



**Universidad**  
Zaragoza

# **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO, UNIZAR  
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

**TRABAJO FIN DE GRADO**

CURSO ACADÉMICO 2024-2025

REALIZADO POR:

CELIA SANCHO MAYOR

CLAUDIA VECILLAS FERNÁNDEZ



## ÍNDICE

1.	RESUMEN (OBJETIVO TFG).....	5
2.	INTRODUCCIÓN .....	7
3.	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	8
4.	MARCO TEÓRICO .....	9
4.1.	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO: misión, funciones y componentes críticos .....	9
4.2	FUNDAMENTOS DEL RECLUTAMIENTO.....	12
4.2	SELECCIÓN DE PERSONAL.....	19
5.	LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN Y LA INTEGRACIÓN .....	27
5.1	Proceso de acogida y socialización del empleado .....	27
5.2	La importancia de la motivación en la retención del talento .....	28
6.	ÉXITO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL..	33
6.1	Impacto de una buena selección en el éxito organizacional .....	33
6.2	Innovaciones en recursos humanos para la competitividad .....	33
6.3	Mejores prácticas para una gestión eficiente del talento. ....	34
7.	NUEVAS FORMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ATENDIENDO A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.....	36
7.1	Nuevas estrategias de Reclutamiento. ....	36
7.2	Comparación del método tradicional y el método digital.....	36
7.3	Ventajas e Inconvenientes de las Nuevas Tecnologías en la Selección de Personal. ....	37
8.	RESULTADOS .....	39
	OBJETIVO 1: Validación de pruebas de inteligencia en la contratación.....	39
	OBJETIVO 3: Explorar cuál ha sido el impacto de las plataformas como LinkedIn en los procesos de atracción de candidatos .....	41
	OBJETIVO 4: Investigar cómo la cultura organizacional de la empresa puede influir en la retención del talento tras la selección.....	42
9.	CONCLUSIÓN .....	43
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	44



## 1. RESUMEN (OBJETIVO TFG)

El departamento de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en las empresas, ya que es el encargado de atraer, seleccionar, integrar y desarrollar el talento humano de manera estratégica. Una correcta ejecución de sus funciones no solo favorece la captación de los perfiles adecuados, sino que también esto contribuye directamente en la productividad, el clima laboral y el éxito organizacional de la empresa.

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo principal analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, recopilando las estrategias más eficaces para este proceso, así como la valoración de las principales fuentes de contratación: internas y externas. También, se analizan las herramientas digitales más actuales como portales de empleo, redes sociales profesionales o e-recruitment destacando las ventajas que éstas ofrecen.

Asimismo, estudiamos las distintas fases clave del proceso de selección, desde el análisis del puesto hasta la toma de decisiones finales, tratando aspectos como la realización de pruebas de aptitud, entrevistas y dinámicas grupales. Además, examinamos los costes asociados a una mala selección de personal reflejando el impacto negativo en la empresa en términos de rotación, desmotivación o pérdida de competitividad.

Por otro lado, presentamos la influencia de la motivación y adecuada integración de los nuevos trabajadores en la empresa. Primero se analiza la importancia del proceso de acogida y socialización, destacando como mejora el rendimiento y la identificación del trabajador con los valores, objetivos y cultura de la empresa. Y segundo, se justifica como la motivación es un factor clave no solo para el individuo, sino también colectivamente para la empresa y su productividad.

Por último, reflexionamos sobre la relación entre una gestión eficaz del talento y el éxito organizacional, incluyendo análisis de las mejores prácticas en Recursos Humanos y las innovaciones tecnológicas que influyen en la competitividad con otras empresas.

**Palabras clave:** Reclutamiento; Selección de personal; Recursos Humanos; E-recruitment; Herramientas digitales; Motivación laboral; Integración organizacional; Éxito organizacional; Inteligencia artificial; Gestión del talento.

## ABSTRACT

The Human Resources department plays a crucial role within organizations, being responsible for strategically attracting, selecting, integrating, and developing talent. Effective management of these functions not only ensures the recruitment of suitable candidates but also has a direct impact on workplace productivity, organizational climate, and long-term success.

This Final Degree Project aims to conduct a comprehensive analysis of recruitment and selection processes, focusing on the most effective strategies for talent acquisition and evaluating the different hiring sources: internal, external, and mixed. It also explores the role of digital tools—such as job portals, corporate websites, social media, and e-recruitment platforms—in transforming how organizations identify and assess candidates.

The project examines each stage of the selection process in detail, from job description and offer publication to interviews, aptitude tests, group dynamics, and final decision-making. Additionally, it addresses the financial and organizational consequences of poor hiring decisions.

Another key area of analysis is the impact of employee motivation and integration on talent retention. The onboarding and socialization processes are reviewed, emphasizing how a well-structured induction enhances performance, employee engagement, and alignment with the company's culture.

Finally, the study explores the relationship between effective talent management and organizational success, highlighting the best practices and current innovations in Human Resources that contribute to business competitiveness in an increasingly digitalized world.

Overall, this work offers an updated, practical, and reflective perspective on recruitment and selection processes, incorporating both traditional methods and emerging trends in order to contribute to more efficient talent management in organizations.

## 2. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un pilar fundamental para el crecimiento y éxito de las organizaciones. En un entorno laboral cada vez más dinámico y competitivo, las empresas deben desarrollar estrategias efectivas para atraer y seleccionar a los profesionales que mejor se adapten a sus necesidades. Más allá de cubrir vacantes, el reclutamiento y la selección de personal influyen directamente en la cultura organizacional, el desempeño de los equipos de trabajo y la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

El análisis del puesto es el punto de partida en el proceso de reclutamiento y selección, permitiendo definir con claridad las funciones, misión y competencias requeridas para dicho puesto. Este análisis del puesto ayuda por un lado a determinar cuáles son las habilidades técnicas necesarias y por otro las aptitudes personales, compartiendo así el candidato la cultura organizacional. A partir de esta información, se inicia la etapa de reclutamiento cuyo objetivo es identificar y atraer candidatos que cumplan con los requisitos del puesto. Este proceso puede llevarse a cabo de manera interna, promoviendo el talento y la movilidad dentro de la organización, o de forma externa, buscando nuevos perfiles en el mercado laboral. Un reclutamiento adecuadamente realizado, junto con un análisis completo del puesto de trabajo, garantiza que los candidatos seleccionados se encuentren alineados con los objetivos, valores y cultura de la organización.

Una vez identificados los posibles candidatos, es la fase de selección la que se encarga de evaluar a los aspirantes mediante diversas metodologías, como entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas y dinámicas de grupo permitiendo todas ellas lograr una visión integral de las habilidades técnicas y personales, capacidades cognitivas... para el puesto. Realizar un buen proceso de selección disminuirá riesgos de rotación y ayudará a que los empleados colaboren de manera eficiente al crecimiento y éxito de la organización.

Una elección inadecuada en la selección de personal puede generar consecuencias negativas que perjudicarán a la empresa. Por ejemplo, un incremento en la rotación que implica mayores costes de reclutamiento y formación, una disminución en la productividad debido a que el nuevo empleado no podría o podría costarle adaptarse al puesto, y la aparición de conflictos perjudicando el clima laboral y la cohesión del equipo de trabajo. Además, una mala decisión de contratación puede afectar a los objetivos estratégicos de la organización, especialmente cuando se trate de entornos muy competitivos.

Para minimizar estos riesgos, las organizaciones han incorporado herramientas digitales y metodologías innovadoras como sistemas de seguimiento de candidatos, el uso de la inteligencia artificial para el cribado de currículums..., que optimizan el proceso, reduciendo la subjetividad y mejorando la toma de decisiones basándose en datos concretos y evidencias.

Este estudio que realizamos tiene como propósito analizar las estrategias y herramientas más efectivas utilizadas actualmente en los procesos de reclutamiento y selección, con el objetivo de proporcionar un marco de referencia que permita mejorar la gestión del talento en el contexto organizacional actual.

### 3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

El objetivo general es estudiar globalmente las estrategias, fases y herramientas digitales aplicables a un proceso de reclutamiento y selección de personal, con el objetivo de proponer modos eficaces para la atracción, valoración, integración y retención de los recursos humanos en la organización.

Por lo tanto, con el fin de alcanzar el objetivo general del Trabajo Fin de Grado, se han concretado una serie de objetivos específicos. Estos son:

- Validación de las pruebas de inteligencia en la contratación.
- Determinar la validez de los test de inteligencia y los test de personalidad.
- Explorar cuál ha sido el impacto de redes sociales o plataformas como LinkedIn en los procesos de atracción de candidatos
- Investigar cómo la cultura organizacional de la empresa puede influir en la retención del talento tras la selección.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO: misión, funciones y componentes críticos

Previo al proceso de reclutamiento, uno de los momentos clave es la identificación precisa de los componentes críticos del puesto de trabajo, esa identificación viene del análisis de puesto. Estos elementos definen las características esenciales e imprescindibles que debe reunir un candidato para desempeñar de forma eficaz el trabajo. Su ausencia comprometería el cumplimiento de la misión del puesto, afectando al rendimiento individual y al funcionamiento global de la organización.

Para las empresas es esencial conocer qué “hace” cada trabajador y las “aptitudes” y “habilidades” que requiere dicho puesto para hacerlo bien.

- Para los directivos: es la posibilidad de conocer las obligaciones y características de cada puesto, y no simplemente tener una visión conjunta del trabajo.
- Para los supervisores: en primer lugar, para realizar bien su función de vigilancia, y en segundo lugar, para poder explicar y exigir las obligaciones necesarias del puesto.
- Para los trabajadores: para realizar mejor y con mayor facilidad sus tareas, ya que conocen los detalles de las operaciones y los requisitos necesarios para realizarlos bien.
- Para el departamento de recursos humanos: para coordinar las diversas actividades e incentivar la eficiencia y cooperación de los trabajadores.

### ANÁLISIS DEL PUESTO

Un proceso de selección eficaz debe basarse en la identificación previa de la misión del puesto, las funciones a desempeñar y los componentes críticos, ya que estos tres ejes actúan como criterios de corte. El candidato que no cumpla con estos elementos, especialmente en la dimensión crítica para ese puesto específico, no debería avanzar en el proceso, independientemente de otras cualidades deseables.

#### 1. Misión del puesto

La misión del puesto representa la razón de ser del rol dentro de la organización. Define qué aporta el puesto al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, y cuál es su valor dentro del sistema de trabajo.

Una selección adecuada debe garantizar que el candidato elegido comprenda, comparta y pueda cumplir con esa misión.

#### 2. Funciones del puesto

Las funciones engloban el conjunto de tareas, actividades y responsabilidades que el ocupante del puesto debe realizar. Estas pueden clasificarse según su naturaleza en:

- Funciones operativas: relacionadas con la ejecución directa de tareas (producción, ventas, atención, análisis).
- Funciones de coordinación: supervisión de equipos, comunicación interdepartamental.

- Funciones de apoyo: mantenimiento de documentación, seguimiento de procesos, soporte administrativo.

Para cada tipo de función deben establecerse los conocimientos técnicos y habilidades mínimas requeridas.

### **3. Componentes críticos del puesto**

Los componentes críticos son aquellos aspectos sin los cuales el desempeño en el puesto no es factible.

Estos se dividen en tres dimensiones:

#### **a. Componentes críticos de tarea**

Los componentes críticos de tarea son todos aquellos aspectos que una persona debe tener y saber hacer para desempeñar de manera correcta las funciones que se le asigna. Los componentes críticos de tarea son la base técnica del puesto y suelen estar vinculados con la experiencia académica y la experiencia previa. Esto incluye conocimientos concretos, habilidades técnicas y competencias funcionales, como por ejemplo puede ser el uso de herramientas, control de programas informáticos, conocimiento de normativas específicas del sector en el que está, o incluso la capacidad de aplicar procedimientos de trabajo de forma sistemática.

A nivel organizativo, identificar estos componentes es fundamental para definir bien el perfil del puesto y así poder garantizar que las personas que lo ocupen tienen capacidades y están cualificadas para ello. No se trata solo de tener títulos o experiencia, sino de que realmente puedan ejecutar las tareas con eficacia y autonomía.

Entre otros dependiendo de la situación pueden ser:

- Conocimientos técnicos específicos.
- Capacidad de planificación y organización.
- Orientación a resultados y cumplimiento de objetivos.
- Toma de decisiones basada en análisis.
- Capacidad para gestionar herramientas o sistemas concretos.

#### **b. Componentes críticos de relaciones**

Este segundo grupo de componentes hace referencia a las habilidades sociales y emocionales que permiten a una persona integrarse adecuadamente en el entorno laboral y colaborar eficazmente con los demás.

Aunque se suele pensar que lo más importante en un puesto es la parte técnica, en realidad la mayoría de los trabajos requieren una interacción constante con otras personas, ya sea con compañeros, jefes, clientes, proveedores, etc.

Los componentes relacionales engloban desde la capacidad de comunicarse con claridad, hasta saber escuchar de forma activa, pasar por el trabajo en equipo, la empatía, e incluso la gestión de conflictos. No basta con saber hacer el trabajo, también hay que saber convivir y coordinarse con otros para hacerlo bien.

Estos componentes son fundamentales para crear un ambiente laboral saludable, prevenir conflictos y facilitar el trabajo colaborativo. Son habilidades esenciales para que las organizaciones funcionen de manera coordinada. A través de estos componentes se evalúan las competencias interpersonales necesarias para interactuar de manera eficaz con otras personas dentro y fuera de la organización.

Entre otros pueden ser:

- Comunicación clara y efectiva
- Escucha activa y receptividad
- Empatía y capacidad para establecer relaciones de confianza
- Trabajo en equipo y colaboración
- Resolución de conflictos

### **c. Componentes críticos de actitud**

Los componentes críticos de actitud hacen referencia a los aspectos personales y motivacionales que influyen directamente en la forma en que una persona se comporta en su entorno laboral. Estos elementos no se adquieren a través de formación o experiencia, sino que están profundamente conectados a la personalidad y los valores de cada individuo. Los componentes críticos de actitud se reflejan en cómo una persona se enfrenta a los retos diarios, responde a los cambios y se compromete con los objetivos del equipo o de la organización.

En muchos procesos de selección, las organizaciones dan cada vez más importancia a la actitud que a los conocimientos. Una persona que tiene buena predisposición, motivación y sentido del compromiso puede aprender con el tiempo lo que no domina a nivel técnico. Sin embargo, un profesional muy capacitado, pero con una actitud negativa es más difícil de integrar y probablemente no encaje bien en el equipo ni en la cultura de la empresa.

En el entorno laboral actual donde el cambio es constante y en muchas organizaciones apuestan por la innovación y la transformación digital, estas actitudes adquieren un valor aún mayor.

Entre otros estos componen críticos de actitud pueden ser:

- Compromiso con la organización y sus valores
- Iniciativa y proactividad
- Flexibilidad y adaptación al cambio
- Resiliencia ante la presión
- Ética profesional e integridad

## 4.2 FUNDAMENTOS DEL RECLUTAMIENTO

### 4.2.1. Concepto y objetivos del reclutamiento

*“Proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos” (Peiró, 1986: 255)*

*“El reclutamiento es el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (Dolan,2007).*

El objetivo central del reclutamiento no se limita solo a encontrar candidatos, sino a hacerlo de manera estratégica, asegurando que los perfiles sean adecuados en términos de competencias técnicas, valores y cultura organizacional. Además, un buen reclutamiento permite optimizar recursos, reducir tiempos de contratación y mejorar la retención del talento en la empresa.

### 4.2.2 Importancia del reclutamiento en la organización.

El reclutamiento es un proceso fundamental en la gestión del talento humano, ya que está relacionado directamente con la productividad, la estabilidad y el clima laboral de una empresa. Una estrategia de reclutamiento eficiente permite que las vacantes sean ocupadas por profesionales con las competencias adecuadas y alineados con la visión y los valores de la organización.

Para garantizar el éxito del proceso de selección, es esencial atraer un número adecuado de candidatos. Contar con una cantidad suficiente de aspirantes permite comparar perfiles y elegir al más idóneo para el puesto. La razón de selección, que representa la proporción entre los candidatos contratados y el total de postulantes, es un indicador clave en este proceso.

Si el número de candidatos es demasiado bajo, la empresa podría verse obligada a elegir entre perfiles que no cumplen completamente con los requisitos del puesto, lo que aumenta el riesgo de una contratación inadecuada. Por otro lado, si hay demasiados candidatos, el proceso de evaluación y selección podría volverse ineficiente y costoso, retrasando la toma de decisiones y aumentando la carga de trabajo del departamento de Recursos Humanos.

Por ello, es fundamental lograr un equilibrio entre cantidad y calidad de candidatos, asegurando que la selección se realice de manera óptima y que el talento captado se ajuste a las necesidades de la empresa. En este sentido, el reclutamiento se trata de una valoración en términos cualitativos y cuantitativos.

Por el contrario, un proceso de reclutamiento ineficaz puede dar lugar a incorporaciones inadecuadas, lo que genera costes adicionales, afecta la moral de los empleados y reduce el rendimiento de los equipos de trabajo.

Es crucial en el proceso de reclutamiento implementar estrategias que permitan atraer y seleccionar a los mejores talentos, fortaleciendo así la competitividad y el crecimiento empresarial. Si se realiza un buen reclutamiento los trabajadores crearán unas expectativas más favorables y estarán dispuestos a acercar sus intereses y objetivos a los de la organización.

Para Milkovich y Boudreau, “el reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización, las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado”

#### 4.2.4 Fases del proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento se desarrolla en varias etapas clave que permiten estructurar y optimizar la captación de talento. Estas son las fases principales:

1. **Identificación de la vacante:** permite analizar la necesidad de contratación, estableciendo el perfil requerido.
2. **Definición de la estrategia de reclutamiento:** consiste en decidir si se recurrirá a fuentes internas, externas o una combinación de ambas.
3. **Divulgación de la oferta:** la empresa se encarga de redactar y publicar la oferta de trabajo incluyendo el perfil requerido; funciones a realizar en el puesto y condiciones laborales como el horario, salario etc. Además, se eligen los canales adecuados para difundir la vacante.
4. **Recepción y preselección de candidatos:** durante el proceso, la empresa debe estar pendiente de los canales en los que se ha difundido la oferta de empleo, descartando a los candidatos que no cumplan con los requisitos. En la etapa de preselección de candidatos, el entrevistador verificará las solicitudes y analizará los curriculum o documentos que hayan adjuntado para detectar a los candidatos que cumplen con los requisitos básicos y se ajustan al perfil buscado.
5. **Evaluación inicial:** Se trata de una etapa que no es obligatoria, es decir, no en todos procesos de reclutamiento se realizan pruebas de selección como pueden ser test de personalidad o pruebas de conocimiento, etc. En esta fase también se lleva a cabo la entrevista preliminar para determinar qué candidatos avanzan al proceso de selección.

Un reclutamiento bien ejecutado facilita el proceso de selección y asegura que la empresa disponga de opciones viables para ocupar la vacante.

#### 4.2.5 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno es una estrategia que permite cubrir vacantes con empleados que ya forman parte de la organización. Esto puede realizarse mediante ascensos, traslados o promociones dentro de la misma empresa. Para que el reclutamiento interno funcione bien se necesita una intensa coordinación del área de gestión de RRHH con los demás departamentos.

Su principal beneficio es que facilita el cambio hacia el nuevo puesto, ya que el trabajador conoce la cultura, los procesos y la dinámica interna de la empresa, lo que reduce significativamente los tiempos de adaptación y formación, reduciendo a su vez los costes económicos a la empresa.

Además, esta modalidad de reclutamiento tiene un impacto positivo en la motivación y el compromiso de los empleados. Cuando una organización promueve su propio talento, se transmite a los empleados la posibilidad de crecimiento profesional dentro de la empresa, lo que fomenta motivación de los

trabajadores, generando un mejor clima laboral, viendo los trabajadores reconocida su fidelidad y esfuerzo, así como la existencia de líneas de promoción y desarrollo dentro de la organización.

El reclutamiento interno también presenta ciertas limitaciones. Una de las principales es el riesgo de limitar la entrada de nuevas ideas y perspectivas innovadoras, lo que puede generar estancamiento en la organización. Además, no siempre es posible encontrar dentro del equipo interno a una persona que cumpla con los requisitos específicos del puesto, lo que puede derivar en ascensos que no siempre resultan adecuados. También es importante considerar que este tipo de selección, si no se gestiona de manera transparente, puede generar percepciones de favoritismo y descontento entre los empleados que no fueron elegidos para el puesto.

Para gestionar de manera transparente el reclutamiento interno se puede hacer uso de los protocolos internos de promoción, ya que en este se define los pasos y criterios que se utilizan para evaluar la idoneidad de los candidatos para ocupar otro puesto. Incluye por ejemplo cómo publicar la vacante, la evaluación de los candidatos, la selección etc. Algunas de las ventajas que ofrecen los protocolos de promoción son la reducción de costes, mayor conocimiento por parte de los trabajadores de la cultura, los procesos y las personas de la empresa, facilitando así su adaptación. También, se consigue la retención del talento al ofrecer oportunidades de promoción y lo más importante genera un mejor clima laboral dando sensaciones de equidad y transparencia de la empresa.

Otra limitación a considerar es que, aunque una vacante se cubra interinamente, el puesto que deja el empleado promovido o trasladado quedará libre y deberá ser ocupado, lo que puede generar una cadena de movimientos internos que, en definitiva, puede hacer necesario recurrir al reclutamiento externo.

Uno de los errores más frecuentes en este tipo de reclutamiento es asumir que un empleado que ha demostrado un excelente desempeño en su puesto actual será igualmente competente en una posición distinta, generalmente de mayor jerarquía o responsabilidad.

*“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia” (Peter & Hull, 1969).*

En otras palabras, los empleados son promovidos debido a su éxito en funciones anteriores, pero una vez que alcanzan un puesto para el que no tienen las habilidades adecuadas, permanecen en él indefinidamente, a pesar de no ser eficientes. Este proceso puede afectar negativamente tanto al rendimiento individual como al del equipo, generando frustración, desmotivación y pérdida de productividad.

Por este motivo, las empresas aunque utilicen los criterios de antigüedad o resultados anteriores, que como hemos visto pueden resultar fallidos, ya que no todos los empleados son igual de competente en diferentes funciones, por eso, las empresas no deben basarse solo en la antigüedad o el rendimiento pasado, sino también usar herramientas que les ayuden a evaluar si una persona tiene potencial para liderar, habilidades generales útiles en distintos contextos, inteligencia emocional y capacidad para aprender cosas nuevas, sobre todo cuando se trata de ascender a alguien a un puesto de supervisión o dirección.

#### **4.2.6 Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo, por otro lado, consiste en la búsqueda de candidatos fuera de la empresa, ya sean Ofertas públicas de empleo/ centros de empleo/ cartera de candidatos/ Empresas de la competencia/ Instituciones educativas/ Implicando a empleados/Redes sociales/ Otras fuentes como ETT, ferias de empleo, consultoras, head-hunters o colegios profesionales.

Este tipo de reclutamiento es especialmente útil cuando la empresa necesita incorporar nuevas habilidades, conocimientos o enfoques que no están disponibles en la plantilla actual.

Uno de los principales beneficios del reclutamiento externo es la posibilidad de atraer talento con experiencias diversas, lo que enriquece la cultura organizacional y fomenta la innovación. También permite acceder a candidatos con formación actualizada y conocimientos adquiridos en otras empresas o sectores, lo que puede representar una ventaja competitiva para la organización.

Sin embargo, este tipo de reclutamiento conlleva ciertas limitaciones. En primer lugar, suele ser un proceso más costoso y prolongado, ya que requiere inversión en publicidad de la oferta, entrevistas, pruebas de selección y verificaciones de antecedentes. Además, una vez contratado, el nuevo empleado necesita un período de adaptación para conocer la empresa y sus procesos internos, lo que puede retrasar el tiempo en el que comienza a aportar resultados de manera efectiva.

Otro aspecto que considerar es que la incorporación de un trabajador externo puede generar cierto descontento entre los empleados actuales, especialmente si sienten que se les ha negado la oportunidad de ascender dentro de la empresa. Para combatir este riesgo, es fundamental que la organización comunique con claridad los criterios de selección y gestione adecuadamente la integración del nuevo miembro del equipo.

#### **4.2.7 Reclutamiento mixto**

Se pretende obtener las ventajas del reclutamiento interno (motivación de los empleados, conocimiento de la empresa) con las del reclutamiento externo (innovación, deseos de trabajar del nuevo empleado).

El procedimiento consistiría en divulgar internamente las necesidades de empleo entre los trabajadores para que ellos lo difundan y capten personal de fuera de la organización.

En conclusión, la elección de un tipo de reclutamiento u otro varía dependiendo de la situación particular de la empresa

#### **4.2.8 Herramientas digitales para el reclutamiento (e-recruitment).**

En la actualidad, el proceso de reclutamiento y selección de personal ha evolucionado gracias a la digitalización y el uso de herramientas tecnológicas que optimizan la búsqueda de talento. Estas herramientas permiten a las empresas mejorar la eficiencia en la selección de candidatos, reducir costes y acceder a una mayor cantidad de perfiles. A continuación, se presentan algunas de las principales herramientas digitales utilizadas en los procesos de reclutamiento.

##### **Software de gestión de recursos humanos (HRMS y ATS)**

Uno de los avances más significativos en la gestión del talento humano es la implementación de sistemas de gestión de recursos humanos (HRMS, Human Resources Management System) y sistemas de seguimiento de candidatos (ATS, Applicant Tracking System).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), herramientas como Factorial y Bizneo HR se han consolidado como soluciones accesibles y efectivas para la gestión del talento humano.

Estas plataformas permiten a los reclutadores organizar de forma eficiente la información de los candidatos y agilizar el proceso de selección mediante funcionalidades como la publicación automática de vacantes, el filtrado de currículums, y el análisis de competencias clave. Además, ambas soluciones integran herramientas avanzadas de analítica que permiten medir indicadores del proceso de selección, tales como el tiempo promedio de contratación, la tasa de rotación o el cumplimiento de objetivos por parte de los nuevos empleados, lo que facilita una toma de decisiones más estratégica.

El uso de tecnologías como estas no solo mejora la eficiencia operativa de los departamentos de recursos humanos, sino que también fortalece la capacidad de las empresas para adaptarse al cambio, retener talento y planificar el crecimiento de manera estructurada.

Los ATS, por ejemplo, ayudan a los reclutadores a organizar la información de los aspirantes y a agilizar la toma de decisiones al identificar rápidamente a los candidatos más adecuados para cada vacante. Además, algunos sistemas incorporan herramientas de análisis que permiten evaluar métricas del proceso de selección, como el tiempo promedio de contratación o la tasa de éxito en la elección de personal.

##### **Redes sociales y plataformas profesionales**

Las redes sociales han adquirido un papel fundamental en la captación de talento. Se emplean para acceder a los perfiles de los candidatos de manera rápida y eficiente. **LinkedIn**, en particular, se ha convertido en una de las plataformas más utilizadas por empresas y profesionales para establecer contactos, compartir información sobre oportunidades laborales y realizar búsquedas activas de candidatos.

Es importante destacar que, aunque LinkedIn está abierta a personas de diferentes perfiles, suele ser especialmente relevante para aquellos con estudios académicos, ya que muchas de las ofertas de trabajo y conexiones están dirigidas a profesionales con formación universitaria o especializada.

LinkedIn, en particular, se ha consolidado como una de las herramientas más utilizadas por las empresas para atraer talento y gestionar así su reputación como empleadores.

### **Employer branding**

Se trata de una estrategia a largo plazo y su objetivo es crear una buena imagen de buen empleador a través de técnicas de marketing para así atraer, motivar y retener a los trabajadores y que los futuros trabajadores tengan como preferencia la organización.

La creación de una estrategia de employer branding aporta numerosas ventajas a la empresa, alguna de ellas puede ser la obtención de mayores beneficios frente a sus competidores, ayuda a atraer trabajadores con un menor coste; influye en la imagen de la empresa siendo altamente reconocida ayudando a su vez al posicionamiento de la marca ante los clientes; y entre otras, encontramos el orgullo y compromiso de los trabajadores con la empresa.

### **Portales de empleo y metabuscadores**

Los portales de empleo son plataformas online especializadas en poner en contacto a la fuerza y demanda laboral del mercado, es decir, las empresas publican el perfil de candidato que buscan y los demandantes de empleo envían sus currículums. Se debe destacar que es una herramienta clave en el reclutamiento digital y encontramos plataformas como InfoJobs, Indeed, Glassdoor o LinkedIn Jobs.

Por otro lado, los metabuscadores de empleo son herramientas en línea que te ayudan a encontrar trabajo de manera más rápida y sencilla. En lugar de buscar ofertas en distintos portales, webs de empresas o bolsas de empleo por separado, estos sitios recopilan todas esas vacantes y las muestran en un solo lugar. Algún ejemplo puede ser Jooble o SimplyHired, que funcionan recopilando ofertas de diferentes portales, facilitando la búsqueda de empleo en un solo sitio. Estos recursos ayudan a los candidatos a encontrar oportunidades con mayor rapidez y permiten a las empresas ampliar su alcance en la captación de talento.

### **Inteligencia artificial y automatización en el reclutamiento**

La inteligencia artificial (IA) ha comenzado a jugar un papel crucial en la selección de personal, aunque está comenzando a desarrollarse. Gracias a algoritmos avanzados, los reclutadores pueden analizar grandes volúmenes de información y preseleccionar candidatos con base en su compatibilidad con el puesto.

Algunas herramientas basadas en IA incluyen sistemas de **análisis de currículums**, chatbots para responder preguntas frecuentes de los postulantes y software de evaluación automatizada de entrevistas. La ventaja más destacable del uso de la IA en la selección de personal es la filtración de candidatos sin sesgos humanos.

Por ejemplo, plataformas como HireVue utilizan IA para evaluar las respuestas de los candidatos mediante el análisis del lenguaje y la expresión facial, proporcionando información más detallada sobre su idoneidad para el puesto.

### **Centros de formación, universidades y escuelas de negocio.**

Estas alternativas sirven si se trata de un puesto que requiere una titulación específica o profesionales sin experiencia existiendo bolsas para el reclutamiento de personas recién graduados, especialmente jóvenes.

**Colegios y asociaciones profesionales.**

En este caso se buscan profesionales con experiencia, teniendo la entidad u organización un nivel de compromiso sobre las candidaturas.

## 4.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

### **4.2.1 Concepto y objetivos de la selección de personal**

“La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones (empresas, instituciones, administraciones públicas, etc.) deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo”. *(Salgado y Moscoso, 2008)*

“Tradicionalmente, el objetivo principal de este proceso ha sido descubrir a los candidatos que mejor se ajustan al puesto de trabajo ofertado por la organización para que, de esta forma, se satisfagan los intereses de la empresa”. *(Bretones y Rodríguez, 2008)*.

La selección de personal es una de las decisiones más importantes dentro de la gestión de recursos humanos, ya que permite a las empresas encontrar a los profesionales más adecuados para cubrir sus vacantes. No se trata solo de contratar a alguien que cumpla con los requisitos técnicos del puesto, sino de asegurarse de que la persona elegida se alinee con la cultura, valores y objetivos de la organización.

Uno de los aspectos clave en este proceso es lograr un equilibrio entre lo que la empresa necesita y lo que el candidato espera. En este sentido, la selección de personal busca coordinar los intereses de ambas partes, asegurando que la relación laboral sea beneficiosa tanto a corto como a largo plazo.

Más que un simple proceso para descartar candidatos, la selección de personal debe entenderse como una estrategia para encontrar a la persona con mayor potencial para desempeñar sus funciones de manera eficiente, adaptarse a la organización y desarrollarse dentro de ella. Un proceso de selección bien planificado no solo garantiza que el candidato cumpla con los requisitos del puesto, sino que también favorece su integración y compromiso con la empresa.

El verdadero reto de la selección de personal se encuentra en prever el éxito del candidato dentro de la organización, asegurando que su incorporación contribuya positivamente a los objetivos empresariales. Cuando se lleva a cabo de manera eficaz, este proceso permite reducir la rotación de empleados, optimizar los recursos y fortalecer el ambiente de trabajo, beneficiando tanto a la empresa como a su equipo de trabajo.

### **4.2.2 Fases del proceso de selección.**

#### FASES

- FASE 1: Preselección.
  1. Análisis de puestos.
  2. Reclutamiento.
  3. Entrevista preliminar.
- FASE 2: Técnicas y estrategias de selección.
  1. Entrevista: estructurada y semiestructurada.
  2. Pruebas psicométricas/ psicológicas.

3. Pruebas de conocimientos.
  4. Pruebas de destreza.
- FASE 3: Decisión y contratación.
  - FASE 4: Acogida.
  - FASE 5: Control y seguimiento.

### **Fase 1: Preselección.**

Esta etapa se compone del **análisis de puestos, el reclutamiento y la entrevista preliminar.**

#### **1.1 Análisis de puestos:**

“El análisis tiene como objetivo describir las tareas de los puestos de trabajo, independientemente de las personas que lo llevan a cabo”. (Harvey 1991),

“El análisis de puestos como un conjunto de procedimientos diseñados para identificar y describir aquellos aspectos del rendimiento de un empleado que diferencian a los empleados más eficientes”. (Anastasi y Urbina 1997)

En conclusión, el análisis de puestos es un proceso sistemático y objetivo orientado a identificar, describir y documentar las características esenciales de un puesto de trabajo, con independencia de la persona que lo ocupa. Este análisis no solo busca detallar las tareas y responsabilidades del puesto, sino que también tiene como finalidad establecer los niveles de competencia requeridos a nivel profesional y personal, para garantizar un desempeño eficiente. Además, permite diferenciar el rendimiento entre empleados proporcionando información clave para identificar a los más eficientes. Se trata de un pilar fundamental para la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos.

#### **1.1.2 Fases del Análisis de puestos**

1. **Identificación del puesto:** se trata de conocer la localización del puesto dentro de la empresa y su diferenciación con otros puestos. Se suelen incluir los siguientes datos: nombre del puesto; número de ocupantes; localización; clave organizacional.
2. **Descripción del puesto:** se incluye la información relacionada con el desempeño del puesto. Encontramos el resumen del puesto, las funciones y tareas, métodos y técnicas, información del contexto e información complementaria.
3. **Especificación del puesto:** en esta fase se describen las características humanas que son necesarias para tener un rendimiento efectivo en dicho puesto de trabajo. Se trata de conocer los conocimientos y experiencias sobre el puesto (*capacidades, aptitudes, habilidades, destrezas y*

*competencias*); características personales (*personalidad, valores, actitudes, intereses, motivaciones*); personalidad (*estabilidad emocional, responsabilidad, equipo de trabajo*); capacidades cognitivas (*memoria, agilidad mental, atención, concentración*).

## 1.2 Reclutamiento

Nos debemos de poner en contacto con los candidatos disponibles y realizar un filtrado previo eligiendo a aquellos que continuarán en el proceso. Esta identificación se basa en el curriculum vitae de los candidatos. A veces pueden incluir impresos de biodatos o información biográfica para predecir a partir de comportamientos y experiencias pasadas, comportamientos y experiencias futuras. Una vez realizado este proceso podemos agruparlos en aptos, dudosos y no aptos.

## 1.3 Entrevista preliminar.

Se trata de la primera entrevista y es breve y suele ser por llamada telefónica. Puede ser individual o colectiva y en ella se convoca a los candidatos que han sido preseleccionados. Los objetivos que se persiguen en esta primera toma de contacto es presentar a la empresa, dar un breve resumen del trabajo que se realizará en el puesto de trabajo, así como cualquier información relevante sobre cualquier tema importante para el trabajador como por ejemplo puede ser la turnicidad y, por último, recoger información de los candidatos. Además, se deja un tiempo para que los candidatos puedan realizar preguntas. Finalmente, se les informa del calendario de la siguiente fase del proceso de selección.

## **Fase 2: Técnicas y estrategias de selección.**

### 2.1 Entrevistas

La entrevista es una de las técnicas cualitativas más utilizadas en la selección de personal. Se trata de un proceso dialógico entre dos personas, entrevistado y entrevistador. Podemos distinguir el tipo de entrevistas de acuerdo con su grado de estandarización distinguiendo principalmente entre entrevista estructurada, semiestructurada y no estructurada o libre.

#### 2.1.1 Entrevista estructurada:

La entrevista estructurada destaca por su eficacia, ya que permite evaluar a todos los candidatos en condiciones homogéneas, siguiendo criterios objetivos y vinculados directamente al análisis del puesto.

La entrevista estructurada se caracteriza por

- Está basada en el análisis del puesto, lo que permite que las preguntas estén alineadas con las competencias críticas y los requisitos del cargo.
- Estar estandarizada: todos los candidatos reciben las mismas preguntas, formuladas en el mismo orden y con el mismo lenguaje.

- Permitir la comparación objetiva de respuestas, gracias al uso de criterios y escalas predefinidas para la evaluación.

**Tipos de preguntas** que se realizan:

1. *Preguntas situacionales*: plantean al candidato una situación hipotética relacionada con el puesto y le piden que explique cómo actuaría.
2. *Preguntas basadas en experiencias pasadas*: buscan que el candidato describa cómo ha gestionado situaciones similares en el pasado.
3. *Preguntas sobre conocimientos técnicos*: permiten verificar la preparación del candidato en los aspectos clave del puesto.
4. *Preguntas sobre antecedentes*: recopilan información sobre la experiencia laboral, formación o logros del candidato

Entre sus **ventajas** destacan:

- Mayor fiabilidad y objetividad.
- Reducción de sesgos derivados del entrevistador.
- Mejores reacciones tanto del entrevistador como del candidato.
- Estándares claros de evaluación, que facilitan la comparación entre candidatos.
- Mejor ajuste entre el perfil del candidato y las exigencias del puesto.

### 2.1.2 Entrevista semiestructurada:

Se trata de una combinación de la entrevista estructurada y la no estructurada, ya que se realizan preguntas tanto abiertas como cerradas permitiendo conocer al candidato con mayor naturalidad. Este tipo de entrevistas requiere una preparación previa, aunque la improvisación juega un papel muy importante en dicho proceso, ya que el entrevistado puede comunicarse libremente, y, por tanto, conocerlo de una manera más exhaustiva conociendo no sólo su experiencia profesional sino las futuras aptitudes que podría desarrollar el candidato en el puesto.

En la selección de personal, una entrevista de este tipo permite ofrecer flexibilidad accediendo así a datos cualitativos y cuantitativos. Por un lado, a través de las preguntas cerradas y estandarizadas se obtienen los datos cuantitativos, y, por otro lado, con preguntas abiertas y guiadas según la conversación los datos cualitativos. Este tipo de datos puede informar sobre la relación del candidato con el puesto, valores y cultura de la organización.

Entre sus **ventajas** destacan:

- Incluye datos objetivos gracias a las preguntas cerradas.
- Fomenta la comunicación dando importancia a ambas partes, recibiendo un buen feedback.
- Permite mayor flexibilidad.

- Entrevista que se puede personalizar dependiendo de las respuestas del entrevistado.
- Permite comprobar la naturalidad en preguntas espontáneas.

Entre sus **desventajas** destacan:

- Puede haber subjetividad por parte del entrevistador.
- El entrevistador tiene que estar bien formado y ayudar al fomento de la conversación.
- Requiere mucho tiempo de preparación.

Esta entrevista no es recomendable para un gran número de candidatos, por lo que se sugiere utilizarla cuando el proceso está más avanzado, concretamente cuando el número de candidatos se ha reducido.

En definitiva, no se puede concluir que un tipo de entrevista sea mejor que el otro. La elección del tipo de entrevista dependerá en gran medida del tipo de proceso de selección que se quiera llevar, así como del puesto y de las características de la empresa.

## 2.2 Pruebas

### 2.2.1 Pruebas psicométricas/ psicológicas

Las pruebas psicológicas son herramientas estandarizadas utilizadas en los procesos de selección para medir aptitudes, rasgos de personalidad y otras características psicológicas relevantes del individuo. Estas pruebas presentan tres atributos fundamentales: pronóstico, ya que permiten predecir el comportamiento futuro; validez, porque miden lo que efectivamente se proponen evaluar y precisión, al producir resultados consistentes.

En el ámbito de la selección de personal, son especialmente útiles para identificar dimensiones como la inteligencia general (factor G), el razonamiento lógico, la memoria, la percepción y las habilidades interpersonales. Una batería bien diseñada y correctamente aplicada permite estimar con mayor objetividad el potencial de adaptación y desempeño del candidato a largo plazo.

Estas pruebas permiten evaluar diversas dimensiones fundamentales para el desempeño laboral. Por un lado, se analizan los rasgos de personalidad del candidato, tales como el sentido de la responsabilidad, la facilidad para relacionarse con los demás y la estabilidad emocional, todos ellos aspectos clave para la adaptación al entorno organizacional. Asimismo, se valoran capacidades cognitivas, tanto generales como específicas, como el razonamiento lógico, la comprensión verbal y la habilidad para manejar información numérica. Finalmente, también se consideran elementos relacionados con el estilo de trabajo, entre ellos la manera en que la persona toma decisiones, su nivel de tolerancia frente a situaciones de presión o estrés, y su disposición para colaborar y trabajar eficazmente en equipo.

Cabe destacar que estas pruebas deben ser administradas exclusivamente por profesionales capacitados, siguiendo principios éticos y de confidencialidad, y utilizando instrumentos psicométricos científicamente validados (Chiavenato, 2009).

### 2.2.2 Pruebas de conocimientos

Las pruebas de conocimientos sirven para comprobar cuánto sabe una persona sobre los temas que son clave para el puesto al que aspira. Pueden evaluar desde conocimientos técnicos muy concretos hasta aspectos más generales, como cultura general o idiomas. Estas pruebas se pueden presentar de diferentes maneras: oralmente, por escrito o a través de tareas prácticas. Además, pueden ser más amplias o centrarse en aspectos muy específicos, y su estructura puede ser más tradicional (como exámenes de desarrollo) o más objetiva (tipo test). En los procesos de selección, este tipo de pruebas ayudan a ver si el candidato tiene la base necesaria para poder realizar correctamente las funciones del puesto.

Estas pruebas son esenciales en la primera fase del proceso de selección, ya que permiten filtrar candidatos en función de su preparación académica o profesional. Además, su objetividad permite estandarizar la evaluación entre diferentes aspirantes.

“Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir”. (Chiavenato,I, 2009)

Pueden abarcar temas como:

- **Normativas legales** aplicables al sector (por ejemplo, leyes laborales, contabilidad, salud y seguridad).
- **Procedimientos operativos específicos** de la empresa o del área funcional.
- **Manejo de herramientas o software técnico**, como Excel avanzado, programas contables, sistemas de gestión empresarial (ERP), etc.

Estas pruebas suelen tener formato de opción múltiple, verdadero o falso, desarrollo breve o ejercicios prácticos según la naturaleza del conocimiento evaluado.

### 2.2.3 Pruebas de destreza

Estas pruebas están diseñadas para medir la habilidad del candidato para ejecutar tareas prácticas específicas. Estas pruebas se centran en comprobar si la persona sabe desenvolverse en tareas prácticas relacionadas con el puesto. Pueden incluir actividades manuales, técnicas, digitales o de tipo operativo. Son especialmente útiles en trabajos que requieren cierta destreza, precisión o coordinación, como ocurre con operarios de maquinaria, conductores o empleados en cadenas de producción.

A diferencia de las pruebas de conocimientos, las de destreza permiten observar directamente el desempeño del candidato en situaciones que simulan las condiciones reales del trabajo. Su validez se basa en la capacidad de reproducir los comportamientos esperados en el puesto.

### **Fase 3: Toma de decisiones.**

La tercera etapa del proceso de selección corresponde a la toma de decisiones, una fase determinante en la cual se selecciona, entre todos los candidatos evaluados, aquel que presenta el mayor grado de adecuación al perfil del puesto y a las características culturales y estratégicas de la organización.

Esta decisión no se basa únicamente en los resultados cuantitativos obtenidos durante las pruebas de conocimientos, psicométricas o de destreza, sino que también requiere un análisis cualitativo más profundo que considere aspectos como la actitud, la motivación, el nivel de compromiso percibido, la capacidad de adaptación y el potencial de desarrollo del aspirante.

Durante esta fase, los profesionales de recursos humanos, en conjunto con los responsables del área solicitante, revisan y comparan los datos obtenidos en las etapas anteriores. Este análisis comparativo implica una confrontación directa entre el perfil ideal del cargo y las características personales, técnicas y conductuales de los postulantes. Además, en muchos casos se recurre al uso de matrices de evaluación por competencias, ponderaciones objetivas y criterios previamente establecidos con el fin de asegurar la transparencia y la equidad en el proceso.

La toma de decisiones no debe entenderse como una simple elección basada en preferencias personales o intuiciones, sino como un proceso riguroso fundamentado en evidencias recogidas a lo largo del proceso de selección. De este modo, se procura minimizar el riesgo de una contratación inadecuada, que podría traducirse en rotación temprana, bajo desempeño o dificultades de integración dentro del equipo de trabajo.

En este sentido, Chiavenato (2009) la selección de personal no solo debe centrarse en encontrar al candidato "más capaz" de manera abstracta, sino en identificar a la persona que mejor se ajuste al puesto específico, las necesidades de la organización y las condiciones del contexto en que la empresa opera. Es decir, se trata de encontrar un equilibrio entre lo que la empresa necesita y lo que el individuo puede y desea ofrecer. Por esta razón, la toma de decisiones debe ser un proceso cuidadosamente planificado y éticamente fundamentado, ya que sus consecuencias impactan tanto en la eficiencia organizacional como en la trayectoria profesional del individuo seleccionado.

### **Fase 4: Acogida.**

Después de completar el proceso de selección y contratar a los nuevos empleados, la organización comienza la tarea de orientarlos y capacitarlos para realizar sus funciones. La acogida es el proceso mediante el cual los nuevos empleados reciben la información básica necesaria para desempeñar sus funciones de manera adecuada. Este proceso no solo les proporciona los detalles operativos del puesto, sino también una visión de las normas y valores que rigen en la empresa.

La acogida es un elemento clave dentro del proceso de socialización organizacional, que permite a los empleados adaptarse al entorno y cultura de la empresa. La socialización es un proceso continuo mediante el cual los empleados adquieren las actitudes, valores y comportamientos esperados dentro de la organización. Este proceso es facilitado por la empresa a través de diversas estrategias de inducción que ayudan a los nuevos trabajadores a comprender mejor su papel dentro de la organización.

Por ejemplo, algunas empresas revisan y actualizan regularmente sus programas de acogida para asegurarse de que los nuevos empleados reciben información sobre la historia, los valores y la cultura de la

empresa. Estas sesiones incluyen temas como los principios fundamentales de la organización, el ambiente laboral, el trabajo en equipo, la responsabilidad personal, la innovación, la integridad, la diversidad, el servicio al cliente y el respeto mutuo, que son aspectos esenciales para integrar a los nuevos empleados en la dinámica de trabajo.

### 4.2.3 Costes y consecuencias de una mala selección.

En la tabla se analizan las consecuencias negativas que puede tener para una empresa una selección inadecuada presentando dos escenarios diferentes, por un lado, cuando es el empleado el que abandona la empresa y por otro lado, cuando permanece en la empresa sin ser el candidato adecuado.

Cuando el empleado abandona la empresa se generan unos costes directos por los gastos relacionados con el proceso de reclutamiento, selección, formación que se pierden porque no serán útiles en el futuro. Además, se deben asumir nuevos costes con la contratación de otro candidato.

También encontramos los costes derivados que provienen de las indemnizaciones o finiquitos.

Por último, también hay costes indirectos por la generación de un clima laboral negativo y crear una mala imagen de la empresa.

Sin embargo, si el empleado permanece en la empresa también se pueden producir costes directos por la necesidad de invertir más recursos en su formación y en facilitar su adaptación al puesto y organización. En términos de costes indirectos, se presentan problemas relacionados con la productividad del trabajador afectando no sólo a ésta sino al trabajo en equipo.

	ABANDONO DE LA EMPRESA	EMPLEADO SE QUEDA EN LA EMPRESA
COSTES DIRECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes relacionados con reclutamiento, selección y formación.</li> <li>• Costes relacionados con la ruptura laboral (indemnizaciones, finiquito, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes en formación, adaptación del empleado al puesto y a la organización</li> </ul>
COSTES INDIRECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima laboral negativo.</li> <li>• Mala imagen de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un rendimiento inferior del trabajador puede crear conflictos con los compañeros por una mayor carga de trabajo</li> </ul>

Ilustración 1: Resumen costes de una mala selección

## 5. LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN Y LA INTEGRACIÓN

### 5.1 Proceso de acogida y socialización del empleado

Uno de los principales objetivos del departamento de Recursos Humanos es atraer candidatos altamente cualificados para que puedan desarrollar sus competencias en la organización. A su vez, otro objetivo es conservar los empleados que mejor se ajustan al puesto, es decir, aquellos con talento. Por último, la motivación de los trabajadores es muy importante para que estos se sientan valorados y se comprometan con la empresa.

Una vez completado el proceso de reclutamiento y selección, y habiendo escogido al candidato que mejor se ajusta. Se inicia el proceso de acogida o socialización de la empresa. El Plan de Acogida se trata de un proceso en el que se incorpora al empleado en el nuevo trabajo, no sólo para adaptarse con el puesto de trabajo sino también con las metas, valores, reglas, políticas de la organización y socializar al empleado en la cultura organizacional.

A través del proceso de acogida, el nuevo trabajador recibirá información sobre la organización y el puesto, así como de la cultura y valores de la empresa. Esta información se debe proporcionar a todas las nuevas incorporaciones, sin importar su categoría o puesto, aunque se debe adaptar según el puesto a desempeñar.

Algunos de los objetivos del proceso de acogida y selección son por ejemplo ayudar al empleado a adaptarse a la empresa; fomentar una alineación con los objetivos de la organización; proporcionar herramientas y conocimientos necesarios para que el empleado desempeñe correctamente su trabajo; mejorar la comunicación entre el trabajador y la organización; lograr que los empleados se sientan valorados y por tanto motivados, ayudando a la organización a disminuir el absentismo, rotación de trabajadores o el escape de talentos.

Un proceso de acogida inapropiado implica un abandono involuntario por parte del trabajador, y esto implica costes directos como el finiquito, costes de selección, de formación y pérdida de tiempo. Además de unos costes indirectos como la pérdida de productividad.

Algunas **ventajas** de tener un buen plan de acogida son:

- Mayor rapidez y facilidad de adaptación al puesto de trabajo y organización.
- Aumento de la motivación.
- Disminuye el estrés e inseguridad que crea la adaptación a un nuevo entorno y trabajo.
- Fortalece la imagen de la empresa.

Tener un plan defectuoso también presenta ciertas **desventajas**:

- Si se encuentra desactualizado puede perder su utilidad.
- Un plan de acogida demasiado corto pierde su función, pero a su vez, si es demasiado detallado, es complejo y difícil de aplicar.
- No solo se puede enfocar en los aspectos formales de la organización.

## 5.2 La importancia de la motivación en la retención del talento

*“Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (Sexton, 1977:162).*

*“La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”. (Armstrong, 1991: 266).*

La motivación se relaciona con esforzarse por alcanzar las metas de la organización e impulsa a las personas a comportarse de un modo determinado y este impulso se dirige a un objetivo concreto.

El objetivo principal de la motivación en una organización es la satisfacción del personal y por tanto la retención del talento humano. Tener un trabajador motivado es clave tanto para la empresa como para el equipo de trabajo ya que trabajar motivado ayuda a mejorar la efectividad y eficacia de su trabajo y del equipo.

Para entender la motivación es necesario tener en cuenta las necesidades de los individuos tanto personales como grupales y además el entorno en el que se opera para conseguir lograr resultados óptimos. Para ello se han desarrollado varias teorías de necesidades para poder entenderlas y relacionarlas con la motivación y por último, buscar estrategias para cada necesidad.

Estas teorías pueden clasificarse en dos tipos: las **teorías centradas en el contenido** que responde a la pregunta ¿qué es lo que motiva a los trabajadores? y por otra parte, las **teorías centradas en el proceso** que buscan explicar cómo motivar a los trabajadores.

### 5.2.1 Teorías centradas en el contenido.

- Teoría de las necesidades de Maslow.

## Pirámide de necesidades de Maslow



Ilustración 2: Pirámide de necesidades de Maslow

Abraham Maslow asociado a la psicología humanista en 1943 propone la “Teoría de la Motivación Humana” convirtiéndose en una de las principales teorías en el campo de la motivación, gestión, desarrollo y comportamiento organizacional.

Maslow proponía una teoría según la cual existe una jerarquía de necesidades humanas y a medida que el individuo satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento de este. Maslow se centraba en que hacer para mejorar el desarrollo personal y la autorrealización.

Desde la práctica, la pirámide de Maslow nos sirve para comprender cómo nuestras motivaciones cambian a medida que satisfacemos nuestras necesidades.

Las necesidades más básicas se encuentran en la base mientras que las necesidades más complejas en la parte alta de la pirámide.

Así pues, las cinco categorías de necesidades de la Pirámide de Maslow son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización.

- Fisiológicas: están orientadas a la supervivencia del individuo y son de orden biológico. Encontramos necesidades como respirar, beber agua, dormir, comer, sexo... haciendo posible los procesos biológicos más fundamentales para que la existencia del cuerpo sea posible.
- De seguridad: necesidades que son necesarias para vivir, pero a diferente nivel que las fisiológicas. Están orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Por ejemplo; seguridad física, empleo, ingresos, recursos, salud, familia...
- De afiliación: se trata de necesidades menos básicas. Se expresan cuando las personas quieren intentar superar los sentimientos de soledad y sentir que hay vínculos afectivos entre ellas y otras personas. Son necesidades de la vida diaria como tener una familia, deseo de casarse, ser parte de una comunidad...

- De reconocimiento: también se conoce como necesidades de estima. Tiene que ver con el modo en el que nos valoramos a nosotros mismos y nos valoran los demás. Favorece a la autoestima, logro particular, respeto hacia los demás. Se dividen en necesidades de reconocimiento **inferior** que incluye el respeto a los demás, atención, fama, reputación, dignidad... Y necesidades de reconocimiento **superior** que incluye la autoconfianza, logro, independencia, libertad...
- Autorrealización: necesidades más difíciles de definir porque está relacionada con conceptos abstractos y que se producen con periodos relativamente largos. Cada individuo tendrá unas necesidades de autorrealización diferentes y personalizadas. Aquí encontramos el desarrollo espiritual, la moral, la ayuda desinteresada a los demás...

- Teoría bifactorial de Herzberg.

Frederick Herzberg fue un psicólogo estadounidense y experto en gestión administrativa de empresas. Esta teoría también se denomina “teoría de la motivación e higiene” o “teoría de los dos factores”. Para ello Herzberg llevó a cabo una investigación en la que entrevistó a numerosos empleados de diferentes organizaciones y sectores para conocer sus actitudes hacia el trabajo que influyen en sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.

Esta teoría trata de diferenciar los aspectos que crean insatisfacción en los empleados de los que crean motivación, llamándolos factores de higiene y factores de motivación. Consigue crear un ambiente laboral positivo, colaborativo, de compromiso y productivo aumentando así la satisfacción y por tanto la motivación y productividad.

Se trata de una estrategia que muchas empresas siguen para conseguir que los empleados estén satisfechos y motivados en el puesto de trabajo y lograr eficiencia y efectividad.

Los factores de higiene no son sólo suficientes, sino que para promover la satisfacción entre los empleados es necesario que se relacionen o combinen con los factores de motivación.

Para poder implantar esta teoría en la empresa podemos realizar las siguientes acciones:

- Modificar las condiciones de trabajo que provocan insatisfacción.
- Realizar los cambios necesarios para que los trabajadores estén satisfechos con las oportunidades laborales y proyección profesional.
- Establecer un sistema de comunicación transparente, accesible, abierto y retroactivo.
- Dejar autonomía al trabajador en el puesto de trabajo.
- Asegurarse de que los cambios están produciendo resultados positivos.
- Recompensar a los trabajadores por los objetivos conseguidos.

### **Factores de higiene.**

Son aquellos que no dependen del propio trabajador y vienen dados por el entorno laboral o establecidos por la empresa. Este tipo de factores pueden causar insatisfacción en los empleados reflejado en la productividad, pérdida del talento etc.

Entre los factores que influyen se pueden mencionar aspectos como la seguridad en el trabajo, ambiente de la organización, políticas de recursos humanos, relaciones entre compañeros, sueldo, conciliación de la vida laboral y familiar...

### **Factores motivacionales**

Estos factores sí dependen del propio empleado. Aunque se trate de factores personales Herzberg cree que la empresa puede influir y mejorarlos promoviendo escucha activa, planes de carrera y oportunidades de crecimiento personal para promover la motivación entre los empleados.

Algunos ejemplos de estos factores motivacionales son la autonomía para desarrollar el trabajo, reconocimiento, trayectoria profesional etc.

### **5.2.2 Teorías centradas en el proceso.**

- Teoría de la expectativa.



*Ilustración 3: Teoría de la expectativa*

Esta teoría fue propuesta por Víctor Vroom en el año 1964 y se contextualiza dentro de la psicología social y de las organizaciones. Vroom decía que la motivación estaba relacionada al esfuerzo y por tanto, cuanto mayor fuera el nivel de motivación, mayor sería el esfuerzo que el trabajador haría para conseguirlo. Además, el nivel de motivación también dependerá del valor personal que se le conceda a la tarea.

Se trata de una teoría que se propone en el coaching que es la relación entre un cliente y un “entrenador” para intentar que alcance todo su potencial profundizando en su conocimiento, aumentando su rendimiento y mejorando su calidad de vida.

La teoría explica que la motivación humana depende de tres factores: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. Estos tres elementos están conectados y se interrelacionan e influyen continuamente.

- Expectativa: depende del propio individuo y consiste en que invirtiendo esfuerzo consigues unos resultados y para ello es necesario conocer qué motiva a los trabajadores. Además, el empresario debe asegurarse que la persona además de disponer las habilidades requeridas para desarrollar la tarea disponga de los recursos necesarios.
- Instrumentalidad: se trata de que cada trabajador tiene una función y esta es clave para que la organización en general funcione. Está relacionado con que el trabajador tenga un buen desempeño para poder obtener los resultados deseados.
- Valencia: está relacionado con descubrir que valoran sus trabajadores, es decir, hacer una valoración de la recompensa que pretende conseguir determinando el grado de la recompensa. Por ejemplo, unos valorarán más el dinero, otros las horas de trabajo, días de vacaciones, etc.
- Teoría del establecimiento de metas.

La teoría de fijación de metas se ha considerado una de las más importantes para la gestión de recursos humanos.

Edwin Locke psicólogo elaboró esta teoría en 1968 y su objetivo era explicar las acciones humanas en situaciones laborales. Para él, las metas motivan y guían los actos del ser humano y por tanto, alcanzar metas es una fuente básica de motivación para el individuo. Las metas nos ayudan a mejorar nuestro rendimiento. Unas metas bien definidas y cuantificables mejoran el rendimiento más que unos objetivos indefinidos.

Hay una correlación entre la dificultad de los objetivos y la motivación, cuánto mayor dificultad presenta los objetivos, mayor es la motivación de las personas para lograr las metas.

Las conductas de las personas están guiadas muy directamente por sus intenciones y las intenciones en las organizaciones se muestran en el desempeño personal con respecto a las metas organizacionales.

Hay cuatro elementos que se deben considerar para tratar de explicar el esfuerzo que se ha de invertir para alcanzar una meta:

- Dificultad de la meta: está debe ser difícil pero alcanzable.
- Especificidad de la meta: debe estar lo más definida posible.
- Aceptación de la meta: la persona debe aceptar la meta.
- Compromiso con la meta: la persona debe estar involucrada con la meta.

## 6. ÉXITO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL

### 6.1 Impacto de una buena selección en el éxito organizacional

Seleccionar al personal adecuado para una organización es fundamental para su correcto funcionamiento y para que la empresa pueda lograr sus objetivos. La selección de personal no se trata solo de contratar a alguien con mucha experiencia o bien formado, sino de encontrar personas que encajen con los valores, la forma de trabajar y con la cultura interna de la organización. Cuando esto ocurre, es más fácil que haya compromiso, buen ambiente laboral y sobre todo resultados positivos.

La selección de personal tiene un papel estratégico. Si tomamos una decisión acertada en este proceso podemos evitar muchos problemas futuros. Por ejemplo, si una persona comparte la visión de la empresa, se sentirá más motivada y será más probable que permanezca en su puesto, lo que reduce la rotación y mejora la estabilidad del equipo. Además, estas personas suelen aportar más porque se identifican con lo que hacen y con el lugar donde trabajan.

Hoy en día también es importante tener en cuenta las diferencias entre generaciones. En muchas empresas conviven personas con formas muy distintas de ver el trabajo. Algunas valoran la estabilidad y la trayectoria, mientras que otras buscan retos, flexibilidad y equilibrio con su vida personal. Entender esto permite adaptar la selección y encontrar candidatos que no solo cumplan con el perfil técnico, sino que también se sientan cómodos en su entorno de trabajo.

Por otro lado, el entorno actual obliga a las empresas a contar con personas capaces de aprender rápido, adaptarse a los cambios y trabajar con responsabilidad. Estos aspectos no siempre se pueden observar en un currículum, por lo que es fundamental que la selección se enfoque también en la actitud, la ética y sobre todo en la disposición del candidato para integrarse a un equipo.

Una buena selección ayuda a construir una organización más fuerte, con personas comprometidas, alineadas con los valores y preparadas para contribuir al crecimiento de la organización. Es una inversión que no solo mejora el presente, sino que prepara a la empresa para afrontar los desafíos del futuro.

### 6.2 Innovaciones en recursos humanos para la competitividad

En un entorno que es cada vez más dinámico, la capacidad de innovar en la gestión del talento humano se ha convertido en un factor clave para que las organizaciones mantengan y refuercen su competitividad. Las empresas que apuestan por la mejora continua en la forma en que desarrollan, capacitan y retienen a su personal están mejor preparadas para adaptarse a los cambios del mercado y responder con mayor agilidad a los desafíos globales.

La innovación en recursos humanos implica ir más allá de los métodos tradicionales de administración del personal. Hoy en día, se considera fundamental generar espacios de aprendizaje permanente, promover la creatividad interna y facilitar el trabajo en equipo. Todo esto contribuye a que el capital humano se convierta en un activo estratégico para el crecimiento fundamental para la organización.

La tecnología ha transformado la forma en que las empresas gestionan su talento, han evolucionado a la vez que lo ha hecho el sector introduciendo métodos como: herramientas digitales para la formación, evaluación por competencias, plataformas de comunicación interna, sistemas de seguimiento del

desempeño y espacios virtuales de innovación permiten a las organizaciones detectar y potenciar habilidades clave en sus equipos. Además, favorecen una cultura organizacional más abierta al cambio, lo cual es imprescindible para mantenerse actualizado en sectores altamente competitivos.

Por otra parte, invertir en la formación del personal ya no se ve como una opción, sino como una necesidad. El conocimiento se ha convertido en el principal motor del desarrollo, y los países y empresas que lideran los índices de competitividad son precisamente aquellos que han apostado firmemente por la educación continua, la investigación y el desarrollo. Esto se refleja en mejores procesos, mayor capacidad de innovación y productos de mayor valor.

También es importante mencionar que la innovación en recursos humanos no solo se da a través de herramientas tecnológicas. Existen nuevas formas de organización del trabajo, como los modelos flexibles, la gestión por proyectos, el liderazgo participativo o los sistemas de reconocimiento orientados al bienestar, que contribuyen a elevar la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Innovar en la gestión del talento permite a las empresas no solo mejorar su productividad interna, sino también diferenciarse en un entorno globalizado. Las organizaciones que entienden que su ventaja competitiva depende en gran parte de su capital humano son las que logran adaptarse, crecer y prosperar a largo plazo.

### 6.3 Mejores prácticas para una gestión eficiente del talento.

Una gestión eficiente del talento humano no solo se basa en contratar al personal adecuado, sino en aplicar estrategias integrales que permitan atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales dentro de la organización. Las empresas que entienden la importancia del recurso humano como un pilar estratégico son capaces de crear ventajas sostenibles en el tiempo, fortaleciendo su posición en un entorno cada vez más competitivo y cambiante.

Entre las buenas prácticas más destacadas se encuentra la planificación adecuada del proceso de reclutamiento. Esto incluye desde la definición clara de los perfiles profesionales necesarios, hasta el diseño de campañas específicas que conecten con los candidatos ideales. También es importante establecer objetivos concretos de contratación, como el número de vacantes a cubrir, los plazos para lograrlo y los criterios de desempeño esperados.

Una vez que se incorporan los nuevos talentos, es fundamental integrarlos correctamente a la organización. Para ello, es útil alinear sus habilidades con los valores y necesidades de la empresa, brindar formación inicial efectiva y acompañamiento durante las primeras etapas. Esta fase no solo mejora el rendimiento inicial del trabajador, sino que también incrementa las probabilidades de retención.

La evaluación continua del desempeño, la adaptación de los puestos de trabajo y los programas de desarrollo profesional también forman parte de una gestión eficiente. Mediante cursos, talleres y otros espacios de aprendizaje, las organizaciones pueden fortalecer las competencias de su personal y fomentar un entorno de mejora continua.

Además, se recomienda implementar sistemas que reconozcan el esfuerzo y los logros individuales o colectivos. No solo hablamos de compensaciones económicas, sino también de beneficios, reconocimiento público, oportunidades de crecimiento o condiciones laborales que generen bienestar.

Otra práctica esencial es la evaluación del propio proceso de gestión de talento. Medir indicadores como la duración del proceso de contratación, el nivel de satisfacción del personal nuevo, la tasa de retención o el impacto del nuevo talento en los resultados del equipo permite identificar fallos y oportunidades de mejora para futuras campañas.

En resumen, una gestión del talento humano bien estructurada requiere un enfoque estratégico, basado en la planificación, integración, desarrollo, reconocimiento y evaluación constante. Las organizaciones que aplican estas prácticas no solo logran atraer mejor talento, sino que también lo retienen y potencian, generando un impacto positivo en su cultura interna y en su competitividad a largo plazo.

## 7. NUEVAS FORMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ATENDIENDO A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.

### 7.1 Nuevas estrategias de Reclutamiento.

La tecnología está transformando nuestras vidas, y por tanto la forma de trabajar. Pero gracias a la tecnología ciertas tareas se han vuelto más sencillas y rápidas con el manejo de las tecnologías. El campo de las Relaciones Laborales no iba a ser una excepción, y en particular, el área de selección de personal también se ha visto impactada. En la selección de recursos humanos se ha informatizado algunas fases, y en consecuencia consiguiendo mayor rapidez del reclutamiento de candidatos ya que muchas veces son los propios candidatos quienes rellenan su información a través de formularios y ya estarían inscritos en la oferta de empleo.

Con el avance de las tecnologías, han surgido nuevos desafíos en materia de protección de datos, haciendo necesario un nuevo desarrollo normativo en este ámbito. Para ello se han implantado por ejemplo leyes como la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de datos personales y garantía de los derechos digitales, que refuerza la seguridad y los derechos de los ciudadanos en el entorno digital.

### 7.2 Comparación del método tradicional y el método digital.

A lo largo del tiempo, los procesos de selección de personal han experimentado una transformación significativa adaptándose a los cambios tecnológicos y organizativos del entorno laboral impulsando cambios importantes en las estrategias y herramientas utilizadas en la selección de personal. En la actualidad, la selección de personal se enfrenta a nuevos retos con un mercado laboral en constante cambio. Antes se trataba de un proceso manual, mientras que ahora está apoyada por tecnologías digitales y análisis de datos. Por último, se ha convertido en una tarea clave para el desarrollo y éxito organizacional.

Los métodos tradicionales incluyen publicaciones de las ofertas de empleo a través de periódicos, entrada de currículum de papel, ferias de empleo, entrevistas cara a cara ofreciendo por un lado un contacto directo y personal con los entrevistados. Sin embargo, se trataba de un reclutamiento local, es decir, el alcance del proceso era local y por tanto reducía el acceso a talento externo o perfiles diversos. Además, el proceso era muy costoso ya que la coordinación de entrevistas consumía mucho tiempo y corrían el riesgo de perder candidatos con gran valor.

Con la llegada del método digital, las empresas publican sus ofertas en portales de empleo, sitios web, plataformas como LinkedIn, permitiendo tener un alcance mayor pudiendo llegar a candidatos de cualquier parte del mundo, favoreciendo así la integración de personas y nuevas ideas. Además, reduce el tiempo del proceso de selección gracias a la filtración automática. A diferencia de los métodos tradicionales, los métodos digitales también aportan mayor objetividad al proceso, ya que reducen la influencia de sesgos humanos en las tomas de decisiones.

Por último, aunque los métodos digitales son más eficaces que los tradicionales, estos últimos siguen aplicándose a puestos en los que se demanda menor cualificación.

### 7.3 Ventajas e Inconvenientes de las Nuevas Tecnologías en la Selección de Personal.

A continuación, en este apartado se busca analizar las ventajas e inconvenientes que conlleva para la empresa integrar la tecnología en los procesos de selección de gestión de Recursos Humanos.

#### **Ventajas.**

El uso de herramientas digitales en los procesos de selección ofrece una serie de ventajas importantes para las empresas. Una de ellas es la posibilidad de llegar a candidatos pasivos, es decir, personas que no están buscando trabajo de forma activa, pero que pueden sentirse atraídas por una oferta si la ven en redes sociales u otras plataformas digitales. Esto permite acceder a la oferta a candidatos que, de otro modo, puede que no se involucrasen en el proceso.

Además, gracias a internet y las plataformas de empleo es más fácil contactar con profesionales de diferentes países. Esto ayuda a incorporar talento internacional y también a fomentar la diversidad en los equipos, algo que muchas organizaciones valoran cada vez más.

Otra ventaja importante es que la comunicación entre empresa y candidato se vuelve más rápida y sencilla. Desde el envío de currículums por correo electrónico hasta las entrevistas por videollamada o respuestas ágiles, todo permite que el proceso avance con mayor rapidez y eficiencia. Esto también facilita una interacción más cercana, lo que puede aumentar la confianza del candidato y mejorar su experiencia durante la selección.

Estas tecnologías también permiten ahorrar costes. Por ejemplo, se evitan gastos como el alquiler de salas para entrevistas, la impresión de folletos o los anuncios en prensa, de esta forma las empresas pueden reducir sus costes sin que eso afecte a la calidad del proceso de selección.

Por otro lado, el acceso a perfiles actualizados en tiempo real permite a los reclutadores tomar mejores decisiones, ya que tienen información reciente sobre la experiencia y habilidades de los candidatos. Además, publicar ofertas en plataformas digitales hace que lleguen a más personas, lo que aumenta las posibilidades de encontrar al candidato adecuado.

También hay que tener en cuenta que los candidatos que participan en estos procesos suelen mostrar cierto dominio de las tecnologías, algo que es muy valorado en la mayoría de los trabajos actuales.

Otra ventaja importante es que las empresas pueden trabajar su imagen como empleador, lo que se conoce como employer branding. Mostrar una buena imagen en redes y portales de empleo puede hacer que más personas quieran trabajar allí, atrayendo así a perfiles con más motivación e interés.

Por último, estas herramientas también permiten estar al tanto de lo que hacen otras empresas, especialmente en redes sociales y páginas corporativas. Esto ayuda a conocer qué perfiles están buscando otras compañías y adaptar así las propias estrategias de selección.

## Desventajas.

Aunque las tecnologías digitales facilitan mucho el reclutamiento, también tienen algunos puntos negativos que las empresas deben tener en cuenta.

Por un lado, muchas veces los candidatos no actualizan su información en las plataformas, sobre todo cuando buscan empleo de forma urgente. Esto puede hacer que los datos que recibe la empresa no sean totalmente correctos o estén desfasados.

Otra complicación es que las ofertas publicadas en internet pueden recibir una gran cantidad de solicitudes, lo que hace más difícil para la empresa organizar y revisar todos los perfiles. Esto puede ralentizar el proceso y dificultar encontrar a los mejores candidatos.

Además, como estas herramientas son relativamente nuevas para muchas empresas, es posible que no se aprovechen todas sus funciones de manera óptima, lo que limita los beneficios que podrían obtener. Aunque el reclutamiento online reduce algunos gastos, también puede implicar otros costes, como pagar por plataformas digitales o formar al personal para usar estas herramientas correctamente.

Finalmente, un problema importante es que en estas plataformas pueden aparecer perfiles falsos, ya que cualquier persona puede crear una cuenta con datos incorrectos o manipulados, lo que complica la selección y puede llevar a errores en la contratación.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Acceso a candidatos pasivos	Existencia de perfiles falsos
Alcance internacional	Exceso de candidatos
Comunicación rápida y efectiva entre la empresa y el candidato	No hacer un uso correcto de las tecnologías
Menores costes	Aparición de nuevos costes
Información actualizada	Perfiles desactualizados
Candidatos con competencias digitales	
Mejora del employer branding	
Mejor posición competitiva	

*Ilustración 4: Ventajas e Inconvenientes de las Nuevas Tecnologías en la Selección de Personal*

## 8. RESULTADOS

A lo largo del Trabajo Fin de grado, se han descrito distintos elementos sobre el proceso de selección de personal en la actualidad. En este apartado, presentamos algunos resultados obtenidos de los objetivos planteados en el trabajo.

Concretamente se han analizado cuatro objetivos clave en los procesos de selección, como son las pruebas de inteligencia para determinar la capacidad del candidato para procesar la información y por tanto para su ajuste con el puesto; comparación de los test de personalidad con los de inteligencia; el impacto de LinkedIn en la atracción de personal, y la influencia de la cultura organizacional en la retención del talento.

### OBJETIVO 1: Validación de pruebas de inteligencia en la contratación.

**RESULTADO:** las pruebas de inteligencia han sido ampliamente utilizadas en el ámbito laboral <sup>1</sup> como herramienta para predecir el rendimiento de los trabajadores y seleccionar candidatos durante el proceso de selección. Estas pruebas son capaces de medir la capacidad de procesamiento del individuo, es decir, la capacidad de comprender, analizar y resolver información. Además, para confirmar la capacidad de adaptación y rapidez mental para resolver nuevos problemas.

El uso de pruebas de inteligencia aumenta la probabilidad en un 50% de elegir al mejor candidato que se ajuste al puesto de trabajo, ya que estas pruebas son indicadores de la capacidad de un individuo para aprender y adaptarse a las características esenciales del puesto. Concretamente, tratan de determinar cuál es la capacidad del candidato para procesar la información, por ejemplo, está ligado al factor G que es un indicador de inteligencia humana reflejando la capacidad mental del candidato para realizar un trabajo intelectual.

Sin embargo, cada vez más expertos creen que estas evaluaciones presentan limitaciones. Esto se debe a que en muchos puestos de trabajo la inteligencia emocional, creatividad o habilidades sociales son igual de importantes que el factor cognitivo. Por ello, estas pruebas deben ir acompañadas de otros criterios de evaluación para tener mayor efectividad, complementarlas con criterios que miden habilidades técnicas y competencia interpersonal. Una combinación de diferentes pruebas puede ofrecer una visión más global y completa del candidato.

La empresa Google utiliza pruebas de inteligencia en sus procesos de selección por dos motivos. En primer lugar, ayuda a filtrar candidatos y por otro, ayuda a identificar empleados potenciales. Por último, esta empresa indica que con el establecimiento de dichas pruebas logran un 30% más de retención del personal durante el primer año.

- 
- <sup>1</sup> psico-smart.com. (s. f.). *Las Pruebas de Inteligencia en el ámbito laboral: ¿Son realmente una herramienta efectiva para la selección de personal?* <https://psico-smart.com/articulos/articulo-las-pruebas-de-inteligencia-en-el-ambito-laboral-son-realmente-una-herramienta-efectiva-para-la-seleccion-de-personal-192758>

## OBJETIVO 2: Determinar la validez del test de inteligencia y los test de personalidad

En términos generales, los test de inteligencia tienen una validez más alta que los test de personalidad. Con esta conclusión no se argumenta que los test de personalidad no sean válidos o útiles, pero sí que los test de inteligencia ofrecen resultados más estables, medibles y con mayor capacidad para predecir el rendimiento académico o laboral.

Según lo expuesto en el artículo de Psico-Smart<sup>2</sup>, los test de inteligencia están diseñados para medir capacidades concretas como el razonamiento lógico, la memoria o la comprensión verbal. Estas habilidades pueden evaluarse de forma objetiva, y por eso sus resultados suelen ser más fiables y útiles en contextos como la selección de personal. Además, estos tests cuentan con un mayor respaldo entre los expertos, ya que existe un consenso más claro sobre cómo deben construirse y evaluarse, lo que genera confianza en sus resultados y hace que sean herramientas más fiables.

En cambio, los tests de personalidad son más difíciles de medir con precisión. Los test de personalidad evalúan aspectos más abstractos y generales del comportamiento, como la forma en que alguien se relaciona con los demás o maneja sus emociones. Son válidos si se aplican bien, pero pueden estar más influenciados por el estado emocional del momento, el contexto o incluso por cómo la persona quiere que la vean. Por eso, aunque estos tests tienen cierta validez, suele ser más limitada y no siempre se puede aplicar igual en diferentes situaciones.

Así que, si lo que se busca es una prueba que sea más confiable para predecir resultados y que funcione de manera consistente, la prueba de inteligencia es la mejor opción.

---

<sup>2</sup> Psico-Smart. (s.f.). *Comparación de distintos tipos de pruebas psicométricas: Test de personalidad vs. pruebas de inteligencia*. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-comparacion-de-distintos-tipos-de-pruebas-psicometricas-tests-de-personalidad-vs-pruebas-de-inteligencia-175263>

**OBJETIVO 3:** Explorar cuál ha sido el impacto de las plataformas como LinkedIn en los procesos de atracción de candidatos

**RESULTADO:**

En los últimos años, hemos observado que el uso de redes sociales profesionales ha crecido mucho en los procesos de selección de personal. Plataformas como LinkedIn se han vuelto herramientas importantes para encontrar y atraer candidatos con buen perfil, permitiendo que las empresas puedan contactar a personas incluso antes de que estén buscando empleo activamente.

Estas plataformas <sup>3</sup>no solo permiten llegar a más gente, sino que también facilitan encontrar perfiles que encajan mejor con lo que la empresa necesita. Gracias a los filtros que podemos aplicar y la información que ofrecen los perfiles, quienes hacen la selección pueden conocer las habilidades, experiencia y si la persona encaja con la empresa, sin tener que hacer una primera entrevista. Además, esta plataforma permite contactar rápido con los candidatos, haciendo que todo el proceso sea más ágil.

Por otro lado, estas redes sociales han cambiado la forma en que las empresas muestran su imagen. A través de sus perfiles pueden compartir sus proyectos y logros, lo que ayuda a atraer a candidatos interesados. Esto también permite que los candidatos decidan si la empresa es un buen lugar para ellos antes de postularse.

En resumen, las nuevas tecnologías han hecho que el reclutamiento sea más rápido, abierto y basado en relaciones. Ya no solo se trata de cubrir puestos, sino de crear conexiones con personas que tienen un perfil adecuado y construir relaciones que beneficien a la empresa y al candidato.

- 
- <sup>3</sup> Psico-Smart. (s. f.). *Cómo impactan las plataformas de reclutamiento digital en la selección de talento*. Recuperado de <https://blogs-es.psyco-smart.com/articulo-como-impactan-las-plataformas-de-reclutamiento-digital-en-la-seleccion-de-talento-35349>

**OBJETIVO 4:** Investigar cómo la cultura organizacional de la empresa puede influir en la retención del talento tras la selección.

La cultura organizacional <sup>4</sup> se puede definir como el conjunto de principios, hábitos y valores que determinan el estilo de trabajo y la forma en que las personas interactúan dentro de una empresa. Esta cultura tiene un papel fundamental para mantener a los empleados comprometidos y motivados a largo plazo. Cuando la cultura de una empresa está bien establecida y es coherente, las personas que trabajan allí suelen sentirse parte de un grupo con objetivos compartidos, lo que genera un vínculo emocional con la organización. Esto hace que los empleados quieran quedarse más tiempo, porque no solo valoran el salario o las condiciones laborales, sino también el ambiente y los valores que comparten con sus compañeros y líderes.

Si lo observamos desde otra perspectiva podemos ver que, si la cultura organizacional en una empresa es débil o no está clara, los trabajadores pueden experimentar confusión o falta de sentido de pertenencia a esa organización, lo que puede llevar a que pierdan interés o busquen otras oportunidades. Esto aumenta la rotación de personal, algo que suele ser costoso y afecta la estabilidad del equipo.

Además, la cultura influye en el proceso de selección. Es importante no solo evaluar las habilidades y conocimientos técnicos, sino también considerar si la personalidad y los valores del candidato encajan con los de la empresa. Este paso es clave para que el nuevo empleado se integre bien, se sienta cómodo y pueda desarrollarse y crecer dentro de la organización.

Tener una cultura organizacional positiva también ayuda a mejorar la imagen de la empresa, lo que facilita atraer a profesionales con talento y compromiso. Por eso, las compañías que invierten en construir y mantener una buena cultura tienen más posibilidades de retener a sus empleados y crecer de manera sostenible CITA.

- 
- <sup>4</sup> Psico-Smart. (2023, 6 de junio). Cómo influye la cultura organizacional en el proceso de selección para la retención del talento a largo plazo. Recuperado de <https://cv.psyco-smart.com/articulos/articulo-como-influye-la-cultura-organizacional-en-el-proceso-de-seleccion-para-la-retencion-del-talento-a-largo-plazo-188884>
  - Talent Match. (2023, 6 de junio). La influencia de la cultura empresarial en la atracción y retención del talento. Recuperado de <https://talent-match.es/la-influencia-de-la-cultura-empresarial-en-la-atraccion-y-retencion-del-talento/>

## 9. CONCLUSIÓN

Gracias a la realización de este trabajo de fin de grado hemos podido comprender con más profundidad lo importante que es para una organización el proceso de reclutamiento y de selección de personal, siendo estos puntos que contribuyen para que una empresa tenga éxito.

No se trata solo de cubrir un puesto, si no de tomar decisiones que pueden reducir la rotación y por tanto contribuir a la productividad. Elegir bien las personas que se van a incorporar a un equipo de trabajo no solo va a afectar a la productividad, sino también al ambiente laboral, al compromiso del personal y, fundamentalmente, al éxito de la organización a largo plazo.

A lo largo del trabajo hemos visto que todo buen proceso empieza con una correcta definición del puesto, entendiendo bien que se espera de esa persona, que competencias debe tener y cómo va a contribuir a los objetivos comunes. Esta parte, que a veces puede parecer más técnica o teórica, en realidad es fundamental para que el resto del proceso tenga coherencia.

El análisis de los distintos tipos de reclutamiento y las herramientas digitales que hoy en día se utilizan nos ha hecho ver que la tecnología ha cambiado mucho el mundo laboral. Portales de empleo, redes sociales, incluso la inteligencia artificial... han hecho que los procesos de reclutamiento y selección de personal sean mucho más ágiles, aunque también esta rapidez puede hacer que se pierda la parte más humana del proceso y es algo que las organizaciones no deben permitir.

Nos ha parecido especialmente interesante profundizar en la selección de personal y en cómo aplicar pruebas o entrevistas bien estructuradas puede evitar muchos problemas futuros, como rotaciones innecesarias o mal clima laboral. Al final, una persona motivada, que se siente acogida y bien integrada, tiene muchas más posibilidades de quedarse en la empresa y de aportar valor. Además, realizar este trabajo en equipo nos ha llevado también a reflexionar sobre la importancia de colaborar con otras personas, algo que sin duda formará parte de nuestro día a día profesional en el futuro. Aunque a veces haya diferencias o dificultades, hemos visto que trabajar juntas, comunicarnos y organizarnos ayuda a superar los problemas y hace que aprendamos mucho más.

Trabajar juntas en este TFG ha sido una muy buena experiencia. No solo hemos aprendido teoría, sino que hemos podido reflexionar sobre cómo aplicar todo esto en contextos reales. Nos ha hecho darnos cuenta de la gran responsabilidad que tiene trabajar en recursos humanos y coincidimos en que, si las empresas cuidan cómo seleccionan, cómo acogen y cómo acompañan a sus empleados, estarán mucho más preparadas para adaptarse a los cambios y seguir creciendo.

Estamos convencidas de que dedicar tiempo y recursos a un proceso de selección bien planificado no es un gasto, sino una inversión para el futuro de cualquier empresa.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. Á. Mañas & A. Delgado (Eds.), *Recursos humanos*. Pirámide.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2020). *Recursos humanos: Administración del capital humano*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración*. Pearson.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Sánchez García, J. C. (1993). *Selección de personal: Guía práctica*. Amaru Ediciones.
- Quintanilla Pardo, I. (Ed.). (1992). *Selección y evaluación del personal: La entrevista en el proceso de selección*. Promolibro.
- Costa-Sánchez, C., & Corbacho-Valencia, J. M. (2015). LinkedIn para seleccionar y captar talento: Análisis del uso de LinkedIn como herramienta de *employer branding*. *Prisma Social*, (14), 187–221. <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744530007.pdf>
- Geinfor. (s. f.). *¿Qué es un software de gestión de recursos humanos?* Recuperado el 24 de marzo de 2025 de <https://geinfor.com/que-es-un-software-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- Díaz Bretones, F., & Rodríguez Fernández, A. (2003). *Selección y formación de personal*. Universidad de Granada.
- Mañas Rodríguez, M. Á., Delgado Padial, A., Zarco Martín, V., & Rodríguez Fernández, A. (Eds.). (2008). *Psicología de los recursos humanos*. Pirámide.
- Aylagas Poza, S. (2023). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid]. UVaDOC. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/67681/TFG-O-2461.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peter, L. J., & Hull, R. (2003). *El principio de Peter: Por qué las cosas siempre van mal* (M. Tellaeché, Trad.). DeBolsillo. (Obra original publicada en 1969)
- Factorial. (2024). *Software de RRHH todo en uno*. <https://factorial.es/funcionalidades>
- Bizneo HR. (2024). *Bizneo HR Suite*. <https://www.comparasoftware.com/bizneo-hr-suite>
- Dessler, G., & Varela, R. (2013). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (12ª ed.). Pearson.
- García-Allen, J. (2025, 18 marzo). Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas. <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Unobravo. (2024, 17 diciembre). *La pirámide de Maslow: una teoría que explica las necesidades humanas*. <https://www.unobravo.com/es/blog/piramide-de-maslow>
- Arrabal, Y., & Arrabal, Y. (2024, 6 febrero). *teoría de Herzberg: cómo mejorar la motivación de tu equipo*. <https://www.randstad.es/contenidos360/retencion/que-es-la-teoria-de-herzberg/>.

- Lhh. (2024, 14 mayo). Teoría de la motivación de la expectativa: definición y cómo usarla. <https://www.lhh.com/es/es/insights/teoria-de-la-motivacion-de-la-expectativa-definicion-y-como-usarla/>
- Peiró, R. (2022, 24 noviembre). Teoría de las expectativas de Vroom Qué es, definición y concepto. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-expectativas-de-vroom.html>
- Ruiz Mitjana, L. (2024, 10 septiembre). La teoría de fijación de metas de Edwin Locke. <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-fijacion-metas-locke>
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores: Su impacto en lo laboral*. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133–153. Universidad de Carabobo.
- Peñalosa, M. (2007). *Tecnología e innovación: factores claves para la competitividad*. *Actualidad Contable FACES*, 10(15), 82–94. Universidad de Los Andes
- Robayo-Botiva, O. L. (2023). *Buenas prácticas del proceso de gestión de talento humano* (Generación de contenidos impresos N.º 8). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- *El análisis de puestos*. (s. f.). Google Books. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=o2jpUd3wrVwC&oi=fnd&pg=PA4&dq=informes+sobre+analisis+de+puestos&ots=QM\\_uWULfB6&sig=bM01EorViB2PchpWHnXlEVDuAs&redir\\_esc=y#v=onepage&q=informes%20sobre%20analisis%20de%20puestos&f=true](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=o2jpUd3wrVwC&oi=fnd&pg=PA4&dq=informes+sobre+analisis+de+puestos&ots=QM_uWULfB6&sig=bM01EorViB2PchpWHnXlEVDuAs&redir_esc=y#v=onepage&q=informes%20sobre%20analisis%20de%20puestos&f=true)
- Adecco. (2023, 17 de octubre). *Pros y contras del impacto de la tecnología en el reclutamiento*. Adecco. <https://www.adecco.es/insights/seleccion-reclutamiento/impacto-de-la-tecnologia-reclutamiento/>
- Entrevista semiestructurada: qué es, cómo hacerla y sus áreas de aplicación. (2022, 13 abril). Personio. <https://www.personio.es/glosario/entrevista-semiestructurada/>
- *Acciones clave en el reclutamiento y selección de personal - educaweb.com*. (s. f.). <https://www.educaweb.com/contenidos/laborales/proceso-seleccion-personal/fases-proceso-seleccion/>
- Newtm. (2024, 11 marzo). *Del Tradicional al Digital: La Evolución de la Selección de Personal*. Talent Match. <https://talent-match.es/del-tradicional-al-digital-la-evolucion-de-la-seleccion-de-personal/>
- Mangandi, B. E. V. (2020, 4 julio). SELECCIÓN y RECLUTAMIENTO TRADICIONAL VS MODERNO. <https://www.linkedin.com/pulse/seleccion-y-reclutamiento-tradicional-vs-moderno-bryan-enrique/>
- Bizneo HR. (s.f.). *Análisis de puestos de trabajo paso a paso*. Bizneo HR. Recuperado el 29 de mayo de 2025, de <https://www.bizneo.com/blog/analisis-de-puestos-de-trabajo/>
- INTERIM GROUP. (2022, 13 de enero). *¿Qué es la Descripción de Puestos de Trabajo y por qué es importante?* INTERIM GROUP. Recuperado el 29 de mayo de 2025, de <https://interimgrouphr.com/blog/descripcion-puestos-trabajo/>
- psico-smart.com. (s. f.). *Las Pruebas de Inteligencia en el ámbito laboral: ¿Son realmente una herramienta efectiva para la selección de personal?* <https://psico-smart.com/articulos/articulo-las-pruebas-de-inteligencia-en-el-ambito-laboral-son-realmente-una-herramienta-efectiva-para-la-seleccion-de-personal-192758>

- Psico-Smart. (s. f.). *Cómo impactan las plataformas de reclutamiento digital en la selección de talento*. Recuperado de <https://blogs-es.psico-smart.com/articulo-como-impactan-las-plataformas-de-reclutamiento-digital-en-la-seleccion-de-talento-35349>
- Psico-Smart. (2023, 6 de junio). *Cómo influye la cultura organizacional en el proceso de selección para la retención del talento a largo plazo*. Recuperado de <https://cv.psico-smart.com/articulos/articulo-como-influye-la-cultura-organizacional-en-el-proceso-de-seleccion-para-la-retencion-del-talento-a-largo-plazo-188884>
- Talent Match. (2023, 6 de junio). *La influencia de la cultura empresarial en la atracción y retención del talento*. Recuperado de <https://talent-match.es/la-influencia-de-la-cultura-empresarial-en-la-atraccion-y-retencion-del-talento/>
- Guerri, M. (2023, 18 mayo). *¿Qué es el factor G? la teoría bifactorial de Spearman*.
- Psico-Smart. (s.f.). *Comparación de distintos tipos de pruebas psicométricas: Tests de personalidad vs. pruebas de inteligencia*. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-comparacion-de-distintos-tipos-de-pruebas-psicometricas-tests-de-personalidad-vs-pruebas-de-inteligencia-175263>