicas.

*Una empresa está buscando contratar a un desarrollador de software.* El proceso de selección podría incluir:

1. Revisión de currículum: Para filtrar aquellos candidatos con las certificaciones, lenguajes de programación y experiencia relevantes.
2. Entrevista: Donde se realizan preguntas en relación con su experiencia y conocimientos técnicos del candidato, sus proyectos anteriores y sus competencias específicas en tecnología.
3. Prueba técnica de codificación: Un ejercicio práctico que evalúa las habilidades de programación del candidato.
4. Pruebas psicométricas: Para evaluar la capacidad de resolución de problemas y el razonamiento lógico.
5. Referencias.

## 1.5 Técnicas de selección de personal

Existen diversas técnicas de selección de talento que las empresas utilizan para identificar a los mejores candidatos para un puesto de trabajo. Estas técnicas combinan herramientas tradicionales y modernas para evaluar las habilidades, capacidades, aptitudes y la adecuación de los candidatos a su empresa.

A continuación, veremos algunas de las técnicas más utilizadas en la selección de personal.

### 1.5.1 Entrevista

Hoy en día las entrevistas son el método más empleado en la selección de personal. Se trata de una herramienta a través de la cual los empleadores pueden conocer, directa y personalmente a los postulantes. En la entrevista, el entrevistador y el candidato conversan sobre sus competencias, habilidades, experiencias y cómo se ajusta al puesto de trabajo y a la cultura organizacional. Se la considera la técnica de selección “pilar” porque ofrece información de calidad y permite una interacción completa, pudiendo valorar si comunicación verbal y no verbal, su imagen, la capacidad comunicativa, y que hará una primera impresión muy importante para el resto del proceso.

Existen varios tipos de entrevistas de selección de personal, cada una diseñada para evaluar diferentes aspectos de los candidatos, dependiendo de los objetivos del proceso de selección. A continuación, se describen los principales tipos de entrevistas:

- Entrevista estructurada: Aquí las preguntas están predefinidas y se hacen a todos los candidatos de manera sistemática. Esto garantiza una consistencia y permite una comparación justa entre todos los candidatos. En ocasiones puede generar alguna dificultad ya que al ser rígida puede limitar la flexibilidad del entrevistador para explorar temas específicos del candidato en profundidad.
- Entrevista no estructurada: En ésta las preguntas son más abiertas y la conversación fluye de manera más libre, de esta manera el entrevistador puede seguir el curso de la conversación según las respuestas del candidato, lo que permite una mayor exploración de la personalidad y experiencia del candidato. A veces este tipo de entrevistas puede llevar a una evaluación menos objetiva y más difícil de comparar entre candidatos.
- Entrevista semiestructurada: que combina preguntas cerradas con preguntas abiertas y flexibles para adaptar la conversación según las respuestas del candidato. Esto requiere una mayor habilidad en el entrevistador para poder seguir o cambiar el curso de la entrevista y recoger más información.

#### **Las entrevistas conductuales:**

Éstas son una técnica utilizada por los reclutadores para evaluar el comportamiento de los candidatos en situaciones laborales específicas. La premisa fundamental de este tipo de entrevista es que el mejor predictor del futuro desempeño laboral de un candidato es su comportamiento pasado en situaciones similares.

Durante una entrevista conductual, los entrevistadores hacen preguntas específicas diseñadas para obtener ejemplos concretos de situaciones en las que el candidato haya enfrentado desafíos, tomado decisiones

importantes o resuelto problemas en el pasado. Estas preguntas suelen comenzar con frases como "Cuéntame sobre un momento en el que..." o "Describe una situación en la que...".

Algunos ejemplos de preguntas en entrevistas conductuales podrían ser:

*"Háblame de un proyecto o tarea en la que hayas liderado un equipo. ¿Cuál fue tu enfoque y cuál fue el resultado?"*.

*"Describe una situación en la que tuviste que resolver un conflicto con un cliente. ¿Cómo lo abordaste y qué aprendiste de la experiencia?"*.

*"Cuéntame sobre un momento en el que tuviste que enfrentarte a un plazo ajustado. ¿Cómo gestionaste tu tiempo y lograste completar la tarea a tiempo?"*

El objetivo de estas preguntas es permitir que los candidatos compartan ejemplos específicos de su comportamiento pasado, lo que proporciona a los entrevistadores una visión más clara de sus habilidades, competencias y estilo de trabajo. La idea es que los candidatos que hayan demostrado un buen desempeño en el pasado en situaciones similares sean más propensos a tener éxito en el puesto para el que están siendo considerados.

Las entrevistas conductuales suelen requerir que los entrevistadores utilicen habilidades de escucha activa y formulen preguntas de seguimiento para obtener detalles adicionales sobre las experiencias de los candidatos. También pueden ayudar a identificar áreas de fortaleza y oportunidades de desarrollo para los candidatos, lo que puede ser útil para la toma de decisiones de contratación y para el desarrollo profesional posterior.

## 1.5.2 Pruebas Psicométricas

Las pruebas de personalidad en selección son herramientas utilizadas por las organizaciones para evaluar diversos aspectos de la personalidad y cualidades inherentes de los candidatos con el fin de determinar su ajuste con la cultura organizacional, el equipo de trabajo y las responsabilidades del puesto.

Éstas están diseñadas para ayudar a los empleadores a comprender mejor las características y rasgos de personalidad de los candidatos, así como sus preferencias, motivaciones y comportamientos en el entorno laboral.

La utilidad de estas pruebas se basa en conocer la parte menos visible de ti mismo de manera fiable, aquello que difícilmente se puede detectar en una entrevista, y de esta manera comprender la adecuación de tus cualidades y rasgos con el puesto de trabajo que vas a desempeñar y el entorno en el que vas a trabajar.

Algunos de los ejemplos más comunes de pruebas de personalidad utilizadas en selección son:

### **Big Five Personality Test (Modelo de los Cinco Grandes):**

Es uno de los test más utilizados en selección de personal. Este modelo evalúa cinco dimensiones principales de la personalidad: apertura a la experiencia, conciencia, extroversión, amabilidad y estabilidad emocional. Las pruebas basadas en este modelo proporcionan una visión amplia de la personalidad de los individuos.

### **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI):**

Esta es una de las pruebas de personalidad más conocidas y ampliamente utilizadas. Clasifica a los individuos en una de 16 posibles combinaciones de tipos de personalidad basadas en cuatro dimensiones: extraversión/introversión, sensorial/intuitivo, pensamiento/sentimiento y juicio/percepción. El MBTI proporciona información valiosa sobre las fortalezas naturales de un individuo, además de ser útil a la hora de seleccionar líderes.

### **16 PF (16 Personalidades Factoriales):**

Esta prueba, un clásico de la psicología evalúa 16 rasgos de personalidad que se consideran importantes para comprender el comportamiento humano en diferentes contextos, todo ello a través de 187 ítems. Los resultados de esta prueba pueden proporcionar información detallada sobre los candidatos en áreas como la autonomía, la sociabilidad, la ansiedad y la receptividad al cambio.

### **DISC Assessment:**

Esta prueba clasifica a los individuos en uno de cuatro estilos de comportamiento: dominancia, influencia, estabilidad y conformidad. En él, se debe elegir entre un conjunto de 28 grupos de cuatro conceptos cada uno, el concepto que más te representa, y posteriormente seleccionar el que menos te representa o te caracterice. Sus resultados indican cuál es tu patrón de comportamiento y las características y cualidades relacionados con él. Se utiliza para comprender cómo los candidatos interactúan con los demás, su estilo de comunicación y su enfoque para abordar las tareas y los desafíos.

### **Test PAPI**

Este test es uno de los más importantes y utilizados en la actualidad. Es una herramienta que se centra en evaluar 7 dimensiones de la personalidad: motivación en el trabajo, capacidad de liderazgo, actividad, interacción, estilo de trabajo, temperamento y capacidad de subordinación. Cada dimensión se divide en 20 subdimensiones que son compuestas por 9 roles (rasgos de la personalidad), 10 necesidades (comportamiento del individuo) y 1 interés (valoración general o detallada)

## **1.5.3 Assesment center**

Esta es una técnica que agrupa varias pruebas y actividades para evaluar diferentes aspectos. Este método de selección de personal somete a los candidatos a una serie de ejercicios que pueden ser tanto grupales como individuales, y están diseñados para simular las condiciones de un trabajo concreto y determina si tienen las habilidades y destrezas necesarias para realizar las funciones pertinentes. Trata de detectar aquellas competencias que no es posible comprobar mediante una titulación.

Estos ejercicios pueden constar desde pruebas individuales, como estudios de caso, análisis de información, presentaciones, resolución de problemas, simulaciones de toma de decisiones, o en cambio de forma grupal. Éstas últimas pueden realizarse a través de discusiones en grupo, resolución de problemas en equipo, negociaciones simuladas, dinámicas de trabajo en equipo, etc.

Durante estos ejercicios, los candidatos son observados y evaluados por un equipo de evaluadores que registran su desempeño en relación con las competencias y habilidades clave requeridas para el puesto. Algunos de los aspectos que suelen evaluarse en un Assessment Center incluyen habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, comunicación, toma de decisiones, capacidad de adaptación, entre otros.

Al finalizar el proceso, los evaluadores analizan los resultados de cada candidato y proporcionan retroalimentación detallada sobre su desempeño. Esta retroalimentación puede utilizarse para tomar decisiones informadas sobre las contrataciones y el desarrollo profesional de los candidatos.

En resumen, los Assessment Centers son herramientas efectivas para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos en situaciones laborales simuladas y ayudan a las organizaciones a tomar decisiones de contratación más informadas y acertadas.

#### 1.5.4 Dinámicas de Grupo

Esta técnica implica reunir a varios candidatos para que participen en una actividad grupal, durante la cual los observadores analizan los candidatos en un entorno donde deben interactuar, colaborar y resolver problemas juntos.

La dinámica puede llevarse a cabo de diferentes formas: discusión de un tema, en la que se propone a los candidatos que consideren un tema, relacionado o no con la esfera laboral, y lleguen a una conclusión; resolución de problemas, en la que el desafío o el problema se propone para resolverlo juntos; casos prácticos, un caso que está relacionado con el área laboral de la empresa se le presenta a los candidatos, etc....

Los observadores, que suelen ser los evaluadores o reclutadores, prestan atención a los comportamientos exhibidos por los candidatos en la interacción, quién asumió el papel de liderazgo, cómo los candidatos resolvieron conflictos y cómo contribuyeron al esfuerzo de resolución de problemas.

Esta técnica permite observar cómo el candidato se desenvuelve en un entorno grupal y cómo interactúa con los demás, qué rasgos de su personalidad han predominado y como puede encajar con la cultura empresarial. Pero, por otro lado, podemos encontrarnos con que debido a la presión social, algunos candidatos puedan sentirse incómodos o inhibidos al estar observados, lo que puede afectar su desempeño de la prueba.

### 1.5.5 Pruebas Técnicas o de Habilidades específicas

Las pruebas técnicas o de habilidades específicas es un método empleado con el fin de valorar las aptitudes de un postulante. Estos exámenes son diseñados para evaluar habilidades específicas que resultan fundamentales para el desempeño laboral, y comúnmente se utilizan en contextos técnicos y especializados.

Este procedimiento requiere que los postulantes completen tareas, resuelvan inconvenientes o exhiban su competencia en el uso de herramientas, software, técnicas o metodologías que forman parte integral del rol laboral en cuestión.

Los resultados de estas pruebas son cotejados con los estándares previamente establecidos por la organización, los cuales pueden abarcar aspectos como velocidad, precisión, creatividad o un dominio profundo en el área técnica.

Podemos encontrar diferentes tipos de pruebas:

- En primer lugar, tenemos las pruebas de conocimientos técnicos, éstas evalúan el dominio teórico que el candidato tiene sobre un campo o disciplina específica. Suelen tener formato examen e incluyen preguntas de opción múltiple o respuestas abiertas.
- Pruebas prácticas o de simulación. En éstas, el candidato tiene que realizar una tarea que simula el trabajo real que haría en el puesto. En muchas ocasiones estas tareas están relacionadas con el uso de software y herramientas.
- Pruebas de resolución de problemas. Estas pruebas se enfocan en la capacidad que tiene el candidato para resolver problemas complejos, muchas veces relacionados con la lógica o la toma de decisiones en situaciones difíciles. Su realización es común en áreas como ingeniería, análisis de datos o consultoría.
- Pruebas de habilidades manuales. En trabajos que requieren habilidades manuales o físicas, estas pruebas permiten a los reclutadores evaluar la destreza del candidato, precisión y rapidez. Pueden utilizarse en la industria manufacturera (el candidato tiene que ensamblar una pieza o manejar maquinaria especializada) o en áreas como la carpintería (el candidato puede tener que fabricar o reparar un objeto).

Las pruebas técnicas proporcionan una serie de ventajas en la evaluación objetiva y medible de las habilidades del candidato, lo que reduce la subjetividad en la selección. Además, ayudan a ver cómo se desempeña el candidato en tareas que realmente tendrá que realizar, asegurando que el candidato tiene las competencias técnicas, validando así sus conocimientos y experiencia.

Por otro lado, encontramos como desventajas que algunas pruebas pueden requerir mucho tiempo para diseñarse, aplicarse y evaluarse, lo que implica un coste adicional para la empresa. También, algunos candidatos pueden sentirse algo nerviosos al realizar las pruebas, lo que podría afectar su desempeño, aunque en realidad sí posean las habilidades requeridas, además de que no evalúan competencias blandas o interpersonales que también pueden ser esenciales para el puesto.

## 1.5.6 Entrevistas por competencias o STAR

Las entrevistas por competencias, también conocidas como entrevistas STAR (siglas en inglés: *Situation, Task, Action, Result*), son una técnica de selección que se centra en evaluar las competencias que un candidato ha demostrado en situaciones laborales pasadas. Esta técnica está basada en la idea de que el comportamiento pasado es un buen predictor de como va a ser el comportamiento futuro en situaciones similares. El entrevistador formula preguntas diseñadas para que el candidato proporcione ejemplos concretos de cómo ha utilizado esas competencias en situaciones laborales reales.

El método STAR ayuda por un lado a los candidatos a proporcionar respuestas claras y bien organizadas, y por otro, a los entrevistadores a obtener información detallada y relevante sobre las competencias del candidato.

### **S (Situation) – Situación:**

Se pide al candidato que describa una situación concreta en la que se enfrentó a un desafío o tarea para la competencia que se está evaluando.

*"En mi trabajo anterior como gerente de proyectos, estábamos en la etapa final de desarrollo de un software para un cliente muy importante. Faltaban dos semanas para la fecha de entrega cuando descubrimos un error crítico en el código que afectaba la funcionalidad principal del producto."*

### **T (Task) – Tarea:**

El candidato debe explicar cuál era su rol o responsabilidad específica en esa situación.

*"Como gerente de proyectos, mi tarea era asegurarme de que el error se solucionara sin afectar la fecha de entrega. Tenía que coordinar al equipo para encontrar una solución rápidamente, evitando que el cliente se diera cuenta del problema y manteniendo la calidad del producto."*

### **A (Action) – Acción:**

Aquí, el candidato describe las acciones concretas que tomó para manejar la situación o resolver el problema. Es fundamental centrarse en qué hizo el candidato, en lugar de lo que hizo el equipo en su conjunto.

*"Convoqué a una reunión de emergencia con el equipo de desarrollo para evaluar el alcance del problema. Dividí al equipo en dos grupos: uno se enfocó en investigar la causa raíz del error, mientras que el otro grupo trabajó en una solución provisional para que el resto del software pudiera seguir avanzando sin interrupciones."*

### **R (Result) – Resultado:**

El candidato debe compartir el resultado final de sus acciones. Es importante destacar los resultados positivos y cómo impactaron al equipo, la empresa o el cliente.

*"Gracias a la rápida organización y colaboración del equipo, logramos identificar y corregir el error en cuatro días. Esto nos permitió cumplir con la fecha de entrega original sin comprometer la calidad del producto. El cliente finalmente quedó satisfecho con el resultado."*

<b>S</b>	<b>Se pide al candidato que describa una situación concreta en la que se enfrentó a un desafío o tarea para la competencia que se está evaluando.</b>	<i>"En mi trabajo anterior como gerente de proyectos, estábamos en la etapa final de desarrollo de un software para un cliente muy importante. Faltaban dos semanas para la fecha de entrega cuando descubrimos un error crítico en el código que afectaba la funcionalidad principal del producto."</i>
<b>T</b>	<b>El candidato debe explicar cuál era su rol o responsabilidad específica en esa situación.</b>	<i>"Como gerente de proyectos, mi tarea era asegurarme de que el error se solucionara sin afectar la fecha de entrega. Tenía que coordinar al equipo para encontrar una solución rápidamente, evitando que el cliente se diera cuenta del problema y manteniendo la calidad del producto."</i>
<b>A</b>	<b>Aquí, el candidato describe las acciones concretas que tomó para manejar la situación o resolver el problema. Es fundamental centrarse en qué hizo el candidato, en lugar de lo que hizo el equipo en su conjunto.</b>	<i>"Convoqué a una reunión de emergencia con el equipo de desarrollo para evaluar el alcance del problema. Dividí al equipo en dos grupos: uno se enfocó en investigar la causa raíz del error, mientras que el otro grupo trabajó en una solución provisional para que el resto del software pudiera seguir avanzando sin interrupciones."</i>
<b>R</b>	<b>El candidato debe compartir el resultado final de sus acciones. Es importante destacar los resultados positivos y cómo impactaron al equipo, la empresa o el cliente.</b>	<i>"Gracias a la rápida organización y colaboración del equipo, logramos identificar y corregir el error en cuatro días. Esto nos permitió cumplir con la fecha de entrega original sin comprometer la calidad del producto. El cliente finalmente quedó satisfecho con el resultado."</i>

### 1.5.7 Role-Playing o simulaciones

El role playing (o juego de roles) es una técnica en la que se pide a los candidatos que simulen un escenario o situación específica que podría darse en su trabajo, por lo que ellos tienen que asumir el rol de un empleado o cliente, por ejemplo, en esa situación. Es una forma de evaluar cómo son sus habilidades, la toma de decisiones, resolución de problemas, comunicación, empatía y manejo de situaciones difíciles o inesperadas.

De esta manera el reclutador o un grupo de evaluadores observa cómo el candidato responde en tiempo real a los desafíos que se le presentan y cómo aplica sus habilidades para manejar la situación.

Este tipo de técnica suele ser utilizada para medir 3 aspectos principales:

En primer lugar, como es su atención al cliente (el candidato debe asumir el rol de un empleado que trata con un cliente difícil o insatisfecho, y se evalúa cómo maneja la situación, si puede calmar al cliente, y si ofrece soluciones efectivas).

En segundo lugar, su nivel de negociación (el candidato puede asumir el rol de un negociador con un proveedor o cliente, y se observa su habilidad para cerrar acuerdos favorables sin perder la relación profesional).

Y, por último, su liderazgo (el candidato puede ser puesto en una situación en la que tiene que gestionar un equipo, resolver un conflicto interno o asignar tareas en un proyecto)

### 1.5.8 Referencias

Como último paso en el proceso de selección, muchas empresas optan por realizar una búsqueda de referencias, que consiste en contactar con personas que han trabajado previamente con el candidato (generalmente a antiguos supervisores, colegas o clientes) para obtener información sobre su desempeño, habilidades y comportamiento en el entorno laboral. Esta técnica ofrece una visión externa y complementaria del candidato que puede no haber surgido durante las entrevistas u otras evaluaciones. También puede incluir verificaciones de antecedentes legales, académicos y laborales.

Generalmente en este proceso el empleador solicita al candidato una lista de referencias, generalmente de 2 a 3 personas que puedan dar testimonio de su trabajo anterior. Se prefieren referencias profesionales, como ex jefes o colegas, en lugar de referencias personales o familiares. El reclutador o la persona encargada del proceso se pone en contacto con las personas proporcionadas por el candidato, ya sea por teléfono, correo electrónico o incluso formularios en línea. Durante el contacto, el reclutador realiza una serie de preguntas específicas para obtener una visión clara del rendimiento y comportamiento del candidato en su empleo anterior.

*¿Qué tipo de trabajo desempeñaba el candidato? ¿Cómo calificaría su desempeño general en el puesto? ¿Cuáles eran sus principales fortalezas y debilidades? ¿Cómo manejaba el candidato la presión o situaciones difíciles? ¿Por qué dejó el candidato el puesto? ¿Volvería a contratar a esta persona?*

Después de obtener toda la información, el reclutador evalúa si ésta es coherente con lo que el candidato ha mencionado durante el proceso de selección.

Esta técnica proporciona una perspectiva externa y la empresa puede confirmar o complementar lo que el candidato ha dicho en entrevistas y pruebas, lo que conllevará a minimizar el riesgo de una contratación inadecuada.

Aunque las referencias pueden ser positivas en muchos aspectos a la hora de tomar una decisión final en un proceso de selección, también se debe tener en cuenta una serie de desventajas que pueden darse a la hora de utilizar esta técnica. Los candidatos tienden a proporcionar referencias que hablarán favorablemente de ellos, lo que puede limitar el valor de las opiniones recibidas, por lo que tendríamos referencias parciales o sesgadas. Además, algunos antiguos empleadores pueden tener restricciones legales que les impidan proporcionar más información que lo básico debido a cuestiones de confidencialidad, lo que puede hacer que los datos sean limitados.

## 1.6 Outsourcing

El Outsourcing en selección es una práctica en la cual se externaliza todo o parte del proceso de contratación de personal a una empresa especializada en recursos humanos. Ésta puede encargarse de la búsqueda, evaluación y selección de las personas más aptas para cubrir las necesidades y vacantes de la compañía.

Este ha surgido como una tendencia cada vez más popular en el mundo empresarial ya que permite a las empresas centrarse en sus actividades principales y estratégicas, mientras delegan las funciones de reclutamiento a expertos externos. Esto puede mejorar la productividad y el rendimiento del negocio.

Las empresas de Outsourcing suelen contar con especialistas en reclutamiento y selección que poseen experiencia y conocimientos específicos en diferentes sectores y perfiles profesionales, lo que permite acceder a una amplia red de talento. Además, estas empresas suelen invertir en nuevas tecnologías y herramientas de reclutamiento, como sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), evaluaciones de habilidades, análisis de datos, entre otros. Por ello, externalizar este proceso de RRHH puede ser más rentable que mantener un equipo interno de reclutamiento ya que se pueden evitar costes asociados en la contratación y capacitación, así como con la inversión en tecnología y herramientas de reclutamiento.

El Outsourcing también tiene sus desafíos ya que es crucial una buena selección de un proveedor confiable y de calidad para garantizar una óptima gestión del proceso, además de mantener una comunicación activa y una buena colaboración entre la empresa y el proveedor externo.

## 2. NUEVAS TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Las tendencias en selección de personal han cambiado debido a una serie de factores en el entorno laboral y en la sociedad en general.

La evolución de la tecnología ha transformado la forma en que se lleva a cabo el proceso de selección. La introducción de herramientas de inteligencia artificial, automatización, análisis de datos y plataformas en línea han permitido a las empresas mejorar la eficiencia, la precisión y la escala de sus procesos de selección.

Por otro lado, el mercado laboral está experimentando cambios demográficos significativos con la entrada de nuevas generaciones como los “Millennials y la Generación Z”. Estas generaciones tienen diferentes expectativas y preferencias en cuanto a la búsqueda de empleo y el proceso de selección, lo cual para adaptarse a sus necesidades ha llevado a un cambio en las prácticas de reclutamiento y selección.

Los trabajadores de hoy en día tienen expectativas diferentes en cuanto a su empleo y carrera profesional. Valorar el equilibrio entre vida laboral y personal, el desarrollo profesional continuo, la flexibilidad laboral y el propósito en el trabajo son aspectos que se han vuelto más importantes en la atracción y retención de talento, y que han impactado en las tendencias de selección de personal.

Además, se ha adquirido un nuevo enfoque respecto a la diversidad y la inclusión, ya que se han convertido en prioridades importantes para las organizaciones. Esto ha llevado a un cambio en las prácticas de selección para eliminar sesgos inconscientes, promover la equidad en el proceso de selección y fomentar la diversidad en los equipos de trabajo.

### 2.1 Digitalización y E-Recruitment

Los continuos avances tecnológicos han supuesto un motor de cambio para las empresas y para todos aquellos procesos imprescindibles dentro de éstas. La mayoría de las organizaciones ya utilizan las últimas tecnologías para llevar a cabo numerosas actividades, entre ellas las propias a todo lo relacionado con los recursos humanos.

La digitalización ha influido profundamente en los procesos de selección de personal, transformándolos de manera significativa. Con el uso de tecnologías digitales, herramientas en línea y la automatización, el proceso de selección se ha vuelto más eficiente, ágil y accesible tanto para las empresas como para los candidatos.

El uso de internet en la selección de personal da lugar al concepto conocido como E-recruitment. Este término se utiliza para llevar a cabo procesos de reclutamiento y de selección empleados utilizando plataformas y herramientas digitales, generalmente a través de Internet.

Esta técnica permite a las empresas publicar vacantes, recibir y gestionar solicitudes, y seleccionar candidatos a través de plataformas en línea, como portales de empleo, redes sociales profesionales (como LinkedIn) y sistemas de seguimiento de candidatos, entre otras.

### **Ventajas y desventajas del E-recruitment:**

Entre las principales ventajas que encontramos, está en que el uso de esta técnica implica un mayor alcance de la oferta de trabajo, es decir, que las ofertas de empleo pueden llegar a un público más amplio y diverso. Esto además supone un ahorro de tiempo y dinero, ya que las plataformas digitales permiten automatizar varios pasos del proceso, por lo que las empresas podrán centrarse al mismo tiempo en otras tareas que logren incrementar su valor.

Otro de los beneficios añadidos sería que el uso del E-recruitment fomenta una mayor accesibilidad a los candidatos para poder postularse en cualquier momento, y por tanto a la empresa a poder contactar con ellos de manera instantánea, por lo que esto favorecerá a una comunicación bidireccional entre la empresa y los candidatos.

Pese a todo esto, esta nueva forma de reclutar y seleccionar tiene que hacer frente a una serie de desafíos que pueden no facilitar su aplicación. Lo primero, debemos tener en cuenta que puede producir una sobrecarga de solicitudes, ya que, al ser más accesible y visible, las empresas pueden recibir una gran cantidad de postulaciones, muchas de las cuales no son adecuadas, lo que aumenta un posterior trabajo de filtrado. Por otro lado, la mayoría de los filtrados de currículos al ser realizados por softwares automatizados pueden hacer que los procesos de selección sean impersonales, además de llevar consigo errores o sesgos en el algoritmo que rechacen a candidatos válidos.

Redes sociales y algunos portales de empleo:

- Twitter
- LinkedIn
- Facebook
- Infojobs
- Jobtoday
- Student Job

## 2.2 Inbound Recruitment

A medida que los avances tecnológicos y la globalización han cobrado más fuerza las empresas han requerido estar actualizadas además de ser lo más transparentes posibles dentro de un mercado competitivo. Esto requiere que tengan que trabajar para poder informar y transmitir su misión, visión y valores tanto a los clientes como a la sociedad en general.

Por ello, muchas empresas han tenido la necesidad de mejorar su imagen de marca de empleador, ya que así promoverá una mayor atracción de talento en la organización. Este proceso es conocido como Inbound Recruitment.

El *Inbound Recruitment* es una estrategia de reclutamiento que se basa en atraer candidatos calificados hacia la empresa de manera proactiva, en lugar de buscar activamente candidatos en el mercado laboral. Se inspira en la metodología del inbound marketing, que se centra en atraer clientes potenciales a través de un contenido especializado y de calidad en lugar de captar su atención con publicidad invasiva.

En el contexto del reclutamiento, el inbound recruitment implica crear y compartir contenido atractivo y valioso que capture el interés de los profesionales talentosos y los motive a considerar oportunidades de empleo en la empresa. Por ejemplo, con la creación de contenido, como blogs, videos, infografías y publicaciones en redes sociales se mejorará la visibilidad de la empresa en línea teniendo una presencia activa en redes sociales y participación en comunidades profesionales relevantes. También es interesante para la organización proporcionar recursos útiles y educativos para profesionales en busca de empleo, como guías de entrevistas, consejos para la búsqueda de empleo y eventos de desarrollo profesional.

El objetivo del *Inbound Recruitment* es crear una comunidad de profesionales interesados en la empresa y sus oportunidades de empleo, lo que puede generar un flujo constante de candidatos calificados y comprometidos. Esta estrategia no solo ayuda a reducir los costes y tiempos de reclutamiento, sino que también puede mejorar la calidad de las contrataciones al atraer a personas que se ajustan mejor a la cultura y valores de la empresa.



La primera fase de este proceso es atraer y captar la atención de los posibles candidatos. La empresa debe crear contenido valioso que muestre su cultura, valores, y lo que ofrece como empleador (Blogs, videos, testimonios...). Esto puede favorecer a que algunos de los candidatos se animen a interactuar de manera más activa con la empresa, ya sea suscribiéndose a un boletín o siguiendo los perfiles en diferentes redes sociales.

Una vez realizada esta acción, es importante hacer énfasis en el compromiso o *Engagement*, es decir, en estar presente para los candidatos potenciales, enviándoles correos personalizados con contenido relevante, ofreciéndoles información sobre nuevas ofertas de empleo, posibilidades de desarrollo. Esto hará que algunos de ellos ya estén listos para aplicar o aceptar una oferta de empleo. Por ello es importante que el proceso sea fluido y transparente, y que además genere una buena experiencia para el candidato, ya que esto contribuirá a la imagen positiva de la empresa.

Una vez que el candidato se convierte en empleado, la fase final consiste en mantener la satisfacción y el compromiso de los empleados, de modo que ellos mismos se conviertan en embajadores de la empresa. La organización puede favorecer programas de desarrollo profesional y fomentar el reconocimiento y el bienestar, lo que hará que se refuerce el ciclo de *Inbound Recruitment* y que los empleados satisfechos atraigan a más talento.

### 2.2.1 Marca empleadora

El concepto de employer branding, también conocido como marca empleadora, surgió en los años 90 y ha cobrado cada vez más importancia en el ámbito de los recursos humanos y el marketing en las últimas décadas. El concepto fue introducido por los académicos británicos Tim Ambler y Simon Barrow en un artículo de 1996 publicado en el *Journal of Brand Management* titulado "*The Employer Brand*". En su artículo, Ambler y Barrow sugirieron la aplicación de los principios del marketing de marca, que se utilizan comúnmente en productos y servicios, en el ámbito laboral para potenciar la reputación de una empresa como empleador.

El employer branding se define como el conjunto de los atributos y cualidades que una organización comunica sobre su identidad como empleador. Esto abarca los valores, la cultura corporativa y las ventajas de trabajar en la empresa. Se refiere a la manera en que una empresa se muestra y es percibida en el mercado laboral, tanto por empleados actuales como por posibles candidatos.

Originalmente, el concepto surgió como una extensión de las estrategias de marketing de marca, pero centrado en los empleados y candidatos en lugar de los consumidores. Ambler y Barrow plantearon que, al igual que las empresas desarrollan una identidad y reputación de marca para captar clientes, también deben construir una marca empleadora para atraer, retener y comprometer a sus trabajadores. La globalización y la creciente competencia por el talento, especialmente en sectores tecnológicos y especializados, hicieron que las empresas tuvieran que destacarse como empleadores para poder competir.

Con la llegada de internet, las redes sociales y plataformas profesionales como LinkedIn o Glassdoor, el concepto de employer branding se expandió rápidamente. Los candidatos comenzaron a tener más información sobre las empresas antes de postularse, lo cual obligó a las organizaciones a ser más transparentes y consistentes en sus esfuerzos por construir una marca empleadora sólida, y así atraer talento.

Hoy en día, el *Employer branding* es visto como un factor estratégico para atraer y retener talento, concretamente en el contexto de la Generación Y (*Millennials*) y la Generación Z, quienes valoran especialmente la cultura organizacional, la flexibilidad, el equilibrio entre vida personal y profesional, y las oportunidades de crecimiento profesional.

A continuación, veremos una serie de estrategias y acciones clave que puede realizar la empresa :

- Desarrollar una propuesta de valor al empleado, identificando claramente los valores y beneficios que la empresa ofrece a sus empleados, incluyendo cultura organizacional, oportunidades de desarrollo profesional, beneficios adicionales y equilibrio entre vida laboral y personal.
- Creación de una página de carreras atractiva y de fácil acceso que destaque la cultura de la empresa, historias de empleados, oportunidades de desarrollo y testimonios.
- Mantener un perfil de empresa actualizado, mostrando los logros y eventos corporativos para así fomentar la participación de empleados como embajadores de la marca (LinkedIn, Twitter, Facebook e Instagram)
- Participar en ferias de empleo, eventos de networking y visitas a centros formativos para dar a conocer la empresa sus planes de desarrollo.
- Organizar eventos internos, como jornadas de puertas abiertas, para mostrar el ambiente de trabajo y la cultura de la empresa a candidatos potenciales.

## 2.3 Big Data e IA

Debido a los continuos avances digitales y el análisis masivo de datos, el Big Data se ha convertido en un concepto clave, ayudando a las organizaciones a maximizar su potencial.

Éste está transformado múltiples áreas de gestión empresarial, y la selección de personal no es una excepción. En un contexto donde las empresas buscan ser más eficientes y competitivas, el uso de datos masivos ha permitido optimizar el proceso de contratación de manera significativa. Hoy en día las empresas tienen acceso a grandes volúmenes de datos sobre candidatos, tanto internos como externos, junto con herramientas avanzadas de análisis (programas y softwares), ha facilitado la toma de decisiones.

El concepto de Big Data se refiere a la recopilación, procesamiento y análisis de grandes volúmenes de datos, variados o complejos para ser gestionados de manera efectiva mediante herramientas tradicionales. Estos datos pueden provenir de diversas fuentes, como transacciones digitales, redes sociales, sensores, etc.

Por otro lado, la IA esta revolucionando el proceso de búsqueda, filtrado y análisis de candidatos. Estos sistemas ayudan a reducir el tiempo dedicado a revisar perfiles mediante la utilización de algoritmos.

Las herramientas de IA pueden escanear automáticamente múltiples currículos en busca de palabras clave y experiencia laboral, basándose en los requerimientos del puesto. Esto hace que se puede eliminar el sesgo humano ya que todos los perfiles son evaluados de manera objetiva según los criterios establecidos.

### **Uso del Big Data para predecir las necesidades de personal:**

Al examinar los datos históricos sobre la rotación de empleados, las tasas de promoción y los períodos de mayor demanda de personal, las empresas pueden realizar un análisis de tendencias internas. Esto les permitirá identificar patrones que les permitan anticiparse a las necesidades de nuevos empleados. Por ejemplo, esto puede ocurrir en ciertas épocas del año o en ciclos económicos específicos en los que la empresa observa un aumento en la rotación o la demanda de trabajadores.

Por otro lado, las plataformas de empleo, redes sociales profesionales como LinkedIn y bases de datos sobre tendencias del mercado laboral proporcionan información actualizada sobre las competencias más demandadas y los cambios en el sector. Además, el Big Data puede ayudar a identificar qué competencias serán más demandadas en el futuro, basándose en tendencias de la industria, innovaciones tecnológicas o cambios en los modelos de negocio. Gracias a ello las empresas podrán planificar una estrategia de desarrollo mediante planes formativos o definir perfiles de candidatos que serán clave para su éxito a largo plazo.

## 2.4 Gamificación:

La gamificación es una estrategia en la selección de personal mediante la cual se utilizan elementos y mecánicas de juego para la evaluación de los candidatos. En lugar de entrevistas y pruebas convencionales, las personas participan en desafíos interactivos y retos que ponen a prueba sus habilidades y competencias.

La gamificación en selección hace que el candidato este motivado a jugar a la vez que se miden aspectos como la empatía, la resolución de problemas, la capacidad de escuchar o el pensamiento crítico, es decir, rasgos de personalidad y habilidades cognitivas.

Este tipo de proceso crea un escenario similar para todos, dando paso a que reluzcan las verdaderas competencias del candidato en vez de que solo primen los antecedentes laborales, el nivel de educación o los contactos (referencias) del CV. Con todo ello se incrementa la creatividad de los participantes y, sobre todo, mejora la experiencia del usuario (se sentirán identificados con los valores de la organización, afianzándose así el primer paso para conseguir generar un mayor sentimiento de pertenencia a la empresa), lo que conllevará a un impacto positivo en su valoración de la marca empleadora.

Además, estas técnicas de juego se pueden diseñar de forma personalizada y adaptada para el puesto vacante y para el perfil de los postulantes. La gamificación es una herramienta tan versátil que a partir de una misma estructura es posible modificar narrativas y pruebas para que el reclutador se centre en las habilidades o aptitudes realmente necesarias para el proceso.

Con una evaluación gamificada se valoran las habilidades de manera indirecta, y se deja fuera la necesidad de “querer quedar bien” (deseabilidad social) ante el reclutador o empleador.

La gamificación se ha convertido en un elemento disruptivo en diversas industrias, y ha transformado los procesos y metodologías convencionales en la selección de personal. Muchas empresas están aplicando la gamificación para seleccionar a los mejores candidatos y atraer el mejor talento. Estos son algunos ejemplos:

**Marriott International:** La cadena hotelera lanzó «My Marriott Hotel», un juego que permitía a los jugadores gestionar un hotel. No solo ayudó a la empresa a promover su marca entre posibles candidatos, sino que también identificó a aquellos jugadores que mostraron habilidades prometedoras en la gestión hotelera.



**PwC (PricewaterhouseCoopers):** PwC en Hungría desarrolló un juego online llamado «Multipoly», que simulaba la vida en PwC. Los jugadores enfrentaban desafíos y tareas similares a las que podrían encontrar en el trabajo diario de la empresa. No solo proporcionó a los candidatos una idea de lo que sería trabajar para PwC, sino que también permitió a la empresa identificar talentos potenciales basados en su desempeño en el juego.



**Domino's Pizza:** Domino's Pizza Hero, un juego a través de una App que utiliza para reclutar a cocineros para su red de restaurantes. El jugador debe elaborar deliciosas pizzas en tiempo récord, siguiendo al pie de la letra las distintas recetas que podemos encontrar en las franquicias.



### 3. PROCESO DE DESCARTE Y ONBOARDING DEL CANDIDATO

El proceso final de descarte u onboarding en un proceso de contratación es una fase crítica que asegura que tanto los candidatos que no han sido seleccionados como los que son contratados reciban un tratamiento adecuado. Esta etapa tiene dos componentes principales: la comunicación de descarte para los candidatos que no han sido seleccionados y el proceso de onboarding para aquellos que han sido contratados. Ambos, son esenciales para mantener una buena reputación de la empresa y garantizar la integración exitosa de nuevos empleados.

#### Proceso de descarte:

La comunicación de descarte es fundamental para cerrar de manera profesional el proceso de selección con los candidatos que no fueron seleccionados. Un enfoque adecuado en este paso es clave para mantener una imagen positiva de la empresa, ya que estos candidatos podrían aplicar nuevamente en un futuro o compartir su experiencia con otras personas.

Por ello es importante informar a los candidatos que no fueron seleccionados tan pronto como la decisión sea tomada, esto puede realizarse por correo electrónico o teléfono, de manera clara y profesional. Además, tenemos que intentar dar siempre que sea posible, un feedback al candidato para que pueda entender los motivos de la decisión y para que sepa que tendremos en cuenta su perfil para futuros puestos más acordes.

Por último, lo más importante es expresar gratitud por el interés del candidato y, si es posible, dejar abierta la oportunidad para futuras posiciones. Esto reforzará la imagen positiva de la empresa.

#### Proceso de Onboarding:

Tras tomar la decisión de contratar al empleado, comienza una etapa crucial en la que la empresa deberá establecer las bases para una integración exitosa. Un buen proceso de acogida permite que los recién llegados se sientan bienvenidos, comprendan rápidamente su rol y se alineen con los objetivos y valores organizacionales.

Podemos definir el onboarding como el proceso de integración y acogida del nuevo empleado en la empresa. Su objetivo es que el nuevo trabajador se adapte rápidamente al entorno laboral, comprenda su rol y responsabilidades, y se sienta parte de la organización. En él podemos diferenciar varias fases:

En primer lugar, tenemos la fase previa a la incorporación. Antes del primer día, es importante que el nuevo empleado complete cualquier documentación necesaria, como contratos, políticas de la empresa y formularios administrativos. También debemos de asegurar que el espacio de trabajo del nuevo empleado esté listo, incluidos los equipos, herramientas y accesos necesarios (correo electrónico, sistemas internos, etc.).

En segundo lugar, el primer día de trabajo. El nuevo empleado debe ser presentado formalmente a su equipo y recibir una introducción general a la empresa. Es recomendable la asignación de un mentor ya que es importante tener una persona de referencia dentro de la empresa, que guíe al nuevo empleado y responda a sus dudas, esto facilitará su adaptación.

En tercer lugar, todo lo relacionado con la formación inicial. Primero debemos proporcionar un manual que recoja toda la información sobre la historia, misión, visión y valores de la empresa, así como su estructura organizativa. Posteriormente, llevaremos a cabo todo lo relacionado con la capacitación en el puesto, es decir, formar al nuevo empleado en los procedimientos, herramientas y responsabilidades específicos de su rol.

En cuarto lugar, la Integración a la cultura organizacional. Los primeros días es normal que surjan dudas y errores, por ello establecer reuniones con los manager de área y otros compañeros ayudará a la que el nuevo trabajador se sienta más cómodo y seguro. Además, podemos promover la participación en eventos o actividades de la empresa para que pueda sentirse parte de la comunidad y se fortalezcan las relaciones.

Por último, el seguimiento y evaluación. Es un paso clave programar revisiones con el nuevo empleado durante sus primeros meses para evaluar su adaptación, resolver dudas y ajustar objetivos. Por ello, debemos de proporcionarle un feedback sobre su desempeño y además permitir que el empleado comparta sus impresiones durante el proceso de incorporación y primeros días.

Como hemos visto, este proceso es vital para prevenir problemas futuros, ya que un buen proceso de onboarding reduce las posibilidades de que los empleados recién contratados abandonen la empresa en los primeros meses, promoviendo así la retención del talento. El onboarding no solo proporciona las herramientas necesarias para el éxito, sino que también fortalece el compromiso del nuevo empleado con la empresa y sus valores y fomenta el deseo de desarrollo dentro de ella.

## CONCLUSIONES

Tas finalizar este trabajo podemos observar cómo los procesos de reclutamiento y selección han experimentado con el paso de los años cambios significativos. La evolución del mercado laboral, las expectativas de los candidatos y la incorporación de nuevas tecnologías han hecho que las empresas tengan que replantear algunos procesos en cuanto a la gestión de los Recursos Humanos.

La digitalización y las redes sociales han hecho que la captación de talento sea más ágil y eficiente, permitiendo llegar a las empresas a un mayor número de candidatos. Como hemos visto, el *E-Recruitment* se ha convertido en una herramienta esencial que permite a las empresas optimizar sus procesos de reclutamiento, ampliar su alcance y atraer a candidatos de forma más eficiente, reduciendo así los costes y el tiempo para la empresa.

Además, hoy en día los profesionales no solo buscan un salario competitivo, sino también un entorno laboral que este alineado con sus valores, ya que buscan oportunidades que les permitan desarrollarse profesionalmente y en las que se promueva el equilibrio entre la vida laboral y personal. Por ello, las empresas han tenido que enfocarse más en mejorar su marca empleadora y crear procesos de selección más humanos y atractivos. Es por ello por lo que el concepto de *Employer Branding* se ha convertido en algo fundamental para las empresas, no solo porque construye una imagen atractiva y coherente como empleador, sino porque también mejoran la retención y el compromiso de sus empleados actuales. Una marca empleadora efectiva genera confianza, fomenta una cultura organizacional positiva y mejora la visión externa de la empresa.

Las Dinámicas de grupo, las pruebas Psicométricas y la Gamificación son algunos ejemplos de técnicas que hoy en día son utilizadas por numerosas empresas en sus procesos de selección. Esto es así ya que la organización apuesta por una selección mucho más especializada para así obtener una información más específica sobre el candidato (desde habilidades técnicas hasta rasgos de su personalidad).

Todas las organizaciones deberían de trabajar en una buena estrategia de Reclutamiento y Selección que les permita captar el talento de candidatos potenciales. Por todo visto anteriormente un proceso bien estructurado permite atraer y seleccionar a los candidatos más adecuados, lo que impacta directamente en la actividad, la cultura organizacional y la competitividad. Además, al realizar una selección cuidadosa y específica se reducirá la rotación de personal y los posibles costes asociados a la contratación de empleados no idóneos al puesto. En resumen, al centrarse en la calidad del proceso, las empresas construirán equipos sólidos y mejorarán la satisfacción y el compromiso de los nuevos empleados, fortaleciendo así su reputación como empleadores de referencia.

## BIBLIOGRAFÍA

Rojas, J. (2024, septiembre 3). *Qué es onboarding: importancia dentro de las empresas*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/service/proceso-onboarding>

Zorro, A. (2022, mayo 21). *¿Qué es el e-recruitment y cómo beneficia los procesos de reclutamiento?* <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/erecruitment/>

Andrés, Á. (2020, noviembre 1). *Todo sobre Reclutamiento y Selección de personal*. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual; Bizneo HR. <https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

Carlos, (control Laboral) Juan. (2023, marzo 14). *6 nuevas técnicas de selección de personal*. Control Laboral. <https://controllaboral.es/tecnicas-seleccion-personal/>

Estébanez, B. (2019, octubre 2). *Evolución del reclutamiento: del 1.0 al 4.0*. GBS Recursos Humanos. <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>

English, J. (2023, diciembre 4). *Cómo el MBTI ayuda a Seleccionar Candidatos y Líderes*. Coaching Empresarial | Coaching Ejecutivo; Ejecutivo Coach. <https://www.ejecutivocoach.com/como-el-mbti-ayuda-a-seleccionar-candidatos-y-lideres/>

IdTalento. (2024, julio 24) *Selección De Personal ¿Qué Es? ¿Cuál Es Su Objetivo?* 2024. iDTalento. <https://idtalento.com/seleccion-de-personal-que-es-cual-es-el-objetivo/>

Vargas, T. (2023, octubre 9). *La gestión del talento humano según Chiavenato*. TramitApp. <https://www.tramitapp.com/blog/la-gestion-del-talento-humano-segun-chiavenato/>

el 01/11/, P. (2022, noviembre 1). *El Assessment Center como método de selección de personal*. LHH. <https://www-uat.lhh.com/es/es/insights/el-assessment-center-como-metodo-de-seleccion-de-personal/>

Genomawork, E. (2021, octubre 26). *Gamificación: la ciencia de reclutar talento jugando*. Genomawork. <https://www.genoma.work/post/gamificacion-ciencia-de-reclutar-talento-jugando>

Grupo\_spec. (2019, noviembre 11). *¿Cuál es el papel del Big Data en recursos humanos?* Grupo-Spec. <https://grupospec.com/blog/cual-es-el-papel-del-big-data-en-recursos-humanos/>

Cegid Latam. (2024, junio 20) *Revolución en la Selección de Talento con Big Data*. Cegid Latam. <https://www.cegid.com/lat/mx/blog/bigdata-hr-seleccion-talento/>

# ANEXOS

## Anexo 1. Test Papi

1.  Soy trabajador.  
 No tengo cambios de humor.

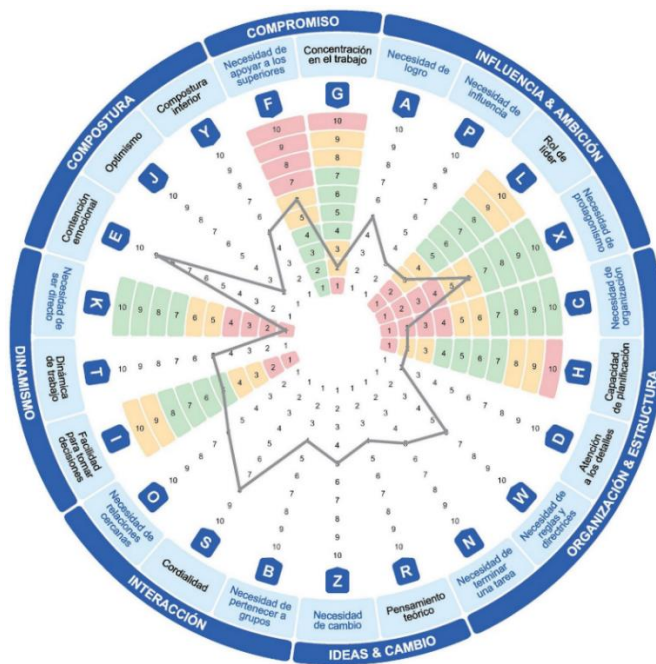
2.  Me gusta trabajar mejor que los demás.  
 Me gusta hacer algo hasta el final.

3.  Me gusta mostrarle a la gente cómo se hacen las cosas.  
 Me gusta dar lo mejor de mí.

4.  Me gusta hacer las cosas con gracia.  
 Me gusta decirle a la gente qué hacer.

5.  Me gusta la sensación de pertenecer a un grupo.  
 Me gusta que me hagan caso en los grupos.

6.  Me gusta hacer amigos cercanos.  
 Me gusta hacer amigos en un grupo.



## Anexo 2. Singularity Experts. Plataforma de orientación profesional

The screenshot shows the Singularity Experts website. At the top left is the logo with the text "Singularity Experts" and "ORIENTACIÓN AVANZADA" below it. To the right of the logo are navigation links: "Quiénes somos", "Servicios Sx", "Pruébanos", and "Opiniones". Further right are buttons for "Entrar" and "Comprar", followed by a globe icon. Below the navigation is a blue banner with the text "LA ORIENTACIÓN TRADICIONAL YA NO FUNCIONA". The main heading reads "Bienvenido a la orientación del s. XXI: la Orientación Avanzada". Below this is a paragraph: "Somos la única plataforma de orientación vocacional experta en el nuevo y cambiante mercado laboral, que guía a las personas entre las miles de formaciones y trabajos que emergen cada día, ayudándoles a escoger solo carreras, FP's, posgrados y trabajos con alta empleabilidad." On the right side of the banner is a video player with the title "¿Qué es Singularity Experts?". The video thumbnail shows a diagram with "PENSAMIENTO COMPUTACIONAL", "ABSTRACCIÓN", "INTERÉS CIENTÍFICO-INVESTIGADOR", "APTITUD VERBAL", and "RAZONAMIENTO" on the left, and "EXPERTO LINGÜÍSTICO EN PROCESAMIENTO DEL LENGUAJE NATURAL" on the right, connected by lines. A red play button is in the center. Below the video player is a "Ver en YouTube" button. A "Copiar enl..." button is in the top right corner of the video player area.

LA ORIENTACIÓN TRADICIONAL YA NO FUNCIONA

# Bienvenido a la orientación del s. XXI: la Orientación Avanzada

Somos la única plataforma de orientación vocacional **experta en el nuevo y cambiante mercado laboral**, que guía a las personas entre las miles de formaciones y trabajos que emergen cada día, ayudándoles a escoger solo **carreras, FP's, posgrados y trabajos con alta empleabilidad**.

¿Qué es Singularity Experts?

Copiar enl...

Ver en YouTube