



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

NUEVAS TENDENCIAS EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Alumno: María Galián Jiménez

Enero, 2018

1. INTRODUCCIÓN	1
2. RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS.....	2
2.1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO	3
2.2. RECLUTAMIENTO ONLINE	7
2.2.1. SOFTWARE DE RECLUTAMIENTO	8
2.2.1.1. HIRING ROOM.....	9
2.2.1.2. BIZNEO	11
2.2.1.3. OSCLASS	11
2.2.1.4. TALENT CLUE.....	12
2.2.2. RECLUTAMIENTO A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES.....	15
2.2.2.1. FACEBOOK	19
2.2.2.2. TWITTER	22
2.3. MERCADO OCULTO.....	24
2.3.1. <i>NETWORKING</i>	25
2.3.1.1. CAFÉ & JOBS	27
3. SELECCIÓN DE PERSONAL	28
3.1. NUEVAS TENDENCIAS.....	29
3.1.1. GAMIFICACIÓN	31
3.1.1.1. KNACK.....	31
3.1.1.2. WORKKOLA.....	33
3.1.1.3. L'ORÉAL.....	33
3.1.1.4. PWC (PRICEWATERHOUSECOOPER).....	34
3.1.2. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	34
3.1.2.1. DINÁMICAS DE GRUPO	36
3.1.2.2. <i>ASSESSMENT CENTER</i>	37
3.1.3. BIG DATA.....	38
3.1.3.1. LIONSTEP	40
3.1.3.2. JOBFIE.....	41
3.1.4. INTELIGENCIA ARTIFICIAL.....	42
3.1.4.1. UNILEVER.....	42

3.1.4.2. DIGITAL TALENT AGENCY	44
4. CONCLUSIONES	45
5. BIBLIOGRAFÍA.....	47
6. ANEXOS.....	52
6.1. ANEXO 1. EJEMPLOS DE DINÁMICAS DE GRUPO	52
6.2. ANEXO 2. EJEMPLOS DE ASSESSMENT CENTER	54

RESUMEN

Tener el personal más adecuado es fundamental para garantizar el éxito futuro de cualquier organización. Por ello, resulta imprescindible saber dónde encontrar y cómo elegir al talento.

Los informes relativos al mercado de trabajo y las redes sociales muestran un uso masivo de las nuevas tecnologías por parte de los candidatos. Ello ha supuesto, inevitablemente, la adaptación de las empresas que han dejado de reclutar por los medios tradicionales (anuncios en prensa) para reclutar por medio de redes sociales y páginas web.

Igualmente, la importancia de las habilidades del candidato para desempeñar un concreto puesto ha supuesto la pérdida de importancia de los currículos y de las entrevistas. Aunque estos métodos tradicionales siguen siendo relevantes para establecer un primer contacto con el candidato, se ha evidenciado un uso creciente de los métodos de selección basados en la simulación o el *match* perfecto entre el candidato y la empresa, entre otros.

ABSTRACT

To have the most suitable staff is fundamental to guarantee the future success of any organization. Thus, it turns out indispensable to know where to find and how to choose to the talent.

The reports relating to the labor market and social networks show a massive use of the new technologies on the part of the candidates. It has supposed, inevitably, the adjustment of the companies that they stop recruiting for the traditional means to recruit by social networks and web pages.

Equally, the importance of the skills of the candidate to execute a specific job has supposed the loss of the importance of the CV and of the interviews. Although these traditional methods still are notable to establish the first contact with the candidate, there has been demonstrated an increasing use of the methods based on the simulation and on the perfect match between the candidate and the company.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis de las prácticas más actuales en el ámbito de la gestión de recursos humanos. En concreto, nos centraremos en el reclutamiento y en la selección del personal, dos aspectos cruciales pues el éxito de la empresa en general dependerá del éxito con el que se realicen estas dos actividades.

Los mencionados aspectos forman parte de un proceso más complejo: el proceso de contratación. El mencionado proceso se inicia una vez que la empresa conoce cuáles son los puestos que desea cubrir y las cualidades que se requieren para desempeñarlos con éxito así como cuáles van a ser las necesidades de personal, tanto en el momento presente como en el futuro. Como adelantamos, dicho proceso consta de tres etapas sucesivas: el reclutamiento, la selección y la socialización

Igualmente, hemos comentado brevemente que el éxito de la empresa depende de la buena calidad del personal a su servicio. Si una empresa cuenta con una plantilla cualificada y con talento podrá alcanzar sus objetivos con más facilidad que aquellas otras empresas cuyo personal es más deficiente. Por tanto, la empresa debe conocer dónde se encuentra el talento y cómo puede contactar con él, incorporándolo a su plantilla.

El primer paso que debe dar la empresa es conocer los comportamientos de los potenciales candidatos, no solo a la hora de buscar trabajo activamente, sino también en su día a día ya que hay muchos potenciales candidatos que no buscan trabajo pero que podría no renunciar a una oferta de trabajo.

En los últimos años se está produciendo la incorporación al mundo laboral de los nativos digitales, caracterizados por su uso casi continuo de Internet, móvil, redes sociales y, en general, cualquier tipo de nueva tecnología. Si los potenciales candidatos se mueven en el mundo digital, las empresas deberán hacer uso de las redes sociales y demás herramientas que Internet pone a su disposición para contactar con ellos en detrimento de otras fuentes tradicionales.

Todo ello es lo que se conoce como Reclutamiento 2.0 o *Social Recruiting*.

En la misma línea, vemos como el uso de Internet influye también, en cierto modo, en el proceso de selección. En este caso la influencia se debe a la gran cantidad de información que Internet proporciona sobre la mejor forma de superar las entrevistas de trabajo, lo que tiene

como consecuencia directa unas respuestas homogéneas y poco naturales de los candidatos. Todo ello hace que las empresa busquen y desarrollen técnicas y pruebas de selección que fomenten la reacción natural del candidato, consigan eliminar la subjetividad y garanticen la contratación del candidato que más se ajuste al puesto de trabajo y a la empresa.

2. RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS

Como hemos mencionado anteriormente, el reclutamiento constituye el primer paso dentro del proceso de contratación. Por tal entendemos el conjunto de actos llevados a cabo por la empresa con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un determinado puesto de trabajo (De la Calle y Ortiz de Urbina Criado, 2014; Gómez-Mejías, Balkin y Candy, 2016). Podemos considerar que la fase de reclutamiento se puede equiparar a una estrategia de venta o a una estrategia publicitaria, ya que la empresa pretende hacer atractivo un puesto vacante para atraer a los candidatos que reúnen el perfil requerido, trata de interesar a los candidatos por un puesto en concreto. De otro lado, es importante tener presente que el candidato idóneo no es aquél que se considera más aptos desde un punto de vista individual, sino que es aquél que reúne el perfil buscado y se ajusta a las funciones que debe desarrollar y al resto de la organización, esto es, a los valores de la empresa y a los compañeros.

En la actualidad existe una gran pluralidad de empresas, número que aumenta significativamente si consideramos el carácter global de algunas de ellas, lo que supone una fuerte rivalidad entre ellas. Para que una empresa pueda desarrollarse con éxito y, sobretudo, diferenciarse de sus competidoras es necesario que cuente con los mejores trabajadores pues la calidad de una empresa depende de la calidad de sus trabajadores.

Todo ello nos recuerda a la teoría de Darwin acerca de la necesidad de evolucionar y adaptarse al entorno para conseguir sobrevivir. Extrapolando esta idea al ámbito empresarial, las empresas deben ser conscientes de los cambios que se producen en el entorno y, más concretamente, en los comportamiento de los potenciales trabajadores así como hacer un correcto uso de los avances tecnológicos para garantizar el contacto con los candidatos y atraer al mejor talento. Es la empresa la que debe adaptarse a los candidatos para captar su atención y no al contrario.

A la hora de atraer a los candidatos cualificados podemos buscar a un nivel interno o a un nivel externo. En el primero de los casos se busca cubrir el puesto con personal que ya esté

trabajando en la empresa; en el segundo, acudimos al mercado laboral exterior, a las personas ajenas a la empresa para buscar a candidatos idóneos.

Si bien es cierto que en ambos niveles se producen importantes cambios de comportamiento y avances tecnológicos, los mismos son mucho más intensos en el reclutamiento externo pues el número de candidatos que se ve afectado es mucho más amplio. Por ello, en este trabajo nos centraremos en el reclutamiento externo.

2.1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO¹

Cuando hablamos de fuentes de reclutamiento nos referimos a los distintos medios a disposición de las empresas para hacerse con un número suficiente de candidatos idóneos.

Las fuentes de reclutamiento se han mantenido estables a lo largo del tiempo, si bien se han ido produciendo adaptaciones al nuevo entorno y a los nuevos comportamientos de candidatos y empresas. En este sentido podemos destacar dos conclusiones principales:

En primer lugar, podemos apreciar el uso minoritario de las fuentes tradicionales. Si estudiamos cuáles eran las fuentes de reclutamiento por excelencia en 2013 el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) se encontraba en el podio, siendo empleado por el 45% de las empresas españolas; no obstante, a fecha de 2016, se encuentra en la segunda fuente menos utilizada con solo un 12% de las empresas. Algo similar ha ocurrido con los anuncios en prensa, que han visto reducido su uso de manera exponencial hasta ser la fuente menos utilizada en 2016 con solo un 3% de las empresas.

El caso de los anuncios en prensa contrasta con el caso de las redes sociales, las cuales se emplean con mayor frecuencia para lanzar ofertas de empleo al ser un medio más rápido y económico. Efectivamente, la segunda conclusión que podemos sacar es que las fuentes basadas en las nuevas tecnologías se constituyen como las principales fuentes a las que recurren las empresas, sustituyendo a las fuentes tradicionales. En los últimos tres años el uso de las redes sociales como fuente de reclutamiento se ha casi duplicado llegando a ser empleadas por el 46% de las empresas y colocarse en el podio de las fuentes más empleadas. Por otro lado, los portales de empleo siempre han gozado de buen uso entre las empresas, en 2013 ya eran utilizados por el 45% de las empresas siendo la segunda fuente más utilizada. En

¹ Este apartado se ha elaborado a partir de los datos de Adecco (2017), V Informe Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo. Recuperado de <http://www.adeccorientaempleo.com/v-informe-infoempleo-adecco-redes-sociales-mercado-trabajo/>

los últimos años se han consolidado como fuente de reclutamiento siendo usados por el 67% de las empresas, lo que supone ocupar la posición de liderazgo de las fuentes.

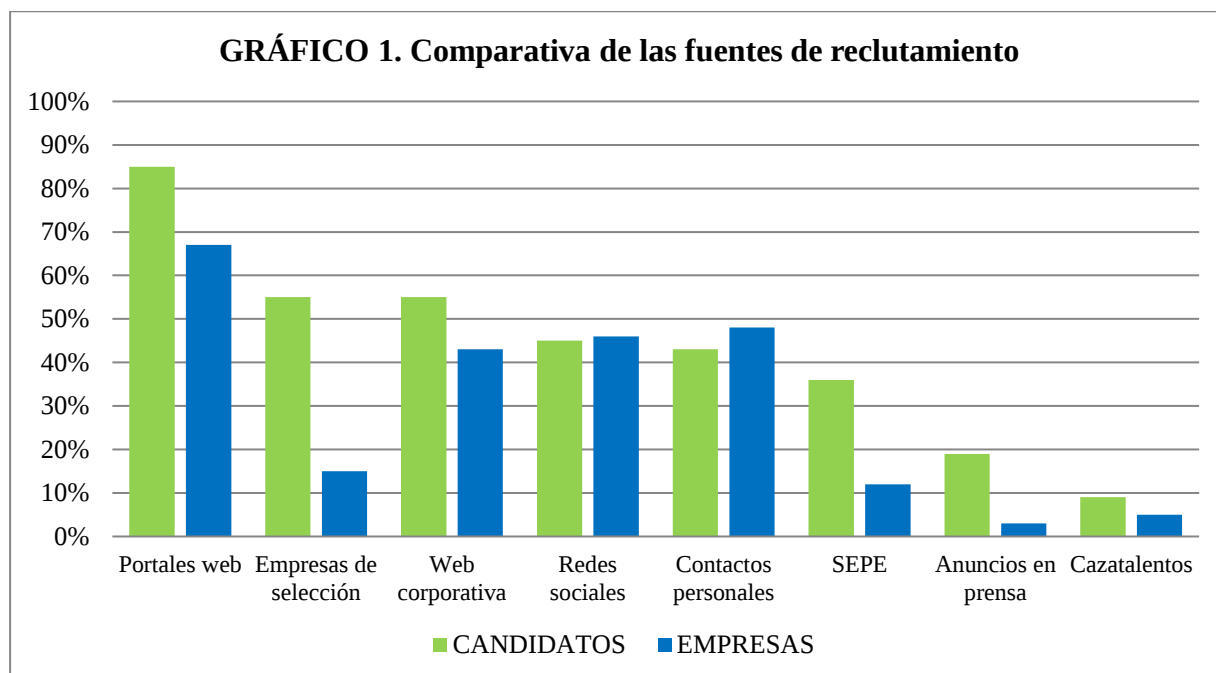
Estos resultados no dan lugar a dudas de que las nuevas tecnologías están provocando cambios sustanciales en el reclutamiento, no solo en lo que se refiere a las fuentes que se venían utilizando sino también en los nuevos métodos que surgen para llevar a cabo un reclutamiento cada vez más completo.

Pero quizás lo más interesante al hablar de las fuentes de reclutamiento es ver si ambas partes, candidatos y empresas, recurren a los mismos medios para buscarse, ya que buena parte del éxito del proceso de contratación se encuentra, precisamente, en buscar en los lugares donde están los candidatos.

Comenzando con los candidatos, puede apreciarse un cierto consenso a la hora de buscar empleo ya que el 85% hacen uso de los portales web de empleo para dicha finalidad. Además, es considerado como el medio más idóneo para encontrar trabajo, según el 91% de los candidatos. El segundo puesto de medios para buscar empleo está compartido por las empresas de selección y la página corporativa de la empresa, con un 55% de los candidatos. Con lo poco que hemos explicado hasta ahora se puede apreciar la imposición de las fuentes basadas en las nuevas tecnologías, tal y como adelantamos anteriormente. Por ello, no es extraño que el 45% de los candidatos hagan uso de las redes sociales para buscar empleo. Los puestos intermedios del ranking de medios para la búsqueda de empleo están ocupados por los contactos personales (43%) y el SEPE (36%). Las últimas posiciones les corresponden a los anuncios en prensa, algo que ya mencionamos, al usarse por el 19% de los candidatos, y a los cazatalentos, usados en el 9% de los casos.

Desde el punto de vista de las empresas, el medio por excelencia en la búsqueda de candidatos son los portales de empleo, al recurrir a ellos el 67% de las empresas. Al igual que pasaba con los candidatos, el 97% de las empresas consideran que es un medio idóneo para conseguir sus objetivos de reclutamiento. Los siguientes medios más usados son los contactos personales (48%), las redes sociales (46%) y la web corporativa de la empresa (43%). En una posición más intermedia podemos encontrar las empresas de selección, usadas por el 15% de las empresas, y el SEPE, al que acuden el 12% de las empresas. Por último, y como ya apreciamos al analizar a los candidatos, vemos que solo el 5% de las empresas recurren a los cazatalentos y aún menos empresas, solo el 3%, hacen uso de los anuncios en prensa.

Para realizar una comparativa más visual y conjunta de todos estos datos contamos con el Gráfico 1.



Fuente: Elaboración propia.

Podemos apreciar que tanto unos como otros son conscientes de la importancia de las fuentes basadas en las nuevas tecnologías pues, con pequeñas diferencias, coinciden en un uso mayoritario de portales de empleo, página web corporativa y redes sociales. Todo lo contrario parece ocurrir con el uso de las empresas de selección y el SEPE, donde las diferencias son abismales. Mientras que entre los candidatos cuenta con un gran uso, parece que las empresas han preferido dejar de lado estas fuentes haciendo un uso casi mínimo de las mismas.

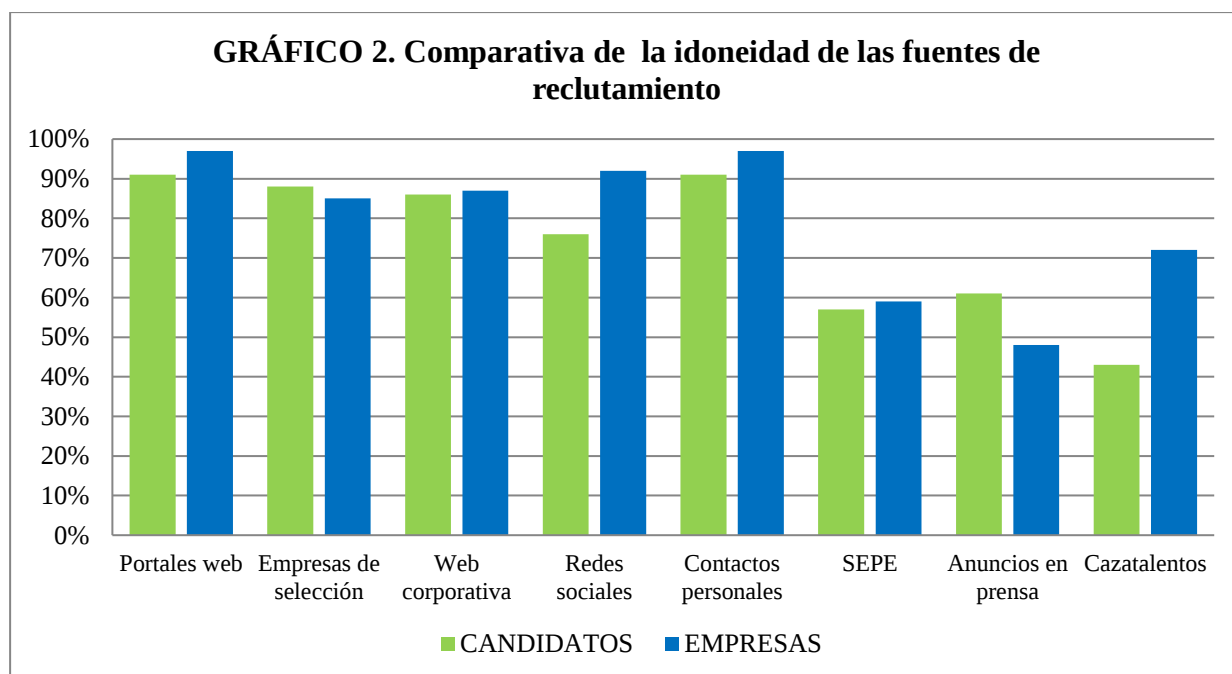
Otro aspecto que sería interesante analizar de las fuentes de reclutamiento es la idoneidad de las mismas. Si candidatos y empresas consideran idóneas las mismas fuentes, habrá más posibilidades de que ambos acudan a las mismas y, de esta forma, puedan encontrarse con facilidad, acelerando el proceso de reclutamiento.

Antes dijimos que los portales de empleo no solo son la fuente más empleada por los candidatos sino también la que se considera más idónea (91%). Un resultado similar arrojan los contactos personales, el 91% de los candidatos los consideran idóneos para encontrar trabajo; seguido muy de cerca por las empresas de selección con un 88% y las páginas corporativas con un 86%. Los puestos intermedios están ocupados por las redes sociales

(76%), los anuncios de prensa (61%) y el SEPE (57%). Por último, el 43% de los candidatos consideran que los cazatalentos son idóneos para encontrar trabajo.

Del lado de las empresas, las fuentes más idóneas son los portales web de empleo (97%), los contactos personales (97%) y las redes sociales (92%). Muy de cerca les siguen la web corporativa, considerada idónea por el 87% de las empresas, y las empresas de selección, a las que el 85% de las empresas consideran como idóneas. Los cazatalentos, pese al poco uso, son considerados idóneos por el 72% de las empresas. Por último, el SEPE y los anuncios en prensa se consideran idóneos por el 59% y el 48% de las empresas, respectivamente.

Nuevamente, haremos uso de un gráfico, Gráfico 2, para comparar visualmente los resultados.



Fuente: Elaboración propia

En este caso las diferencias más significativas se encuentran en las redes sociales, los anuncios en prensa y los cazatalentos. En el caso de las redes sociales su uso y su idoneidad coinciden, es decir, las empresas hacen un mayor uso de ellas que los candidatos porque consideran que es un medio mucho más idóneo para el reclutamiento. Igual ocurre con los anuncios en prensa, esta vez desde la perspectiva de los candidatos. Solo el uso de los cazatalentos se desvía de esta regla ya que las empresas los usan poco pero consideran que tienen una buena idoneidad, en tanto que los candidatos los usan más que las empresas pero valoran menos que ellas su idoneidad para el reclutamiento.

El poco uso que las empresas hacen de los cazatalentos como fuente de reclutamiento se debe a que es una fuente que se emplea para buscar a directivos de primer y segundo nivel o a trabajadores muy especializados y no para buscar un candidato para cubrir un puesto cualquiera. No obstante, las empresas consideran que son una fuente idónea porque, al buscar siempre entre trabajadores en activo, se tiene la certeza de que se va a reclutar a aquéllos que cuentan con el perfil deseado y con suficiente experiencia para el puesto.

Por otro lado, que los candidatos perciban a los cazatalentos como un medio poco idóneo se puede deber a que los mismos se dirigen, exclusivamente, a trabajadores en activo y no a desempleados por lo que difícilmente un desempleado conseguirá que un cazatalentos le contacte para ofrecer un puesto. Es decir, son los propios cazatalentos los que se dirigen a los candidatos sin admitir solicitudes lo que supone que los desempleados que busquen empleo por medio de los cazatalentos no obtengan respuesta y, en consecuencia, consideren que esta fuente no es idónea.

2.2. RECLUTAMIENTO ONLINE

Como venimos haciendo referencia a lo largo de todo el trabajo, la gestión de recursos humanos se va adaptando a las nuevas tecnologías en un esfuerzo por mejorar sus procesos en un entorno cada vez más competitivo. Por ello, no es de extrañar que el proceso de reclutamiento haga uso de Internet dando lugar a lo que conocemos como *e-recruitment* o reclutamiento online. En el epígrafe anterior ya hemos hecho mención al número creciente de empresas que hacen uso de portales de empleo o de páginas web corporativas para ofertar sus puestos vacantes y tener acceso a una gran pluralidad de candidatos.

Podemos entender el reclutamiento online o *e-recruitment* como el uso de Internet para realizar una búsqueda activa de candidatos y dar a conocer los puestos de trabajo vacantes de forma directa, con el envío de correos electrónicos personalizados, o de forma indirecta, publicando los puestos vacantes en sitios especializados.

El reclutamiento *online* cambia todo el proceso de contratación ya que se trata de involucrar al candidato desde el primer contacto con la empresa, creando en él un deseo de trabajar en la empresa. Esto se puede relacionar con la metodología *inbound recruiting*, la cual permite atraer a los usuarios mediante la difusión de sus valores y filosofía así como de la idea de la empresa como el lugar ideal para cualquier profesional. Posteriormente, se ofrece los puestos vacantes, convirtiéndose el usuario en candidato. Por último, cuando la empresa cuenta con

un número suficiente de candidatos, se establece una comunicación con los mismos a través de videollamadas, correos, entrevistas, etc. para obtener información y decidir sobre la continuidad del proceso.

A la hora de aplicar la metodología *inbound recruiting* y la mayoría de las técnicas de reclutamiento online la empresa debe ser consciente de la imagen que proyecta al exterior, es decir, debe trabajar su *employer branding*².

Habiendo quedado claro qué es el reclutamiento online, pasamos a analizar algunas de las nuevas técnicas que han aparecido para el reclutamiento del personal dentro del ámbito de Internet.

2.2.1. SOFTWARE DE RECLUTAMIENTO

En relación con el reclutamiento online, uno de los medios de reclutamiento que está en pleno auge es el software de reclutamiento. Estos software se incluyen en lo que conocemos como *applicant tracking system* o ATS, es decir, sistemas online que permiten facilitar todo el proceso de contratación con los consiguientes ahorros en dinero y tiempo. Permiten ahorrar dinero porque recuden las necesidades de personal dedicado a estas tareas; además, los precios que ofrecen se adaptan las necesidades de cada empresa. Del mismo modo, permiten ahorrar tiempo ya que dichos software automatizan parte del proceso, haciendo que el mismo se desarrolle con mayor celeridad.

Desde el punto de vista legal, hay que destacar que estos software de reclutamiento permiten cumplir adecuadamente con las exigencias de la Ley de Protección de Datos. Una vez que la empresa incorpora el currículo de un candidato a la base de datos, el sistema manda automáticamente un mensaje informándole del tratamiento de sus datos personales.

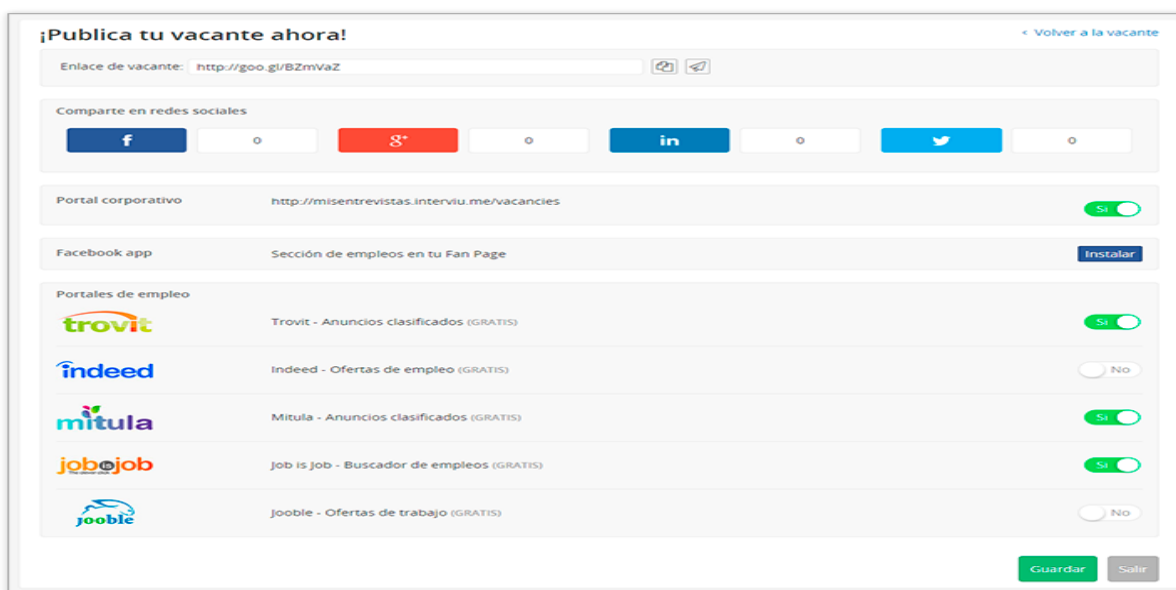
Algunos de los software que podemos analizar son:

² La Consultora Randstad, en su página web oficial, define el *employer branding* como “una técnica de atracción de talento que combina estrategias de Recursos Humanos, para potenciar el compromiso de las personas, con tácticas de marketing, para potenciar el atractivo de la compañía externamente y atraer así a los mejores profesionales”. Dicha información se puede comprobar a través del siguiente enlace: <https://www.randstad.es/empresas/soluciones/human-capital-consulting/employer-branding/>

2.2.1.1. HIRING ROOM³

Comenzando con la publicación de la vacante, este software permite el *multiposting*, es decir, publica la información de manera automática en distintos sitios web incluyendo redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn, como se muestra en la Imagen 1. La empresa introduce su oferta en el software y elige los sitios en los que quiere que se publique. Esto supone un importante ahorro de dinero pues evita que la empresa acuda uno a uno a los sitios deseados y publique su oferta.

IMAGEN 1. Ejemplo de pantalla de *multiposting*



¡Publica tu vacante ahora!

Enlace de vacante: <http://goo.gl/BZmVaZ>

Comparte en redes sociales

Portal corporativo: <http://misentrevistas.interviu.me/vacancies> ☒

Facebook app: Sección de empleos en tu Fan Page

Portales de empleo

Portal	Descripción	Seleccionar
	Trovit - Anuncios clasificados (GRATIS)	☒
	Indeed - Ofertas de empleo (GRATIS)	☐
	Mitula - Anuncios clasificados (GRATIS)	☒
	Job is Job - Buscador de empleos (GRATIS)	☒
	Jooble - Ofertas de trabajo (GRATIS)	☐

Fuente: Hiring Room

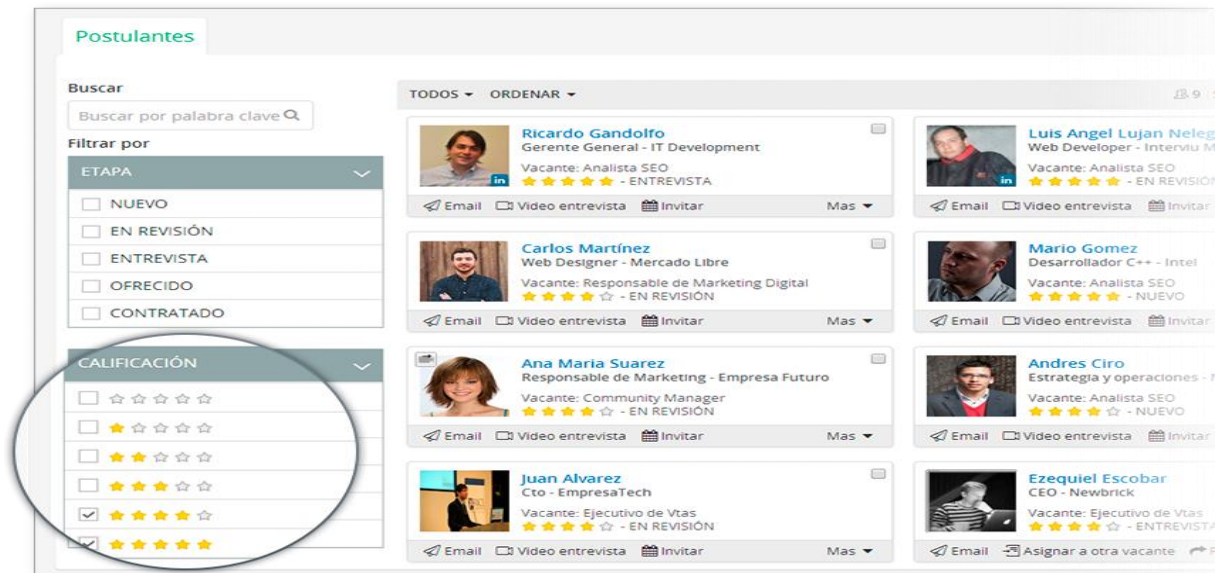
A la hora de que los candidatos vean la oferta y envíen la solicitud, este software dispone de sitios y formularios compatibles con todo tipo de dispositivo. Ello se debe a que el 72% de los candidatos utiliza sus móviles y *tablets* para realizar la búsqueda de una oportunidad laboral. Esto le sirve a la empresa para potenciar su *employer branding* ya que facilita el envío de la solicitud del candidato inmediatamente al ver la oferta.

El siguiente paso es recibir las solicitudes de los candidatos interesados y, es precisamente aquí, donde se produce un nuevo problema para las empresas. Hiring Room estima que el 68% de las empresas carecen de una lista de talentos adecuada para gestionar el proceso de reclutamiento y selección. La solución que proponen es una base de datos desde la cual se gestionarán a todos los candidatos. Uno de los aspectos más destacables de esta base de datos,

³ Este epígrafe se ha elaborado a partir de la información proporcionada por la página web oficial. La misma se puede consultar en <https://hiringroom.com/>

tal como se muestra en la Imagen 2, es la profunda información que ofrece del candidato: perfil profesional, interacciones mantenidas con él, agenda de entrevistas concertadas, calificación según su ajuste al perfil demandado por la empresa, avance en el proceso de contratación, etc.

IMAGEN 2. Ejemplo de clasificación de candidatos en la base de datos



Fuente: Hiring Room

Por otro lado, esta base de datos permite aplicar filtros para localizar al candidato idóneo según las exigencias de la empresa en cada momento. Esto supone que, una vez finalizado un proceso de contratación, la empresa puede acudir a la base para buscar entre los candidatos recopilados al candidato idóneo para otro proceso distinto.

También es importante mencionar la posibilidad que tiene la empresa de llevar a cabo la adicción de candidatos pasivos, es decir, aquéllos que no envían una solicitud sino que son localizados por la propia empresa y podrían no rechazar un puesto de trabajo.

Por último, Hiring Room permite la colaboración de todo el equipo de reclutadores desde cualquier dispositivo, haciendo que el proceso sea más rápido al facilitar la toma de decisiones entre todos ellos. Es decir, un reclutador puede acceder de manera inmediata a la información que tienen el resto de reclutadores y decidir sobre un concreto candidato.

2.2.1.2. BIZNEO⁴

Este software también permite el *multiposting* pero, a diferencia del software anterior, se centra en los portales de empleo a nivel nacional e internacional. Sin embargo, permite una cierta diferenciación al publicar los puestos vacantes en aquellos portales que tienen una menor presencia de competidores y en aquellos que reciben un mayor número de visitas diarias.

Posteriormente, reúne todas las solicitudes recibidas en una base de datos única en la que todas estas solicitudes adoptan un formato homogéneo, lo que facilita la aplicación de los distintos filtros para encontrar a los candidatos según los requisitos de cada puesto.

Por último, destacamos la herramienta de *reporting* que incluye Bizneo y que permite elaborar informes personalizados y que ayudan a tomar las posteriores decisiones. Así, por ejemplo, permite identificar cuáles son los portales de los que provienen más solicitudes lo que influye en la futura publicación de nuevas oportunidades de trabajo.

Igualmente, elabora informes claves para el propio proceso de contratación: mide el tiempo que se emplea en cada una de sus fases e identifica cuellos de botella y puntos de mejora. Como resultado la empresa podrá tomar las medidas que se consideren necesarias para agilizar el proceso y conseguir ahorrar tiempo y es que, en efecto, el principal propósito de Bizneo es asegurar que las empresas cubren sus necesidades de personal en el menor tiempo posible, ayudar a que el proceso de contratación sea lo más eficiente posible.

Algunas empresas que hacen uso de este software son Apis, Calvo y Grupo Cortefiel.

2.2.1.3. OSCLASS⁵

La principal diferencia de Oclass en relación a los software ya visto es ser un software totalmente gratuito y disponible online, sin necesidad de que la empresa instale nada.

A la hora de funcionar no muestra muchas diferencias con respecto a los ejemplos anteriores. Permite el *multiposting* en todo tipo de sitios web (portales de empleo y redes sociales) y recopila todas las solicitudes en una única base de datos que permite aplicar distintos filtros y puntuar mediante estrellas a los candidatos facilitando la búsqueda del candidato idóneo.

⁴ Este epígrafe se ha elaborado a partir de la información proporcionada por la página web oficial. La misma se puede consultar en <https://www.bizneo.com/>

⁵ Este epígrafe se ha elaborado a partir de la información proporcionada por la página web oficial. La misma se puede consultar en <https://osclass.com/es/>

Todos los responsables del proceso de reclutamiento pueden acceder a toda la información, facilitando las comunicaciones que se realicen entre ellos.

Igual que ocurría con Hiring Room, Oclass es consciente del uso de los *smartphones* y adopta un diseño *responsive*⁶ tanto para los candidatos como para los propios reclutadores.

Centrándonos en los aspectos diferenciadores de este software podemos destacar, en primer lugar, la posibilidad de que el candidato incorpore directamente su perfil de LinkedIn a la solicitud, ahorrándole tiempo. Una vez que el candidato haya rellenado completamente la solicitud, el software envía una notificación vía e-mail al reclutador para que tenga constancia de la misma.

En este mismo sentido, permite incorporar los currículos que se reciban de otras fuentes distintas así como todos aquéllos que no respondan a una oferta en concreta.

Incorporado el candidato a la base de datos, el reclutador puede comunicarse con él para concretar determinados aspectos e introducir *killer questions*. Las *killer questions* o preguntas eliminatorias puntúan a los candidatos y los ordenan según sus respuestas de tal forma que el responsable del reclutamiento solo lee aquellos currículos o solicitudes que le interesan para ese proceso de contratación.

De modo similar a como hacía Bizneo, este software incorpora herramientas estadísticas. Remite información de las visitas que recibe cada uno de las ofertas publicadas en los distintos sitios y permite añadir la información seguida por Google Analytics, así la empresa podrá saber qué ocurre con sus ofertas y tomar las decisiones que considere necesarias para mejorar el alcance de las mismas.

2.2.1.4. TALENT CLUE⁷

El funcionamiento de este software se basa en 4 pasos sucesivos: atraer al talento adecuado, convertir el máximo de visitas en candidatos, contratar a los candidatos más rápido y enamorar durante todo el proceso.

- Paso 1: Atraer al talento adecuado

⁶ Según IEB School (2013), el diseño *responsive* es “la técnica que se usa en la actualidad para tener una misma web adaptada a las diferentes plataformas que nos brinda la tecnología: ordenador, *tablet* y *smartphone*”.

⁷ Este epígrafe se ha elaborado a partir de la información proporcionada por la página web oficial. La misma se puede consultar en <https://talentclue.com/es>

Talent Clue lleva a cabo el *multiposting*, al igual que todos los anteriores, pero trabaja profundamente el *employer branding* para atraer al mayor número de candidatos posibles. La página de empleo de la empresa debe verse como una página de venta de la empresa, debe generar un deseo de trabajar en ella.

- Paso 2: Convertir el máximo de visitas en candidatos

Una vez que se ha atraído al talento, se trabaja para convencerlo rápidamente y que mande su solicitud de trabajo. Para ello, se facilitan formularios cortos y simples de rellenar, similar al de la Imagen 3, siendo posible incorporar el perfil profesional disponible en redes sociales como hacía Oclass, y con un diseño *responsive*.

IMAGEN 3. Ejemplo de formulario

The image shows a web browser displaying the Talent Clue website. The URL in the address bar is <https://www.talentclue.com>. The page title is 'PRONOVIAS' and the main heading is 'Inscríbete a Social Media & Outreach Manager'. The form is divided into several sections: 'Contacto' with fields for 'Correo' (jackdawson@gmail.com) and 'Teléfono' (685748237); 'Datos Personales' with fields for 'Documento de identificación' (DNI), 'Nº. de identificación' (480338867S), 'Nombre' (Jack), 'Apellidos' (Dawson), and 'Fecha de nacimiento' (7 Abr 1985); and 'Residencia' with fields for 'País' (Irlanda) and 'Ciudad' (Dublin). There is a checkbox for 'Soy empleado de esta compañía'. To the right of the form, a smartphone displays a mobile version of the registration page, showing options to 'Inscríbete con LinkedIn' and 'Inscríbete con Indeed', and a button to 'Inscríbete'.

Fuente: Talent Clue

- Paso 3: Contratar a los candidatos más rápido

Talent Clue sabe que un aspecto esencial para no perder al talento atraído está en la rapidez con la que se gestione su solicitud. En este sentido, este software permite gestionar las solicitudes a mayor velocidad que los medios tradicionales.

La base de datos en la que se concentran todas las solicitudes recibidas facilita esta tarea de gestión ya que, al reunir información detallada de todos los candidatos, permite identificar al mejor candidato para cubrir el puesto.

Igualmente, permite una comunicación fluida con el candidato para informarle de la aceptación o denegación de su solicitud. Un ejemplo de ello se puede ver en la Imagen 4.

IMAGEN 4. Ejemplo de correo enviado a un candidato

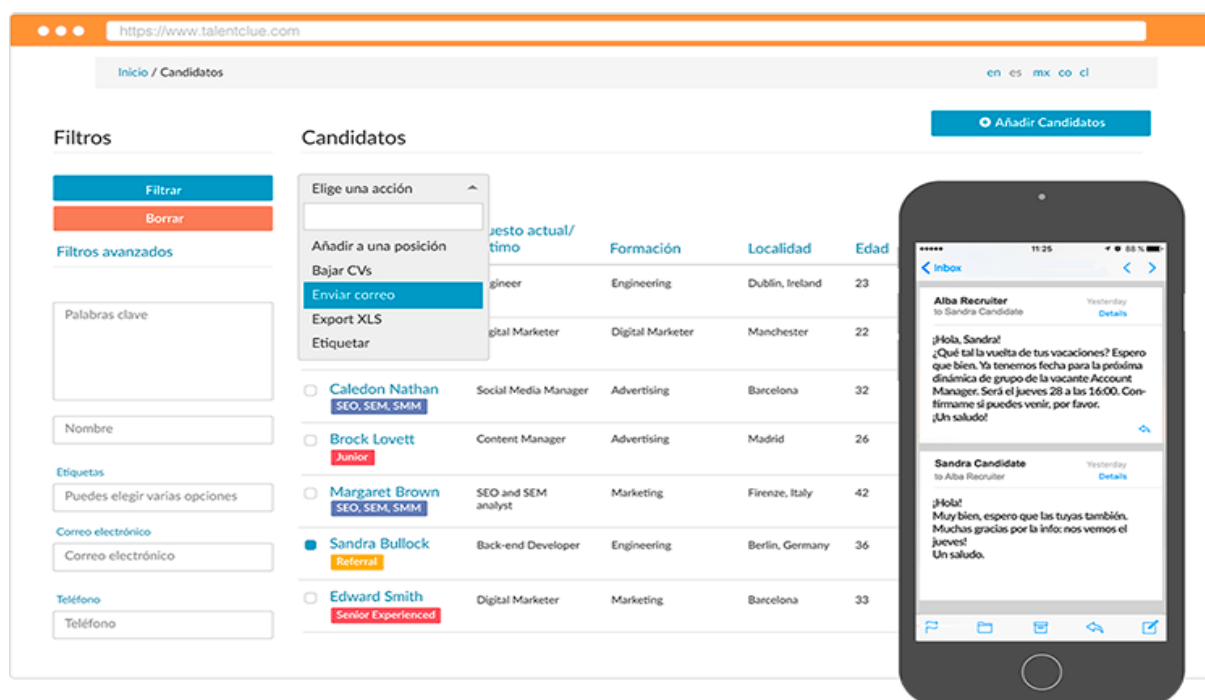
The screenshot shows the 'Plantillas de Mensajes a Candidatos' (Candidate Message Templates) interface on the Talent Clue website. The browser address bar shows 'https://www.talentclue.com'. The interface has a sidebar on the left with three main categories: 'Finalistas' (Finalists), 'En Proceso' (In Progress), and 'Insritos' (Registered). Each category contains a list of message templates with status indicators (green checkmarks for active, red X for disabled). The 'Finalistas' category includes 'Candidato descartado' and 'Cierre de Posición'. The 'En Proceso' category includes 'Candidato descartado' and 'Cierre de Posición'. The 'Insritos' category includes 'Inscripción vía enlace a Talent Clue', 'Inscripción vía enlace a Talent Clue (Empresa oculta)', 'Candidato descartado por KQ', 'Candidato descartado', 'Inscripción vía Portales de Empleo', 'Inscripción vía Portales de Empleo (Empresa oculta)', and 'Cierre de Posición'. The 'Candidatos' category includes 'Candidato eliminado de la BBDD', 'Emails Personalizados', and 'Candidato añadido a la BBDD (LOPD)'. The main area is titled 'Candidato Descartado' and has a 'Desactivar' button. It contains fields for 'De' (recluter@miempresa.com), 'Subject' (Seguimiento de {job_title_no_link}), and a 'Mensaje' (Message) field. The message content is a template for a rejected candidate, mentioning the company name and the job title. At the bottom, there are three buttons: 'Borrar' (Delete), 'Vista previa' (Preview), and 'Guardar' (Save).

Fuente: Talent Clue

- Paso 4: Enamorar durante todo el proceso

Como parte del *employer branding* fomentado por este software encontramos el envío de mensajes personalizados a cada candidato en los que se les informa de todos los aspectos relacionados con su proceso de contratación (por ejemplo, recordando la cita para la entrevista con el seleccionador como se aprecia en la Imagen 5).

IMAGEN 5. Ejemplo de mensaje informativo personalizado según el candidato



Fuente: Talent Clue

Actuar con el candidato como si fuese un empleado más ayuda a que, pese a no ser seleccionado por la empresa, se forme una buena imagen de la empresa y la recomiende a otros potenciales candidatos.

Junto a todo esto, Talent Clue elabora informes para optimizar el proceso de reclutamiento. Entre otros aspectos, informa sobre el éxito de cada una de las fuentes empleadas para el reclutamiento e indica los aspectos de todo el proceso que sería necesario mejorar de cara al futuro.

Algunas empresas que ya funcionan con Talent Clue son McDonald's, Rosa Clará, Florette y Volkswagen.

2.2.2. RECLUTAMIENTO A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES⁸

A día de hoy, nadie puede negar el fuerte uso de las redes sociales entre la población pues el 86% de los españoles entre 16 y 65 años las utilizan. En datos absolutos, ello supone algo más de 19 millones de españoles. De este total, es importante señalar que el 46% de los usuarios son estudiantes universitarios y el 35% son estudiantes de secundaria, lo que nos permite

⁸ Este epígrafe se ha redactado a partir del informe de IAB Spain (2017), Estudio Anual de Redes Sociales. Recuperado de: http://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudioredessociales_2017_vreducida.pdf. Igualmente, se ha hecho uso del informe Adecco (2017), V Informe Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo.

saber dónde se encuentra la futura población activa y dónde deben acudir las empresas para reclutarlos.

Si analizamos el uso de las redes sociales apreciamos que el 91% de los españoles hace uso de Facebook, el 50% hace uso de Twitter, el 45% hace uso de Instagram y apenas un 26% hace uso de LinkedIn y Google+. Por tanto, parece comprobarse que son las redes sociales no profesionales las que van a permitir a las empresas contactar con un mayor número de candidatos.

Desde el punto de vista concreto de los candidatos, Facebook es la red social que más usuarios recoge, un 93% de la población, de los cuales el 69% se mantiene activo en la misma. Siguiendo con el número de usuarios que recogen, encontramos a Google+ (84%), LinkedIn (63%), Twitter (58%) e Instagram (47%). En cuanto al porcentaje de usuarios activos, la clasificación es la siguientes: Google+ y LinkedIn (32%), Instagram (27%) y Twitter (18%).

Las empresas no son ajenas al uso máximo de las redes sociales por parte de los futuros trabajadores y están tomando las correspondientes medidas para acceder a estos futuros trabajadores. En concreto, el 86% de las empresas españolas tiene presencia en alguna red social.

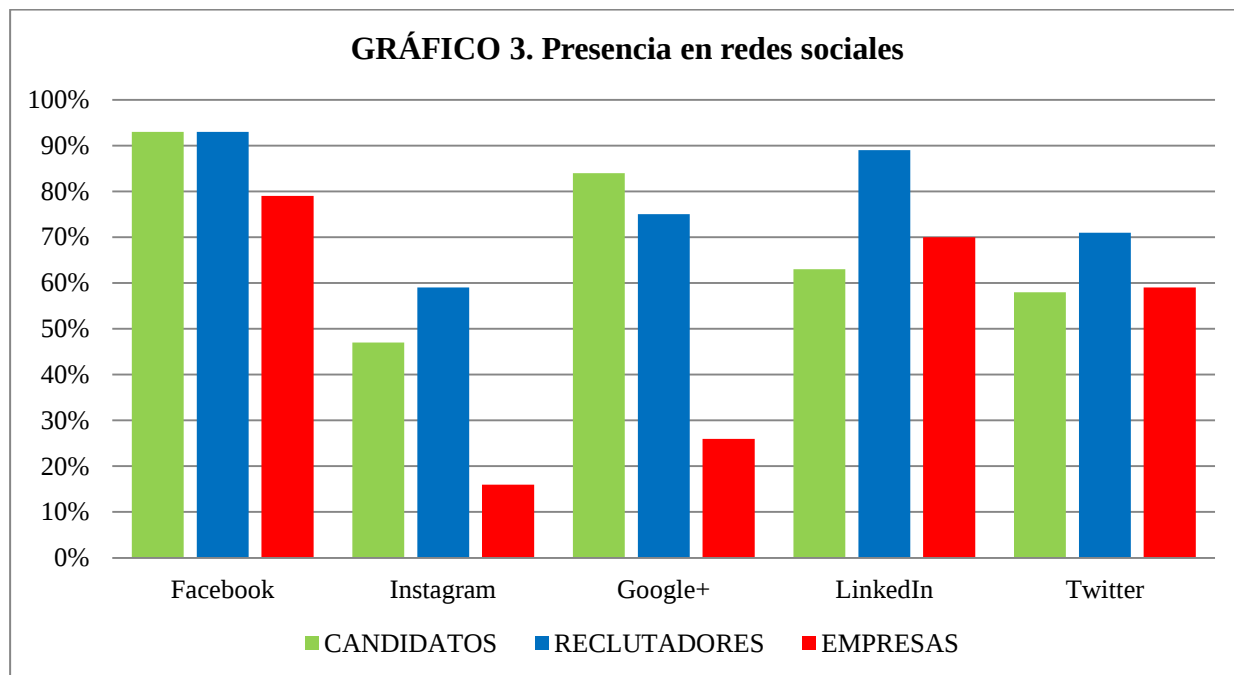
Los reclutadores tampoco son ajenos al comportamiento de los candidatos y, por ello, intentan ser activos en redes sociales. En cuanto al uso de las mismas podemos destacar las siguientes conclusiones:

En primer lugar, el 96% de los reclutadores tiene en, al menos una red social, una cuenta personal. De ellos, un porcentaje bastante elevado, del 84%, reconoce utilizar las redes sociales para reclutar a candidatos.

En segundo lugar, las redes sociales que más reclutadores reúnen son Facebook, con un 93% del total, LinkedIn, con un 89%, Google+, con un 75%, y Twitter, con un 71%. La red social Instagram se mantiene algo más alejada al reunir al 59% de los reclutadores. Este orden de redes sociales más empleadas por los reclutadores coinciden, con variaciones en los porcentajes, con las redes sociales en las que las empresas tienen presencia. Únicamente Google+ e Instragam presentan porcentajes mucho más inferiores, pues solo un 26% y un 16%, respectivamente, de las empresas tienen presencia en dichas redes. Facebook, LinkedIn y Twitter reúnen, respectivamente, al 79%, 70% y 59% de las empresas.

En tercer y último lugar, podemos apreciar una tasa de actividad alta en Facebook, donde el 66% de los reclutadores son activos o muy activos. A esta red social le siguen LinkedIn (64%), Twitter (28%) y Google+ (20%).

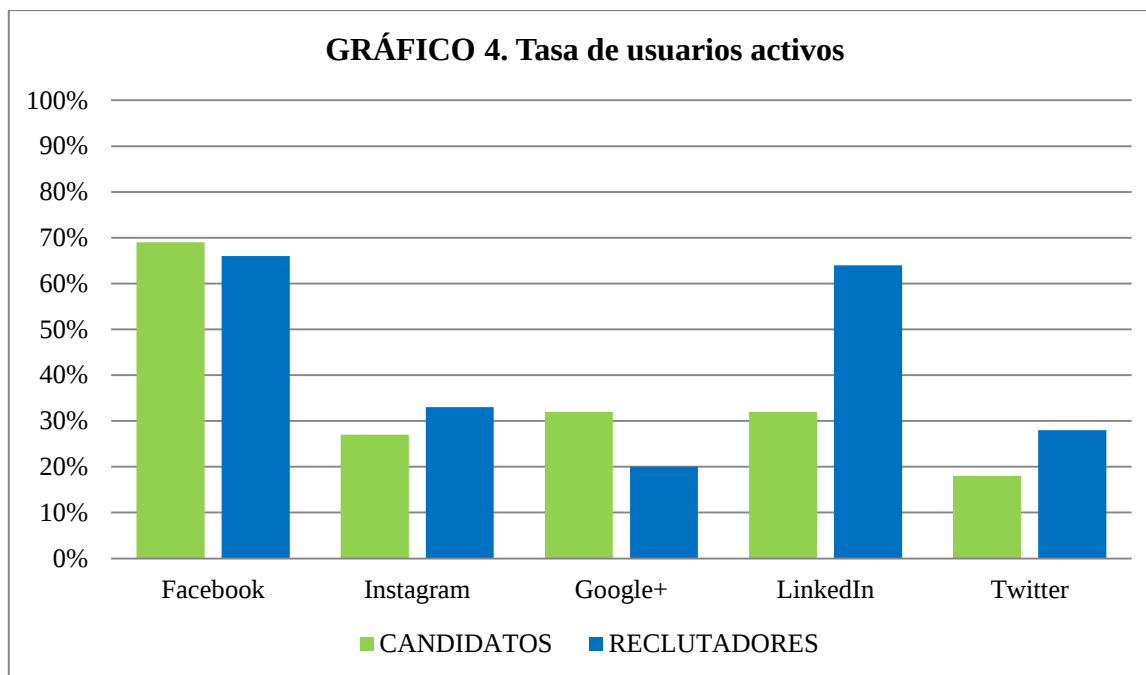
Como venimos haciendo a lo largo de todo el trabajo, se hará uso del Gráfico 3 y del Gráfico 4 para poder comparar de manera más visual los datos comentados.



Fuente: Elaboración propia.

Del Gráfico 3 podemos destacar la coincidencia entre los candidatos, los reclutadores y las empresas en el uso de Facebook y Twitter, lo que coincide a su vez con las redes sociales más populares y con más antigüedad. Mayores diferencias se observan respecto al uso de Instagram y Google+ pues, si bien existe una cierta coincidencia en los candidatos y los reclutadores, las empresas tienen una presencia casi mínima en dichas redes. Por último, llama la atención el caso de LinkedIn. Aunque se trata de una red social con fines profesionales, se puede apreciar una presencia reducida de candidatos en relación con otras redes sociales que no tienen fines profesionales, como es Facebook. Además, es la red social en la que mayor número de empresas y reclutadores se concentra, lo que hace pensar que sería la primera red social a consultar por éstos a la hora de llevar a cabo su reclutamiento.

Pasamos a comprobar si existe también cierta coincidencia entre la tasa de actividad en las redes sociales, ya que ello favorecería el encuentro entre candidatos y reclutadores.



Fuente: Elaboración propia.

En este caso las mayores diferencias se producen respecto a Google+, LinkedIn y Twitter. Los casos de Google+ y Twitter coinciden con la presencia de candidatos y reclutadores, es decir, en Google+ hay mayor presencia de candidatos que de reclutadores y estos primeros se mantienen más activos que los últimos. Igual, pero desde el punto de vista de los reclutadores, ocurre con Twitter. Nos vuelve a llamar la atención el caso de LinkedIn. Ya dijimos que la presencia de reclutadores en esta red social era mayor que la de candidatos pero ahora observamos también que la actividad de los reclutadores duplica la de los candidatos, pese a que LinkedIn podría ser la red social que más beneficios aportaría a los buscadores de empleo.

En cualquier caso, no hay que dejar pasar el hecho de la fuerte coincidencia, tanto en presencia como en actividad, que existe en Facebook. Esto nos hace plantearnos que sea un medio adecuado para encontrar candidatos y obtener una primera información de ellos⁹.

En otra línea, los reclutadores consideran que las redes sociales son una herramienta fundamental para conocer, no solo la formación o experiencia del candidato, sino también los aspectos de su vida diaria y la forma de relacionarse con los demás. Con esto, los reclutadores tienen una primera idea de la personalidad de los candidatos y pueden evaluar el encaje entre el candidato y la empresa. Igualmente, las redes sociales permiten la comunicación

⁹ Este aspecto se analiza con mayor profundidad en el epígrafe 2.2.2.1.

bidireccional, permitiendo que los reclutadores entablen conversación con los candidatos pero también que los candidatos se dirijan directamente a los reclutadores y las empresas.

Este hecho es, precisamente, el que hace pensar a los reclutadores que el uso de las redes sociales seguirá en aumento como complemento a otras formas de reclutamiento e, incluso, como una forma más de captar al talento.

Igualmente, existe un importante número de ofertas de trabajo que no están visibles¹⁰ y que, mayoritariamente, se cubre con candidatos que son contactados directamente por los reclutadores por medio de las redes sociales.

Pese a que las redes sociales permiten a los reclutadores acceder a un mayor número de candidatos y a una información más detallada de ellos, hay que tener presente que, a día de hoy, no son la herramienta más eficiente para el reclutamiento. Ello es así porque se requiere una gran cantidad de recursos, no solo de tiempo, para poder buscar a los candidatos que reúnan los requisitos deseados, para recopilar toda la información que se desea obtener de un candidato en concreto y para clasificar a los distintos candidatos localizados según las necesidades o preferencias de la empresa.

Teniendo unas nociones básicas sobre la importancia de las redes sociales en el reclutamiento, la siguiente cuestión de análisis es ver cómo se emplean aquellas redes sociales que, en principio, no tenían una finalidad profesional para reclutar a candidatos. De esta forma, nos centraremos en Facebook y Twitter por ser las redes sociales en las que coinciden una mayoría de empresas, reclutadores y candidatos. La red social LinkedIn se excluye al ser su finalidad poner en contacto a reclutadores y candidatos, es una red social que se ha usado desde su inicio para el reclutamiento.

Además, son cada vez más los usuarios que empiezan a emplear las redes sociales no profesionales para fines relacionados con su carrera profesional como, por ejemplo, conocer las últimas novedades en su ámbito profesional o mantener contactos profesionales.

2.2.2.1. FACEBOOK

Como se puede comprobar en los datos aportados anteriormente, Facebook es la red social en las que más candidatos, reclutadores y empresas se reúnen. Igualmente, es la red social donde los candidatos y los reclutadores se mantienen más activos con lo que existe una mayor

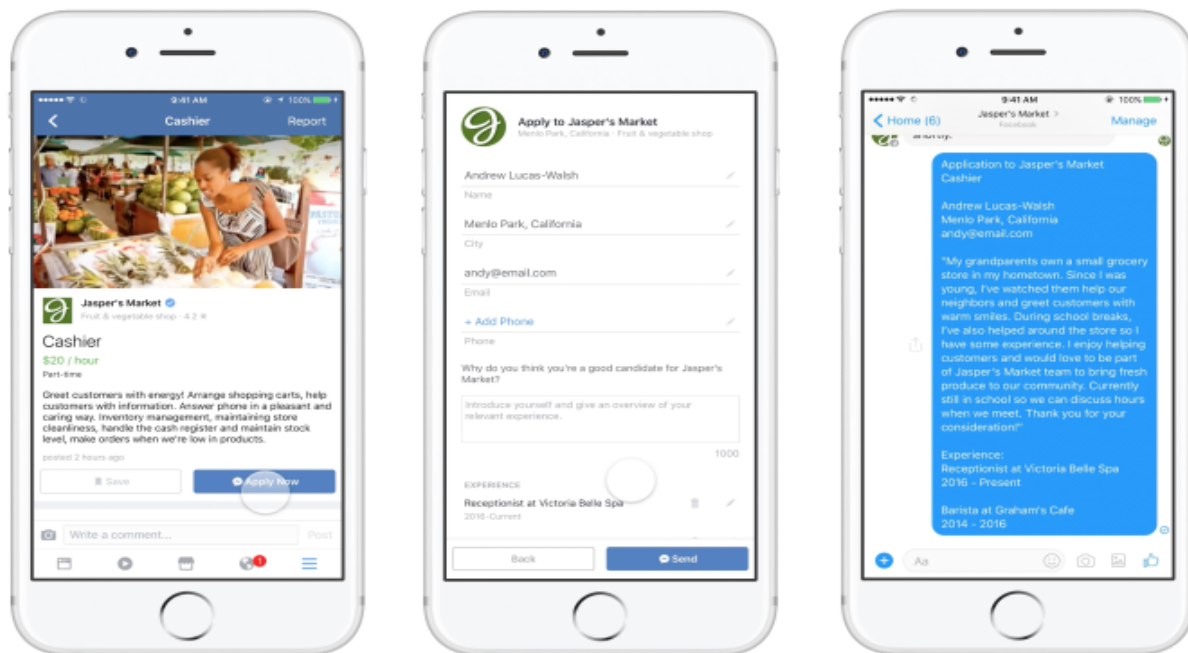
¹⁰ Nos referimos aquí al mercado oculto, aspecto que se analiza con más detalle en el epígrafe 2.3.

probabilidad de que, incluso en aquellos supuestos en los que la oferta de trabajo no se expresa explícitamente, candidato y reclutador coincidan.

Este hecho es especialmente relevante ya que, pese a no ser una red social a tal efecto, ha conseguido desbancar a LinkedIn, cuya finalidad es poner en contacto a los candidatos con las empresas y reclutadores. Además y según informa Adecco (2017), el 56% de los candidatos consideran que Facebook es idóneo para encontrar trabajo.

En este sentido podemos señalar que, desde febrero de 2017, esta red social está desarrollando e implantando una herramienta que le permite adquirir un cierto carácter profesional. Dicha herramienta, disponible actualmente en Estados Unidos y Canadá, permite a las empresas publicitar sus ofertas de trabajo similares a la de la Imagen 6.

IMAGEN 6. Ejemplo de oferta de trabajo publicitada en Facebook



Fuente: Techcrunch

Esta herramienta de Facebook se concreta en dos grandes grupos, de un lado, los trabajadores menos cualificados que suelen pasar desapercibidos en plataformas profesionales y, de otro lado, las personas que no buscan activamente un trabajo pero que podrían no rechazar una oferta.

Las ventajas que ofrece esta herramienta para el reclutamiento de las empresas son las siguientes:

En primer lugar, permite viralizar las ofertas de trabajo ya que, al permitir compartir el contenido, los usuarios que viesen las ofertas podrían compartirlas entre sus amigos. De este modo, la oferta llega a un número de usuarios mayor de los que, en principio, estaban a disposición de la empresa.

En segundo lugar, y relacionada con la ventaja anterior, encontramos la mayor visibilidad de las ofertas de trabajo de las pequeñas empresas. Estas empresas suelen contar con pocos recursos para difundir de manera masiva sus ofertas, con lo que encuentran en Facebook una manera idónea de dar a conocer sus puestos vacantes e, incluso, de acceder a una gran variedad de posibles candidatos sin invertir grandes cantidades de recursos.

En tercer lugar, y al contrario de lo que pasa con otras plataformas profesionales como LinkedIn, los usuarios de Facebook vuelven a conectarse a la red todos los días. Esto supone que, aunque no estén buscando trabajo o ya hayan visto una oferta que les interese, los posibles candidatos podrán seguir visualizando y compartiendo ofertas y, en consecuencia, las posibilidades de la empresa de encontrar al candidato idóneo aumentan significativamente.

No obstante, la ambición de Facebook por facilitar el proceso de reclutamiento no queda ahí y, desde octubre de 2017, estudia introducir una nueva herramienta que permita a los usuarios crear su currículum.

Si bien es cierto que con la herramienta de publicación de ofertas se facilitaba a los candidatos enviar de forma instantánea una solicitud, Facebook está dando un paso más y está desarrollando una nueva herramienta que permita la elaboración de un currículum.

Esta herramienta tomaría datos que ya aparecen en el perfil sobre la formación o la experiencia laboral y los ampliaría para proporcionar, por ejemplo, el tiempo que se ha estado trabajando en cada lugar. Igualmente, el usuario podrá añadir información de contacto.

En cuanto a la visibilidad del currículum, será el propio usuario quien decida si compartirlo públicamente o compartirlo solo a sus amigos.

El resultado final sería similar al de la Imagen 7.

IMAGEN 7. Resultado final de currículum que Facebook permitirá elaborar a sus usuarios



Fuente: Techcrunch.

Todo ello demuestra que Facebook no es ajeno de su uso como forma de reclutamiento y puesta en contacto entre candidatos y reclutadores y está actuando en consecuencia. De igual forma, podemos apreciar que es consciente de su uso diario y se aprovecha de esta situación para arrancarle el liderazgo a LinkedIn.

2.2.2.2. TWITTER

La red social de *microblogging* líder está ganando usuarios que la utilizan para buscar oportunidades de trabajo y crear una red de contactos relacionados con su ámbito laboral. Como ya dijimos, los reclutadores y las empresas son conscientes de estas prácticas y aumentan su presencia en esta red para llegar a más candidatos y propiciar una comunicación previa al reclutamiento y selección.

Desde el punto de vista de los candidatos, Twitter permite seguir a las personas vinculadas al sector profesional propio e, incluso, a los propios reclutadores. Además, el 38% de los candidatos ven Twitter como una red social adecuada para encontrar empleo, según los datos aportados por Adecco (2017).

Centrándonos en el objetivo reclutador de las empresas que usan Twitter, podemos destacar dos herramientas fundamentales: *hashtag* y Twilert.

El *hashtag* permite agrupar *tweets* que tratan el mismo tema, facilitando la búsqueda por parte de los usuarios y categorizando a los usuarios seguidos en esta red social. Así, el uso de determinados *hashtag*, como #empleo, ayudarían a las empresas a encontrar a aquellos candidatos que buscan un puesto aunque la empresa no haga mención expresa de su oferta. Igualmente, facilitaría que los candidatos conociesen las ofertas publicadas por las empresas.

El principal inconveniente de esta herramienta está en la necesidad de realizar una búsqueda específica de los *hashtag* que interesan a la empresa, lo que supone una importante inversión en tiempo para comprobar los *tweets* que resulten de interés.

Por suerte, para solucionar el problema anterior y facilitar el reclutamiento, Twitter dispone de Twilert¹¹, un sistema de alerta interno.

El uso de esta herramienta es muy sencillo. La empresa señala los términos que le resultan de interés y, con la periodicidad indicada, recibe un correo en el que se muestran todos los *tweets* en los que se mencionan las palabras clave. De este modo, se facilita que las empresas estén al tanto de todo lo que ocurre en Twitter en términos de reclutamiento de candidatos sin necesidad de hacer búsquedas continuas dentro de la propia red social.

Por tanto, aunque a priori parece que Twitter tiene poca importancia a la hora de reclutar, las empresas deben saber usar las herramientas que pone a su disposición para contactar con aquellas personas que buscan una oportunidad laboral. Además, una vez que se ha localizado a un posible candidato, la empresa puede interactuar con él para ver cómo se desenvuelve ante determinados temas, facilitando una decisión acerca de su inclusión en el proceso de contratación.

¹¹ La información sobre esta herramienta se ha obtenido directamente de su página web propia. La misma se puede visitar en el siguiente enlace: <https://www.twilert.com/>

2.3. MERCADO OCULTO¹²

Al hablar de mercado oculto nos estamos refiriendo a todas aquellas vacantes que no son anunciadas por ninguno de los medios a los que anteriormente hemos aludido. Es decir, se trata de puesto de difícil acceso por parte de los candidatos. Actualmente se estima que el 75% de los puestos vacantes forman parte de este mercado oculto o, lo que es lo mismo, solo se publica 1 de cada 4 puestos vacantes lo cual dificulta aún más la tarea de buscar empleo. No obstante, cuando hablamos de puestos cualificados o de alta dirección el porcentaje de vacantes en el mercado oculto aumenta hasta el 80%.

Los motivos por los que las empresas optarían por no hacer explícitos sus puestos vacantes son:

- Confidencialidad. Al no hacer público el tipo de perfil que se está buscando las empresas no desvelan a las competidoras el camino que seguirá su estrategia. En otros casos la confidencialidad responde a la reestructuración de las áreas de la empresa. Es decir, la empresa está eliminando una determinada área pero, a la vez, comienza a desarrollar otra, si los empleados que son despedidos de la primera área conocen que se necesita personal para la segunda pueden derivarse una serie de problemas para la empresa por el descontento de sus trabajadores.
- Búsqueda de candidatos avalados por personas de confianza que, en la mayoría de los casos, cuentan con la formación necesaria para desarrollar el puesto.
- Búsqueda a través de *headhunters* o cazatalentos. Permite localizar a personas que están ejerciendo el puesto de forma exitosa y ofrecerles una propuesta atractiva para cambiar de empresa.

Para intentar ocupar uno de estos puestos de mercado oculto algunas de las herramientas que se deben usar son las candidaturas espontáneas, el *networking*, la marca personal y las redes sociales. Sin duda, las herramientas más importantes son las candidaturas espontáneas y el *networking* pues de ellas provienen el 45% de las ofertas de empleo en este mercado.

Desde el punto de vista de los candidatos, es fundamental que éstos conozcan la existencia de un mercado laboral oculto y los medios de que disponen para acceder a estos puestos vacantes no publicados. Se estima que el 80% de los profesionales se dirigen a los puestos que se

¹² Este epígrafe ha sido elaborado a partir de los datos de Lee Hecht Harrison (2017), El Mercado Laboral Oculto. Recuperado de <http://www.lhhspain.es/sala-de-prensa/news/mercado-oculto-3-de-cada-4-ofertas-en-espana-no-son-visibles/>

anuncian públicamente, lo que forma el mercado laboral abierto, con lo que es muy difícil diferenciarse y llamar la atención de reclutadores y seleccionadores. Por tanto, usar adecuadamente las herramientas antes mencionadas para acceder al mercado oculto puede facilitar que el candidato adquiera un empleo.

Sabiendo que en este trabajo nos centramos en las nuevas tendencias a la hora de reclutar, podemos descartar las candidaturas espontáneas¹³. Respecto a las redes sociales y la marca personal¹⁴ son dos conceptos que suelen aparecer unidos, pues los candidatos cuidan la imagen que proyectan en sus redes sociales a fin de convertirse en candidatos idóneos. Igualmente, la cuestión relativa a las redes sociales ya ha sido comentada anteriormente. Por tanto, pasamos a analizar la importancia del *networking* en el reclutamiento.

2.3.1. NETWORKING

Algunas de las preguntas que los candidatos se hacen a la hora de buscar una oportunidad laboral son ¿cómo se cubren los puestos?, ¿se tiene información suficiente para detectar posibles oportunidades? o ¿se tiene a alguien que pueda ayudar en la búsqueda? Este último es uno de los aspectos más destacables ya que mantener una red de contactos actualizada permite acelerar el proceso de incorporación a un puesto de trabajo. Por tanto, es indudable la importancia del *networking* o de la red de contactos en el proceso de contratación, tanto del lado de los reclutadores como del lado de los candidatos.

Al hablar de *networking* nos referimos a la red de contactos personales o profesionales que el candidato va construyendo con el objetivo de compartir recursos u obtener información y, más concretamente, de acercarse al puesto de trabajo deseado, incluso en aquellos caso en que la vacante no se hace pública en el mercado.

Antes de nada es importante no equiparar el *networking* con el “enchufismo”. Con el *networking* se busca información, no se pide trabajo. Debe entenderse como un proceso bidireccional en el que ambas partes obtienen un beneficio: al candidato se le hace partícipe de la información disponible sobre el proceso de contratación y éste, a su vez, aporta un valor o un beneficio al informante. Además, el énfasis se pone siempre en la información que pueda resultar interesante para el proceso de contratación.

¹³ Según Adecco (2013), las candidaturas espontáneas o autocandidaturas se dan “cuando enviamos a nuestro currículum a una empresa que no tiene abierto ningún proceso de selección para una vacante en concreto”.

¹⁴ Según Randstad (2016), la marca personal o *personal branding* es “un activo inmaterial que aúna apariencia externa, actitud y opiniones vertidas”.

Desde el punto de vista de los reclutadores, éstos valoran positivamente las referencias de confianza que reciban de sus contactos ya que les permite contactar con personal adecuado al puesto y acelerar todo el proceso. Cuanto más directo sea el contacto que aporta la información al reclutador, mejor se valorará dicha información. Es más, tal y como señala Lou Adler¹⁵ (2014), alrededor del 92% de los reclutadores a nivel internacional consideran que sus mejores trabajadores habían sido contratados en base a las recomendaciones de confianza que habían recibido previamente.

El hecho de que los reclutadores valoren positivamente las referencias de sus contactos se debe, principalmente, a que conocen la capacidad del candidato para realizar el puesto y de este modo el riesgo que asumen se ve reducido. Igualmente, estas referencias positivas hacen que los reclutadores, a priori, no tengan problemas para dar una oportunidad al candidato.

Por otro lado, el *networking* también favorece al candidato en el trato que le dispensa el reclutador. A diferencia de lo que ocurre con los candidatos que no forman parte de la red de contactos, los candidatos recomendados reciben un trato más próximo del reclutador, lo que permite que dispongan de más tiempo para ser conocidos y demostrar de qué son capaces.

Igualmente, es importante forma parte de la red de contactos de los reclutadores pues, como comentamos en epígrafes anteriores, el 48% de los reclutadores acude a dichos contactos a la hora de buscar a un candidato que pueda ocupar un determinado puesto.

El *networking* puede darse a dos niveles aunque ambos, finalmente, permanecen interrelacionados: *networking* digital y *networking* en vivo y en directo.

Como dijimos anteriormente, las redes sociales son un medio imprescindible para la búsqueda de contactos y futuros candidatos, si bien hay determinadas redes que son más propicias que otras. Con el *networking* digital, el candidato intenta buscar a aquéllos que pueden aportarle información de interés. Hay que dejar claro que no se trata de hacer contactos sin distinción, sino que se debe tener claro cuál es la finalidad, para ello se deberá planificar cómo se conecta con la persona, qué se busca de esa persona, qué valor se le ofrece a cambio y qué seguimiento se va hacer posteriormente a esta relación. A la hora de abordar al contacto deseado se debe tener en cuenta qué papel juega el mismo en el proceso de contratación que

¹⁵ Lou Adler es el CEO y fundador de The Adler Group. Su perfil de LinkedIn se puede ver en el siguiente enlace: <https://www.linkedin.com/in/louadler/>

interesa al candidato, es decir, no es lo mismo dirigirse al responsable de recursos humanos que a un trabajador cualquiera.

Una vez que la relación digital está establecida, debe pasarse al plano real pues el contacto directo es el que ayuda a afianzar la relación. Igualmente, con la comunicación personal el contacto puede apreciar más fácilmente determinados detalles, como el lenguaje no verbal o el *feeling* con el candidato, que son tenidos en cuenta a la hora de tomar una decisión de contratación o de recomendación.

Es importante no olvidar, a la hora de realizar *networking* y más concretamente el *networking* en vivo, dejar claro quién eres, qué haces y cuál es tu valor. Para ello son fundamentales los *elevator pitch*, es decir, una presentación que dura lo mismo que un trayecto en ascensor en la que se hace hincapié en el valor que el candidato puede aportar a nivel profesional.

Por último, es importante no descuidar la relación una vez que se han establecido los contactos, especialmente si nos hayamos en el lugar del candidato. Para ello se pueden usar las redes sociales para compartir información que resulte relevante dentro del sector profesional o tenga alguna conexión con la conversación mantenida con el contacto, prestando especial cuidado en la frecuencia con la que se comparte dicha información para no pecar de insistentes y estropear la imagen que se tenía del candidato.

2.3.1.1. CAFÉ & JOBS¹⁶

Café & Jobs es una iniciativa que pretende acerca a posibles candidatos y reclutadores de distintas empresas, haciendo especial hincapié en la posibilidad de realizar *networking*.

Con cierta regularidad se van organizando eventos a los que puede acudir cualquier persona interesada en buscar un puesto vacante o a un candidato. Todos los asistentes se reúnen en un ambiente distendido y pueden charlar para darse a conocer.

Desde el lado de los candidatos, facilitan la contratación y elimina el carácter formal e intimidatorio asociado con las entrevistas. Además, pueden conocer a distintos profesionales de su sector lo que, como hemos dicho anteriormente, facilita la obtención de información de cara a la búsqueda de un empleo.

¹⁶ Este epígrafe se ha elaborado con la información obtenida en la página web oficial. La misma se puede visitar a través del siguiente enlace: <http://cafeandjobs.com/>

Por otro lado, dadas las circunstancias del encuentro, la actitud del reclutador también cambia y se muestra más “amistoso”.

Desde el punto de vista de las empresas, es una excelente iniciativa para hacerse con un importante número de candidatos y entrar en contacto con los responsables de otras empresas, sean éstas o no empresas de selección.

Si el reclutador se muestra más “amistoso” en estos eventos, los potenciales candidatos actúan con total naturalidad. Esto permite a los reclutadores conocer de antemano cuáles son los valores o cómo se comportan los candidatos en sus relaciones con terceras personas ajenas al ámbito profesional.

Algunas de las empresas que ya han participado en los eventos organizados son Manpower, Grupo ING y Nerderlanden España, entre otros.

3. SELECCIÓN DE PERSONAL

Como dijimos al comienzo del presente trabajo, la selección se encuadra en el proceso de contratación. Una vez que se ha reclutado a un número suficiente de candidatos idóneos, la empresa debe elegir a aquel candidato que se adapte lo más posible a las exigencias del puesto disponible. Por tanto, podemos definir la selección de personal como aquel proceso por el cual la empresa identifica y contrata a aquellos individuos más aptos para el puesto vacante, para lo que será necesaria la recopilación de información relevante acerca de los mismos.

Para llevar a cabo una buena selección es imprescindible comparar el perfil exigido por el puesto que se vaya a desempeñar y el perfil que presenta cada candidato, es aquí donde entran en juego las diversas técnicas o pruebas de selección.

Las pruebas de selección se han caracterizado por los altibajos en su utilización, es decir, hay períodos en los que gozan de gran prestigio y otros en los que apenas se usan. En cualquier caso, las pruebas de selección son útiles y válidas en la evaluación de los candidatos. Bien es cierto que no son predictores perfectos, ya que en el correcto desempeño de un puesto intervienen otros factores difícilmente evaluables como la motivación del trabajador, con lo que deben usarse de forma conjunta con otras herramientas.

El uso de unas técnicas de selección adecuadas tiene importantes consecuencias en la calidad del personal, esto quiere decir que si las técnicas empleadas son deficientes podemos contratar a los candidatos equivocados que no van a estar en condiciones de desarrollar adecuadamente

el trabajo. Igualmente, incorporar a un candidato no idóneo en la empresa puede hacer que los empleados idóneos no estén conformes con el clima de trabajo y abandonen la empresa.

En esta misma línea, podemos señalar que el proceso de selección es el más difícil de llevar a cabo ya que un error puede ser muy difícil de deshacer y puede tener consecuencias a largo plazo.

Por ello, debemos señalar que las técnicas que se usen para la selección deben reunir dos características: ser fiables y ser válidas. Según Gómez-Mejías et al. (2016), la fiabilidad se refiere a la “consistencia de la medida a lo largo del tiempo y entre distintos evaluadores” (p. 183); mientras que la validez hace referencia al “grado en que una técnica mide el conocimiento, las habilidades o la capacidad deseados” (p. 183). Dicho de otra forma más sencilla, la fiabilidad se refiere al hecho de que, al someterse un mismo candidato en distintas ocasiones a la misma prueba o técnica de selección ante distintos seleccionadores, el resultado que se deduce de la misma es siempre el mismo, no muestra variaciones significativas. La validez se refiere a la idoneidad de la prueba para analizar las cualidades que se exigen al candidato para cubrir un determinado puesto, de tal forma que permitan obtener una primera idea de cómo será el rendimiento del candidato en el puesto.

La situación ideal sería aquella en la que el candidato seleccionado encajase perfectamente en el puesto vacante. No obstante, es una situación que pocas veces se alcanza ya que del candidato se deben valorar no solo sus capacidades sino también su adaptación al puesto y a la propia empresa. Todo ello convierte el proceso de selección en un proceso difícil de realizar y marcado por la subjetividad.

3.1. NUEVAS TENDENCIAS

Cuando se trata de hablar de selección de personal son múltiples las técnicas o pruebas que aparecen a disposición de las empresas. Al igual que ocurre con las fuentes de reclutamiento, algunas de estas pruebas están fuertemente implantadas en los procesos de selección mientras que otras resultan más novedosas. Pero en ningún caso podemos afirmar que haya una técnica que sea perfecta para todos los casos de selección.

Al analizar las nuevas tendencias en las pruebas de selección lo primero que llama la atención es la situación en la que se encuentra la que posiblemente ha sido la prueba por excelencia: la entrevista. En los últimos años se habla de la entrevista como una prueba obsoleta por varios motivos.

En primer lugar, por los portales web de empleo y por las webs de empresas especializadas en recursos humanos circulan miles de artículos en los que se enseña a afrontar una entrevista con éxito. Estos artículos no se limitan a dar unas pautas de comportamiento sino que enseñan cómo se debe responder a cada una de las posibles preguntas que formule el entrevistador. El resultado es claro: todos los candidatos responden de la misma o similar manera con lo que es imposible conocer su verdadera personalidad.

Derivado de lo anterior se encuentra la falta de naturalidad en las respuestas de los candidatos. De esta forma es difícil saber cómo se comportaría el candidato ante una determinada situación, ya que éste hace o responde lo que el entrevistador quiere ver u oír.

En tercer lugar, la entrevista adolece de cierto grado de subjetividad. Aunque el entrevistador intente ser lo más objetivo posible es inevitable que se deje llevar por sus propios sesgos. Precisamente, es este deseo por ser lo más objetivos en la selección lo que ha promovido el surgimiento de las nuevas pruebas, tal y como veremos más adelante.

Por último, es interesante hablar de lo que se conoce como la “ilusión de la entrevista”. Debido a la corta duración de las entrevistas es casi imposible que se aprecien todos los aspectos o características del candidato que resultan fundamentales para el desempeño del puesto. Por tanto, las entrevistas resultan insuficientes para conocer si un candidato se ajusta adecuadamente a los requisitos del puesto vacante y a la cultura de la empresa.

Pese a todo lo anterior, por muchas pruebas objetivas que se utilicen para seleccionar a un candidato, la entrevista sigue siendo importante para establecer una primera toma de contacto con el candidato y poder comprobar personalmente sus habilidades.

Algo similar ocurre con los currículos, si bien estos siguen siendo una parte fundamental en la selección. En este caso lo que pierde importancia es la experiencia profesional a favor de las aptitudes y compromiso del candidato. La predisposición del candidato se está convirtiendo en un factor fundamental para atraer la atención de los reclutadores.

En la misma línea se puede señalar que el currículo se ve completado por las nuevas tecnologías, en el sentido de que las mismas sirven para conocer todo aquello que no aparece recogido en el papel y comprobar si lo dicho es realmente cierto.

De todo lo anterior se desprende que la entrevista y el currículum, como métodos tradicionales, están perdiendo el protagonismo que tenían antaño y están pasando a ser parte de un proceso mucho más complejo donde destacan los métodos objetivos.

Pasamos a comentar cuáles son las nuevas tendencias en el proceso de selección.

3.1.1. GAMIFICACIÓN

Como dijimos anteriormente, los procesos de selección de personal son cada vez más complejos. Los seleccionadores complementan el estudio del currículum con otras técnicas que permiten conocer si el candidato posee las aptitudes y habilidades necesarias para desarrollar con el mayor éxito posible el trabajo así como adaptarse al entorno cambiante.

Una de estas técnicas es la gamificación, que actualmente experimenta su mayor esplendor ya que los jóvenes que se incorporan a los puestos de trabajo han crecido con los juegos de ordenador y videoconsolas. Consiste en el uso de juegos o videojuegos en entornos no lúdicos, representando situaciones reales a las que deberá enfrentarse el ocupante del puesto y deben ser superadas por el candidato.

Todas las actuaciones que lleve a cabo el candidato durante el desarrollo del juego quedan registradas para ser posteriormente analizadas por los seleccionadores, quienes comprobarán si reúne las aptitudes necesarias y si encaja en la cultura de la empresa. Igualmente, la gamificación ayuda a seleccionadores y candidatos a descubrir en qué parte de la empresa podrían encajar mejor.

La principal ventaja que presenta la gamificación como método de selección de personal es que permite a los seleccionadores conocer las habilidades concretas que posee un determinado candidato para desarrollar satisfactoriamente el puesto, al tiempo que se reduce el tiempo dedicado al estudio de los distintos currículos que reciben de todos los candidatos.

Algunos de los casos prácticos que podemos señalar en cuanto al uso de la gamificación para la selección de personal son:

3.1.1.1 KNACK¹⁷

Esta compañía ha desarrollado una serie de juegos disponibles para Android e IOS que gracias a las grandes cantidades de datos que almacena, el uso de la neurociencia conductual y

¹⁷ Para elaborar este apartado hemos acudido a la página web oficial de la compañía. La misma se puede visitar en el siguiente enlace: <https://www.knack.it/>

cognitiva y las ciencias de computación permiten descubrir las habilidades más destacables de los candidatos así como la forma en la que éstos se comportarán en el futuro.

Concretamente y desde el punto de vista de los candidatos, estos juegos les permiten tener un conocimiento más profundo de sí mismos. Es decir, les permite descubrir cuáles son sus fortalezas, talentos, rasgos de su personalidad más destacables y la forma en la que debería dirigir su carrera profesional para que sea lo más prometedora posibles. Una vez que el candidato ha finalizado el juego, se le da la posibilidad de que mande sus resultados a distintas empresas.

Desde el punto de vista de las empresas, estos juegos reducen el tiempo dedicado al estudio de los distintos currículos ya que, de forma rápida y sencilla, se puede conocer si un candidato reúne los requisitos exigidos para desempeñar satisfactoriamente un determinado puesto. Así, estos juegos muestran qué candidatos tienen mayor actitud de líder o qué candidatos pueden ser más innovadores. Ejemplos de empresas que ya usan estos juegos para la selección de su personal son Swarovski, AXA Group, Generali Group y Royal Dutch Shell, entre muchas otras.

En cuanto a los juegos que ha desarrollado Knack destacan los siguientes:

- *Dashi Dash*¹⁸

El jugador gestiona un restaurante de sushi. La misión es servir los platos a los clientes según se muestren felices, tristes o enfadados.

Este juego permite evaluar aspectos como la capacidad de lectura del lenguaje no verbal, la efectividad y eficiencia en la realización de la tarea y la actitud a la hora de afrontar retos.

- *Bomba Blitz*¹⁹

El juego consiste en lanzar globos de agua para derrotar al enemigo, siendo especialmente importante la decisión que se tome acerca de la fuerza de tirada y de la cantidad de agua con la que se llena el globo.

¹⁸ Disponible para Android en <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.knack.wasabiwaiter> y para IOS en <https://itunes.apple.com/us/app/dashi-dash/id949673486?mt=8>

¹⁹ Disponible para Android en <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.knack.brigadeforbusiness> y para IOS en <https://itunes.apple.com/us/app/bomba-blitz/id950123797?mt=8>

La puntuación considera la forma en la que se consigue el objetivo, con lo que sirve para evaluar la forma en la que el candidato tomará las decisiones en el futuro puesto.

3.1.1.2. WORKKOLA²⁰

Workkola es una plataforma andaluza que facilita el contacto entre los estudiantes de educación superior y las *startups*²¹ tecnológicas.

Para que las *startups* seleccionen a un candidato concreto, la plataforma ofrece distintos retos que deberán ser superados por los estudiantes. De esta forma, se permite que el estudiante demuestre las habilidades y capacidades que posee pero que por falta de experiencia profesional no se pueden demostrar por un currículum.

Analizando esta plataforma desde el lado de las empresas, podemos comprobar que las mismas pueden diseñar el reto que más les interese según sus necesidades de personal, de tal modo que evalúan únicamente aquellas habilidades que se consideran imprescindibles para llevar a cabo su proyecto. Igualmente, pone a disposición de las empresas las valoraciones que un concreto candidato ha recibido de otras *startups* con lo que la valoración es mucho más completa y enfocada, en todo momento, en las habilidades demostradas por el candidato.

Algunas de las *startups* que ofrecen la posibilidad de realizar proyectos en esta plataformas son Badi, Verse y ByHours.com.

3.1.1.3. L'ORÉAL

En 2010 la empresa francesa de cosméticos L'Oréal lanzaba un juego online, *L'Oréal Reveal*²², para seleccionar a nuevos talentos de forma rápida, a la vez que permitía conocer en qué áreas de la empresa podrían los candidatos encajar mejor y tener un adecuado desarrollo profesional.

El objetivo del juego es desarrollar un nuevo producto en un escenario real y, para ello, el candidato debe pasar por las distintas fases que son necesarias: descubrimiento en el laboratorio, planificación de la fabricación, elaboración del plan financiero, comercialización y ejecución de la campaña publicitaria para el lanzamiento del nuevo producto. Durante todo

²⁰ Para elaborar este apartado hemos acudido a la página oficial. La misma se puede visitar en el siguiente enlace: <https://workkola.com/es/>

²¹ Según Entrepreneur (2017), una *startup* es un tipo de empresa nueva en el mercado que puede desarrollarse y crecer rápida y fácilmente gracias al uso de las tecnologías.

²² Una muestra del juego puede visualizar en el video de L'Oréal España disponible en el siguiente enlace de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=CFnvAEhGL94>

este proceso los candidatos se moverán virtualmente por las instalaciones de la empresa demostrando sus habilidades y conocimientos.

Cada vez que el candidato supere una prueba ganará puntos. Si finalmente esta puntuación supera los 6.000, L'Oréal ofrece una entrevista para acceder a un programa de prácticas o a un puesto específico.

3.1.1.4. PWC (PRICEWATERHOUSECOOPER)²³

La compañía PwC ha desarrollado el juego *Multipoly Next* para seleccionar a los candidatos más capacitados.

Dicho juego consiste en dos etapas sucesivas: una primera fase online y una segunda fase de participación personal, a la que solo tendrán acceso los jugadores que obtengan una mayor puntuación. Como ocurre en otros juegos con esta finalidad, el candidato deberá hacer frente a diversos problemas que pueden surgir en el escenario real en el que la empresa se desenvuelve, convirtiéndose en una especie de aprendizaje virtual.

La principal ventaja que tiene este juego para los seleccionadores es que, al desarrollar en un periodo de varios meses, permite obtener un conocimiento más profundo de los candidatos en lo referente al desarrollo de un puesto y su forma de trabajar.

3.1.2. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

En el 2010 se implantó el Plan Bolonia en las universidades españolas y una de sus consecuencias tiene que ver precisamente con los métodos de selección. A partir de este momento la selección por competencias adquirió gran importancia en este proceso.

Actualmente, es insuficiente con unos conocimientos técnicos para ser contratado sino que se buscan una serie de cualidades o competencias para poder alcanzar el éxito laboral.

Según la RAE, entendemos por competencia la “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Llevado al ámbito laboral la competencia sería la habilidad para desarrollar con éxito una determinada actividad o solventar un problema, lo que justifica la importancia de la selección por competencias ya que permite comprobar qué

²³ La información sobre el juego empleado para la selección puede consultarse en la página oficial del mismo. Además, se puede ver un vídeo sobre las pruebas a las que se enfrentan los candidatos. El enlace a la mencionada página es el siguiente: <http://multipoly.hu/en>

candidatos reúnen las aptitudes necesarias y seleccionar a los más eficaces ante determinadas situaciones.

El primer paso para llevar a cabo la selección por competencias es conocer de manera exacta qué funciones se deben desempeñar en un puesto concreto, lo que se conoce como descripción del puesto de trabajo. Una vez conocidas las aptitudes necesarias para ejercer el puesto concreto, se procede a la comparación entre estas aptitudes necesarias y las aptitudes concretas que presenta el candidato, las cuales, a su vez, deben ajustarse a la cultura de la organización.

Es importante destacar que la selección por competencias se puede convertir en un elemento clave para conseguir una ventaja competitiva consistente en el talento disponible en la empresa. Es decir, cuando mejor se desarrolle esta selección y mayor sea el ajuste entre las competencias que reúne el candidato y las que requiere la empresa, más eficaz será el trabajo desempeñado y mayor será el valor aportado a la empresa.

A la hora de diseñar una selección por competencias es importante conocer la especialidad del puesto, el nivel dentro de la organización y las habilidades y aptitudes que cada puesto requiere para diseñar una selección lo más adecuada posible. No es posible diseñar un modelo de selección por competencias único para aplicar a todos los puesto ya que se producen diferencias sustanciales dentro de los distintos niveles de la empresa y entre los distintos puestos.

En cuanto a los evaluadores, no es imprescindible que formen parte del departamento de recursos humanos sino que se recomienda que pertenezcan al departamento en el que se encuentra el puesto que se va a cubrir.

En cuanto a los evaluados, es preferible que todos se presenten para cubrir el mismo puesto y con las mismas posibilidades de acceso con independencia de las características (género, formación, experiencia, etc.) que cada uno de los candidatos presente.

Hay que tener en cuentas que las pruebas realizadas dentro de las selección de competencias no se pueden emplear de forma aislada, sino que suponen un complemento a otras técnicas de selección ya que permiten verificar, por ejemplo, la información contenida en el currículum o solicitud de empleo presentada por el candidato.

Dentro de la selección por competencias encontramos diversas modalidades, algunos ejemplos son los siguientes.

3.1.2.1 DINÁMICAS DE GRUPO

La entrevista tradicional es insuficiente para conocer cómo trabaja el candidato en equipo y qué papel o rol asumen. Para solucionarlo se implementan las dinámicas de grupo.

Las dinámicas de grupo son reuniones de pequeños grupos de candidatos, entre 6 y 8, en las que se plantean una situación problemática que debe resolverse en un periodo limitado de tiempo, entre 20 y 25 minutos, con el objetivo de evaluar las competencias y habilidades que los candidatos manifiesten y realizar una criba entre todos ellos. En el Anexo 1 se muestran algunos ejemplos de dinámicas de grupo.

La implantación de la dinámica es muy sencilla. Los candidatos se reúnen en la sala habilitada a tal efecto por la empresa y se les plantea un debate sobre algún tema que pueda generar más polémica, la resolución de algún problema o la realización de un pequeño juego. Los candidatos son plenamente libres para actuar como consideren oportuno. Durante todo el desarrollo de la dinámica, los evaluadores analizarán el comportamiento mostrado por los candidatos e intentarán identificar a los posibles líderes, a los mejores comunicadores, a los más flexibles, etc. según los requisitos de cada puesto.

La principal ventaja de las dinámicas de grupo es que permiten ver la forma en que se relacionan los candidatos entre sí, lo cual es fundamental para desempeñar el puesto futuro ya que, hoy en día, no existe un trabajo completamente individual. Además, al romper con el esquema tradicional de entrevista que llevan preparado los candidatos se facilita que los mismos se comporten de manera más natural y espontánea.

Con carácter general, tendemos a pensar que aquel candidato que tenga una mayor participación en la dinámica será el que tenga más opciones de ocupar el puesto vacante. No obstante, podemos considerar esta idea como errónea. Bien es cierto que mantener una actitud activa facilita que el candidato pueda mostrar sus destrezas, mantener una actitud más pasiva, dejando participar al resto de candidatos sin interrumpirlos demuestra que el candidato es capaz de escuchar al resto de equipo, posee actitud reflexiva y capacidad analítica.

Igualmente, realizar intervenciones de corta duración permite a los evaluadores comprobar si cuenta o no con capacidad de síntesis, en función de si dicha intervención consigue o no

reunir toda la información relevante sobre el asunto discutido, de tal forma que todos los candidatos puedan seguir el curso de las discusiones.

3.1.2.2. ASSESSMENT CENTER

Los *assessment center* son procesos estandarizados de evaluación de la conducta a través de la combinación de distintas pruebas que permiten observar las habilidades y competencias de los candidatos para el puesto en concreto y, de esta forma, predecir su desempeño laboral futuro. Algunas de las pruebas que se emplean aparecen recogidas en el Anexo 2.

La diferencia entre las dinámicas de grupo y los *assessment center* está en que estos últimos muestran situaciones que pueden darse en el futuro desempeño del puesto y que, además de permitir evaluar las competencias y habilidades actuales del candidato, sirven para predecir el desempeño futuro; mientras que las dinámicas de grupo consisten en pruebas que no tienen que coincidir con el futuro puesto de trabajo y solo evalúan las competencias y habilidades actuales.

La principal ventaja de esta metodología es, desde el punto de vista de la empresa, la posibilidad de tener un conocimiento más preciso de cada uno de sus candidatos y, desde el punto de vista de los trabajadores, la posibilidad de conocer de forma objetiva su desarrollo profesional.

Son muchas las pruebas que se pueden desarrollar en el marco de un *assessment center*, pudiendo distinguir entre aquéllas que tienen un carácter más individual y aquéllas que tienen un carácter interactivo.

De las pruebas de carácter individual podemos destacar los *scheduling exercises*. Consisten en pruebas sencillas de aplicar ya que consisten en entregar al candidato un gran número de documentos similares a los que encontrará en el desempeño de su puesto para que trabaje con ellos. Con ello, los evaluadores comprueban la capacidad que tiene un concreto candidato para planificar el tiempo de realización de las tareas y cumplir con éxito el encargo en la fecha acordada.

Respecto a las pruebas con carácter interactivo, las más destacables son los ejercicios de simulación. Como indica su nombre, en estas pruebas se recrea una situación lo más parecida posible a una situación real para que el candidato actúe y se enfrente a las consecuencias de sus actos pero sin el riesgo que supone la actuación en el mundo real.

Con el objetivo de facilitar la realización de simulaciones en las empresas nace Incorpora – UAM²⁴, un sistema de evaluación de competencias online. Este sistema deja a un lado el tradicional test en el que se le pregunta al candidato por sus habilidades y competencias y opta por una demostración práctica de las mismas a través de la resolución de tareas y pruebas gráfico – dinámicas en las que se analizan aspectos tales como la capacidad de aprendizaje y razonamiento, la adaptabilidad a nuevas situaciones, la planificación y organización de tareas, la orientación a resultados y motivación y el trabajo en equipo.

Incorpora – UAM se basa en la idea de que los candidatos no siempre actúan como dicen, es muy difícil que el comportamiento ideal del candidato coincida con su comportamiento real ante una determinada situación puesto que éste depende de cómo se desarrolle la situación en cada momento. Por ello, es mejor presentar al candidato una determinada tarea a resolver y ver cómo se desenvuelve ante la misma puesto que, de esta forma, se puede analizar y evaluar el comportamiento más natural del candidato, eliminar la sobrevaloración que los candidatos tienen de sí mismos y detectar el potencial objetivamente.

Por otro lado, este sistema permite analizar qué candidato encaja mejor con cada empresa, considerando no sólo el puesto a cubrir sino toda la cultura y valores empresariales. Igualmente, al basarse en la resolución de problemas permite identificar a los candidatos que saben pensar y crear distintas soluciones factibles, aprender de los errores y situaciones anteriores y comprometerse con la tarea concreta.

3.1.3. BIG DATA²⁵

En multitud de actividades que llevamos a cabo en nuestro día a día, desde consultar Internet en busca de información hasta el uso de nuestros *smartphones* pasando por las redes sociales, generamos una gran cantidad de datos que posteriormente serán analizados por los algoritmos del Big Data.

En el caso concreto de los Recursos Humanos, cuando hablamos del uso del Big Data hacemos referencia a lo que los expertos denominan *people analytics*. Su uso se centraría en la gestión, fidelización y captación del talento, aunque también destaca su participación en la selección del candidato.

²⁴ La información relativa a Incorpora – UAM se ha obtenido de su página web oficial. La misma se puede consultar en el siguiente enlace: <http://www.incorpora-uam.com/>

²⁵ Según IBM (2012), por Big Data entendemos la tecnología que describe enormes cantidades de datos que no podría ser analizados o procesados utilizando los procesos y herramientas tradicionales.

La principal ventaja del Big Data es que permite trabajar con grandes volúmenes de información rápida y cómodamente.

En lo que atañe a este trabajo, la principal función del Big Data es que permite realizar una búsqueda a nivel mundial para encontrar el perfil idóneo, obtener información relevante sobre los candidatos seleccionados y encontrar aquellos candidatos que pueden desempeñar con éxito un puesto tras haber recibido cierta formación. La información que se analiza se obtiene de las redes sociales, currículos y base de datos a disposición de la empresa, de las reacciones y respuestas que los candidatos han dado a los juegos y otros medios de selección, etc.

Derivado de esta tecnología encontramos a los *headhunting* 3.0, esto es, reclutadores que extraen de grandes cantidades de datos aquella información que resulta de interés sobre los seleccionados a un puesto altamente especializado.

Recopilada toda la información que resulta relevante, entran en juegos los algoritmos. Éstos realizan una evaluación rápida de los perfiles y destacan aquéllos que mejor se ajusten al puesto vacante a través de puntuaciones que permiten ordenar a los candidatos y a través de la aparición de palabras claves en los perfiles de los candidatos.

Cuanto mayor sea la información disponible respecto a un mismo candidato, más precisa será la decisión que pueda deducirse.

Además de determinar el perfil que mejor se adapta al puesto, el Big Data ofrece otras posibilidades relativas, no solo al candidato en sí, sino también al puesto. Por un lado, permite hacer una predicción del desempeño del candidato y, de esta forma, conocer de manera aproximada cómo trabajará cada uno de los candidatos con los que cuenta la empresa. Igualmente, permite conocer cómo actuará el candidato frente a determinadas situaciones o cambios en el puesto de trabajo gracias a toda la información recopilada acerca de sus reacciones y respuestas. Por otro lado y en lo que respecta al puesto de trabajo, el Big Data permite conocer cuáles son los trabajos más arriesgados o con mayor índice de accidentes y, en base a ello, conocer las cualidades específicas que debe reunir el candidato.

Es indudable que el uso del Big Data permite reducir el tiempo dedicado a la selección, pues ahora los seleccionadores no tienen que analizar detenidamente toda la información disponible acerca de un mismo candidato sino que son los algoritmos los que permiten analizar el grado de ajuste entre el candidato y el puesto.

No obstante lo anterior, no se debe de olvidar la importancia de los seleccionadores como personas físicas pues son quienes tienen el primer contacto con el candidato y cuentan con unas habilidades esenciales para seleccionar al candidato idóneo. Es por ello que no podemos decir que el uso del Big Data vaya a sustituir completamente a los seleccionadores, todo lo contrario, será un medio a disposición de éstos para que el proceso de selección sea lo más rápido y eficiente posible.

3.1.3.1. LIONSTEP²⁶

Una de las empresas que ya están aprovechando las utilidades del Big Data es la suiza Lionstep. Basándose en esta tecnología, Lionstep ha desarrollado dos importantes soluciones para ayudar a las empresas a seleccionar el talento: *digital match* y huella digital.

Con la tecnología *digital match* la empresa cliente publicaría su oferta en distintas plataformas gracias al servicio *multiposting*. Una vez que el candidato acceda a la oferta, deberá responder a siete preguntas que serán analizadas por el algoritmo de Big Data que Lionstep tiene desarrollado a tal efecto.

La especialidad del este algoritmo se encuentra en que imita el comportamiento humano para captar la afinidad entre el candidato y el puesto y la empresa concreta.

El resultado de todo este proceso es una clasificación de todos los candidatos según el porcentaje de afinidad.

Por su parte, la tecnología de huella digital o *digital footprint* permite rastrear la actividad de los candidatos en Internet, ofreciendo a la empresa cliente un ranking de los candidatos más idóneos según sus necesidades con información adicional de sus perfiles en redes sociales, facilitando la tarea de buscar y decidir.

En este caso, el algoritmo de Big Data compara las exigencias del puesto con la información de los candidatos en Internet, tanto a lo que se refiere a sus habilidades y formación como a lo que se refiere a las interacciones que han mantenido con otros usuarios de redes sociales e Internet en general.

Podemos señalar como empresas que ya están confiando en esta tecnología a Telefónica, BMW Group y Grupo ING.

²⁶ Toda la información relativa a este epígrafe se puede consultar en las siguientes páginas web: <https://lionstep.com/> y <https://tao.lionstep.com/?locale=es-ES>

3.1.3.2. JOBFIE²⁷

JobFie es una herramienta web que permite llevar a cabo todo el proceso de selección de forma online gracias a su algoritmo. La base de esta herramienta es el *matching* ideal entre empresa y candidato.

La principal ventaja que esta herramienta ofrece a las empresas es la rapidez con la que pueden comprobar el grado de ajuste o compatibilidad de todos los candidatos con el puesto vacante concreto. Para ello, se realiza de manera consecutiva un prefiltrado y un postfiltrado. En la fase de prefiltrado, se lleva a cabo la publicación *multiposting* de la oferta de trabajo y el algoritmo analiza toda la información de todos los currículos interesados en las oferta y selecciona aquellos que cumple las exigencias del puesto. Posteriormente, en el posfiltrado, se informa de manera automática al candidato que ha sido seleccionado y si desea enviar su currículo a la empresa.

Todo ello supone un importante ahorro en tiempo ya que se reduce el tiempo dedicado al estudio de los currículos pues la empresa recibe solo aquellos que tienen una mayor compatibilidad con el puesto. Como se resultado se obtiene, evidentemente, la agilización del proceso.

Aparte de este cribado automático, JobFie permite la evaluación de los candidatos haciendo que el proceso de selección sea aún más completo. Entre otras herramientas destacan los test online y las pruebas de simulación gráfico – dinámicas.

Los test online pueden ser elaborados por la propia empresa y consisten en preguntas sobre nivel de idiomas y cultura general. No obstante, JobFie es consciente de la posibilidad de falsear las respuestas y, como solución, incluyen las pruebas de simulación gráfico – dinámicas que permiten evaluar el comportamiento y habilidades del candidato de manera más precisa al evitar la subjetividad. Estas pruebas de simulación son elaboradas por Incorpora – UAM, sobre la que hablamos anteriormente para explicar su tecnología.

Se trata de pruebas de aproximadamente 45 minutos de duración en las que se muestran situaciones de ejecución de tareas que pretenden analizar las siguientes competencias: la flexibilidad y la adaptabilidad a nuevas situación, la planificación y la organización de tareas, el trabajo en equipo, la orientación a resultados y la motivación, y la capacidad analítica y el

²⁷ Se puede acceder a información sobre dicha empresa a través de su página de Facebook (<https://www.facebook.com/Jobfie/>) y de su perfil en Twitter (<https://twitter.com/jobfie?lang=es>).

razonamiento. Cada solución dada por el candidato tiene asociada una puntuación que será analizada posteriormente por el software y servirá para jerarquizar a los candidatos según su grado de adecuación a las exigencias del puesto.

3.1.4. INTELIGENCIA ARTIFICIAL²⁸

Siguiendo con el uso de algoritmos en el ámbito de la selección de personal, nos encontramos con el uso de la inteligencia artificial como nuevo método para facilitar la contratación de candidatos.

La inteligencia artificial en recursos humanos es bastante novedosa pero los expertos en esta disciplina prevén que su empleo crecerá de manera exponencial en los siguientes años. Esto se debe a que permite tomar las mejores decisiones de contratación al estandarizar el proceso de selección y eliminar la subjetividad y los sesgos del seleccionador.

El principal atractivo de la inteligencia artificial es que permite analizar a miles de candidatos y la información relativa a ellos en un breve espacio de tiempo, con el consiguiente ahorro en tiempo, y detectar su potencial futuro para un determinado puesto.

Los métodos basados en inteligencia artificial se basan en diversos test que permiten analizar y evaluar diferentes aspectos de la personalidad de cada candidato.

Por otro lado, la inteligencia artificial permite incorporar los valores de la empresa, lo que implica que el análisis que se haga de cada candidato es algo más “humano” pues no solo se tiene en cuenta el grado de ajuste al puesto en concreto sino también a la empresa en general. Este hecho hace que la inteligencia artificial pueda considerarse como un adecuado complemento para las técnicas de selección basadas en Big Data pues los algoritmos, por si solos, no aplican los sesgos culturales y de valores que, en ocasiones, marcan una importante diferencia entre dos candidatos igualmente idóneos.

3.1.4.1. UNILEVER²⁹

Unilever emplea la inteligencia artificial en el marco de *Unilever Future Leader's Programme*, un programa dirigido a la contratación de recién graduados.

²⁸ Según la RAE, por inteligencia artificial entendemos la “disciplina científica que se ocupa de crear programas informáticos que ejecutan operaciones comparables a las que realiza la mente humana, como el aprendizaje o el razonamiento lógico”.

²⁹ La información relativa a este epígrafe, así como la posibilidad de participar en el proceso se contiene en la página web de Unilever. Se puede acceder directamente a través del siguiente enlace: <https://www.unilever.es/careers/graduates/uflp/>

El proceso de selección que se emplea consta de cuatro fases diferenciadas.

- Primera fase: aplicación online

El candidato debe rellenar el formulario con todos sus datos, pudiendo importar directamente su perfil de LinkedIn.

Posteriormente, debe elegir el área en la que desearía trabajar. En el caso de España las opciones son Marketing y Ventas, Finanzas, *Supply chain* y Recursos Humanos.

- Segunda fase: evaluación del perfil

El candidato debe pasar doce juegos virtuales durante un total de 20 minutos. Estos juegos pretenden evaluar aspectos como la capacidad de resolución de problemas, el pensamiento analítico, la empatía, la agilidad, la capacidad de adaptación, etc. Cada uno de estos juegos recrea una situación que puede darse en la realidad de la empresa a fin de comprobar cuál sería el verdadero comportamiento del candidato ante dicha situación. Unilever permite conocer al candidato cuál es su evaluación tras cada juego.

Aquí es donde entra en juego la inteligencia artificial, pues la misma analiza todas las acciones del candidato, desarrolla un perfil cognitivo y desataca aquellos candidatos que mejor se adaptan a la empresa y al puesto de trabajo. Con el desarrollo de esta fase, que mezcla la gamificación con la inteligencia artificial, la empresa se asegura los candidatos con el mejor perfil.

Si el resultado obtenido es favorable, el candidato pasa a la siguiente etapa.

- Tercera fase: entrevista digital

El candidato debe realizar una entrevista online que será grabada con un formato homogéneo para todos los aspirantes. En esta entrevista al candidato se le plantean 3 cuestiones cortas y un caso de negocio basados en escenarios reales de la empresa.

Dichas entrevistas son analizadas por un sistema de inteligencia artificial que elimina todo tipo de subjetividad y sesgo y selecciona al candidato que mejor cumple los requisitos del puesto.

- Cuarta fase: Discovery Center

Esta fase consiste en una entrevista personal entre el candidato y el seleccionador. En concreto, el candidato acude a las oficinas de Unilever y participa en proyectos reales en los que podrá compartir su visión con el resto de miembros de la empresa, incluyendo a los gerentes.

3.1.4.2. DIGITAL TALENT AGENCY³⁰

Digital Talent Agency (DTA) es una empresa especializada en el proceso de selección en el ámbito digital.

Gracias a su tecnología *Digital Recruitment Experience* basada en la inteligencia artificial puede estandarizar los procesos de selección y eliminar la subjetividad, además de permitir una adecuada selección de los currículos y generar informes basados en la analítica de datos que facilitan que los clientes tomen la mejor decisión.

La metodología *Digital Recruitment Experience* es la más completa de las vistas hasta ahora. En primer lugar, realiza una búsqueda global a través de todas las redes sociales, bases de datos y portales de empleo, lo que permite contar con un gran número de candidatos reclutados con los que empezar el proceso de selección. Posteriormente, se procede a aplicar los métodos de selección digital como son las entrevistas por video en directo o en diferido, pruebas de idiomas y test de desarrollo informático, entre otras pruebas y test de análisis de las habilidades y capacidades del candidato. Gracias a la inteligencia artificial, DTA permite reducir el tiempo dedicado a cada etapa o prueba.

A la hora de trabajar, las funciones que destacan de la metodología *Digital Recruitment Experience* son:

- Análisis de los datos llevando a cabo predicciones que ayudarán a la empresa cliente a retener al talento.
- Seguimiento interactivo de todo el proceso de selección.
- Facilita la aplicación de la metodología *inbound recruitment*, a la que ya hicimos referencia anteriormente.
- Introducción de *killer questions* para realizar una primera criba o clasificación de los candidatos según las exigencias de cada momento.

³⁰ Este epígrafe se ha elaborado con la información disponible en la página web oficial. La misma se puede visitar a través del siguiente enlace: <http://dtagency.tech/>

Junto a la inteligencia artificial DTA emplea otras técnicas de las que ya hemos hecho mención en los epígrafes anteriores. Así, hacen uso de la gamificación para agilizar el proceso de selección y revelar las habilidades del candidato de forma más dinámica, y de la tecnología *job matching* para encontrar candidatos 100% compatibles con la empresa, de forma similar a Lionstep y su *digital match*.

Algunas de las empresas que ya están confiando en DTA son Asis, Accenture y Amper.

4. CONCLUSIONES

Si comparamos nuestras rutinas y pautas de comportamiento actuales con las que teníamos hace apenas 5 años podemos comprobar que hay importantes cambios, especialmente en lo que se refiere al uso masivo de todo lo tecnológico y digital. En efecto, a diario se producen avances tecnológicos que afectan con mayor o menor intensidad a nuestro día a día. Estos avances nos permiten acceder de manera rápida y sencilla a más información, independiente del lugar en que ésta se produzca, y estar más conectados entre nosotros.

Todo ello nos hace pensar que, si nuestro comportamiento sufre cambios por estos motivos, las empresas también deberían cambiar para adaptarse al nuevo entorno y aprovechar dichos avances. Hemos comprobado que las primeras consecuencias se han manifestado en el ámbito de las fuentes de reclutamiento y en las técnicas de selección.

Comenzando con el reclutamiento, las fuentes tradicionales han dejado paso a las nuevas fuentes basadas en las tecnologías. Estas nuevas fuentes han permitido a las empresas contactar con un número mucho mayor de candidatos así como a una mayor y más específica información de los mismos. Los reclutadores han tomado consciencia de estos beneficios que les aportan las nuevas tecnologías y han procurado adaptarse a todos los cambios del entorno y aumentar su presencia en el mundo digital.

Pero no sólo se ha producido un uso de la tecnología existente por parte de las empresas, sino que se ha fomentado la aparición de tecnologías específicas para ayudar a los reclutadores en el estudio de la información de los candidatos, como se vio con los software de reclutamiento.

Como mencionamos anteriormente, actualmente podemos acceder a una gran cantidad de información lo cual provoca que los candidatos puedan conocer lo que quieren los reclutadores y, en consecuencia, actuar como el candidato ideal. Las empresas son conscientes

de ello y han buscado la forma de desarrollar pruebas de selección para provocar el comportamiento natural y espontáneo de los candidatos.

Las empresas han pasado las entrevistas y los currículos a un segundo plano y han optado por la representación de situaciones concretas para conocer el comportamiento de los candidatos en cada momento. Igualmente, han sabido aprovechar el uso de la tecnología más novedosa (Big Data e inteligencia artificial) para crear pruebas que evalúen el comportamiento del candidato y su ajuste con la cultura de la empresa.

Pese a todo lo dicho, es importante destacar que estas tecnologías no han provocado la eliminación total de los reclutadores y seleccionadores pues el contacto humano ha sido fundamental a la hora de contratar a una persona pues hay determinados aspectos (como el lenguaje no verbal) que no han podido ser evaluados por la tecnología.

Este contacto humano también ha sido importante a la hora de crear una red profesional que permita obtener información de cara a la búsqueda de trabajo o de candidatos, más aún cuando nos referíamos al mercado laboral oculto. Y, como era de esperar, las redes sociales han brindado su ayuda a la hora de contactar con personas vinculadas a un sector profesional concreto.

Respecto al caso concreto de las redes sociales, hemos podido comprobar que su uso no se ha desarrollado de la forma en que sería de esperar. Nos referimos a que, pese a crearse una red social para conectar a empresas y candidatos (LinkedIn), los mayores contactos a nivel de contratación se han producido en redes sociales de carácter no profesional (Facebook y Twitter) lo que ha supuesto, a su vez, una mayor presencia y actividad de los reclutadores en las mismas.

Por tanto y como era de esperar, los cambios en el entorno tienen un impacto directo en los procesos de reclutamiento y selección pues las empresas han adoptado las medidas necesarias para contactar con un mayor número de candidatos, analizar su comportamiento más espontáneo y evaluarlos de forma objetiva. Además, en base a todo ello pensamos que dicha adaptación será dinámica ya que el entorno también es dinámico, cambia con frecuencia, y es necesario un adecuado ajuste entre el mismo y la empresa.

5. BIBLIOGRAFÍA

Adecco (2015), *¿En qué consisten las dinámicas de grupo?*. Adecco Blog. Recuperado de: <http://www.adeccorientaempleo.com/que-es-dinamica-de-grupo/>

Adecco (2017), *¿Sabes qué es la gamificación?* Adecco Blog. Recuperado de: <http://www.adeccorientaempleo.com/sabes-la-gamificacion/>

Adecco (2017), *Redes sociales y mercado de trabajo* (V). Recuperado de: <http://www.adeccorientaempleo.com/v-informe-infoempleo-adecco-redes-sociales-mercado-trabajo/>

Adler, L. (2014). *Why Strangers Don't Get Good Jobs*. LinkedIn. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/20140519020202-15454-why-strangers-don-t-get-good-jobs>

Álvarez, A. (22 de noviembre de 2016), *La selección 'online' que mide la conducta*. El correo de Burgos. Recuperado de: http://www.elcorreodeburgos.com/noticias/innovadores/seleccion-online-mide-la-conducta-trabajador_140412.html

Andrés Reina, M.P, (2004), *Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento on line*. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, 47, pp. 89 – 110. Recuperado de: http://cuadernos.uma.es/contenido.php?id_num=49

Baoss (2015), *Big Data aplicado a la selección de personal*. Baoss. Recuperado de: <https://www.baoss.es/big-data-aplicado-a-la-seleccion-de-personal/>

Belkhir, S. (9 de noviembre de 2014), *La dinámica de grupo: un candidato, el pato y cien caballos* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://sanukibeak.blogspot.com.es/2014/11/la-dinamica-de-grupo-un-candidato-el.html>

Centro de Psicología Sanitaria de Valencia (2015), *Selección de personal: 3 patrones que analizar en dinámicas de grupos* [Youtube]. De: <https://www.youtube.com/watch?v=lnnHT8nQzcs>

Constine, J. (2017). *Facebook's new job opening posts poach business from LinkedIn*. Techcrunch. Recuperado de: <https://techcrunch.com/2017/02/15/facebook-jobs/>

De la Calle Durán, M.C. y Ortiz de Urbina Criado, M. (2014), *Fundamentos de Recursos humanos*. Madrid. Pearson Educación, S.A.

Deusto Alumni (2005), *Dinámicas de grupo*. Recuperado en: <http://www.alumni.deusto.es/cs/Satellite/deustoalumni/es/empleo/orientacion-0>

Díaz Pinilla, M. (2006), *Assessment center paso a paso*. Recuperado de: <https://issuu.com/elpapapupa/docs/53052609-libro-assessment-center>

Europa Press (3 de febrero de 2012), *L'Oreal lanza el juego 'online' Reveal para reclutar jóvenes talentos para su compañía*. Europa Press. Recuperado de: <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-loreal-lanza-juego-online-reveal-reclutar-jovenes-talentos-compania-20120203153018.html>

Forero Arenas, J. (2013), *Selección por competencias* (trabajo final). Universidad de Palermo. Palermo, Buenos Aires (Argentina)

Gabinete de Comunicación Uva (2016), *Emprendedores que han estudiado en la UVa crean Jobfie, una herramienta capaz de realizar un proceso completo de selección de personal de forma 'online'*. Universidad de Valladolid. Recuperado de: <http://comunicacion.uva.es/export/sites/comunicacion/5ad85d61-e50e-11e5-a01f-d59857eb090a/>

García Castro, P.E., Gatica Barrientos, M.L., Cruz Sosa, E.R., Luis Gatica, K., Del Rosario Vargas Hernández, R., Hernández García, J., Ramos Velázquez, V.A. y Macías Díaz, D.M, (2016), *Procesos de reclutamiento y las redes sociales*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 12 (6), pp. 60 – 76. Recuperado de: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/issue/view/12>

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Candy, R.L. (2016), *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Pearson Educación, S.A.

Granja, C.B; Katzky, M.Y; Mariconda, C.L; Seferian, C.B y Occhiuzzi, A. (2016), *Big Data y analytics, nuevas tendencias en recursos humanos* (trabajo de investigación final). Universidad Argentina de la Empresa. Buenos Aires (Argentina)

IAB Spain (2017), *Estudio Anual de Redes Sociales*. Recuperado de: http://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudioredessociales_2017_vreducida.pdf

INESEM Business School (2017), *Dinámicas de grupo: Recursos Humanos – MasterClass* [YouTube]. De: <https://www.youtube.com/watch?v=O5sQGitV0nQ>

Juan, C. (2016), *Workkola y cómo encontrar trabajo mediante gamificación*. IEB School. Recuperado de: <http://www.iebschool.com/blog/encontrar-trabajo-mediante-gamificacion-reclutamiento-seleccion/>

La Vanguardia (8 de marzo de 2016), *Crean una herramienta de selección online a medida de trabajador y empresa*. La Vanguardia. Recuperado de: <http://www.lavanguardia.com/vida/20160308/40293920642/crean-una-herramienta-de-seleccion-online-a-medida-de-trabajador-y-empresa.html>

Lee Hecht Harrison España (2016). *Networking y mercado oculto outplacement* [YouTube]. De: <https://www.youtube.com/watch?v=wdytNEQ5oZo&list=PLaM5uOpt7qKCIz0M-peCA7HZrn5QnbCQx&index=2>

Lee Hecht Harrison España (2016). *Qué es el mercado oculto networking outplacement red de contactos* [YouTube]. De: <https://www.youtube.com/watch?v=87DYHPCJCc&index=3&list=PLaM5uOpt7qKCIz0M-peCA7HZrn5QnbCQx>

Lee Hecht Harrison España (2016). *Qué es el networking outplacement* [YouTube]. De: <https://www.youtube.com/watch?v=fZziYaUfPjo>

Lee Hecht Harrison España (2017), *El mercado laboral oculto: 3 de cada 4 ofertas de empleo en España no son visibles*. Recuperado de: <http://www.lhhspain.es/sala-de-prensa/news/mercado-oculto-3-de-cada-4-ofertas-en-espana-no-son-visibles/>

Lunden, I. (2017). *Facebook tests a resume “work histories” feature to boost recruitment efforts*. Techcrunch. Recuperado de: <https://techcrunch.com/2017/10/17/facebook-takes-another-bite-of-linkedin/>

NTS Solutions (8 de septiembre de 2016), *Cuando fichar a los mejores es un juego: 'gamificando' la selección de personal*. El Diario. Recuperado de: http://www.eldiario.es/hojaderouter/ntssolutions/gamificacion-recursos_humanos-juegos-talento-empleo_6_556854311.html

Olaz Capitán, A. J. (2011), *Desarrollo metodológico de un assessment center basado en un sistema de gestión por competencias*. Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales, 24, pp. 197 – 217. Recuperado de: http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Lan_Harremanak/issue/view/375/showToc

Parra, S. (2015), *Las entrevistas de trabajo son (casi) inútiles*. Xataka Ciencia. Recuperado de: <https://www.xatakaciencia.com/psicologia/las-entrevistas-de-trabajo-son-casi-inutiles>

Pastrana, C. (2013), *Los assessment centers: un nuevo camino para la selección de personal*. IEB School. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-son-los-assessment-centers-rrhh-2-0/>

Pautt Torres, G. (2014), *Los assessment center: una metodología para evaluar directivos*. Real, revista de estudios avanzados de liderazgo, 1 (3), pp. 1 -16. Recuperado de: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/full.pdf>

Randstad (2017), *Inbound Recruiting: ¿el nuevo método de contratación?*. Randstad. Recuperado de: <https://www.randstad.es/tendencias360/inbound-recruiting-el-nuevo-metodo-de-contratacion/>

Randstad (2017), *Innovaciones tecnológicas de RRHH*. Randstad. Recuperado de: <https://www.randstad.es/tendencias360/innovaciones-tecnologicas-de-rrhh/>

Randstad (2017), *Los algoritmos, al servicio de la gestión de RRHH*. Randstad. Recuperado de: <https://www.randstad.es/tendencias360/los-algoritmos-al-servicio-de-la-gestion-de-rrhh/>

Randstad (2017), *Tecnología y RRHH: tech and touch*. Randstad. Recuperado de: <https://www.randstad.es/tendencias360/tecnologia-y-rrhh-tech-touch/>

Redacción de DTA Blog (2017), *Nace Digital Talent Agency, impulsora de una nueva forma de selección de personal que combina la IA y el factor humano*. DTA Blog. Recuperado de: <http://dtagency.tech/2017/10/15/nace-digital-talent-agency-impulsora-una-nueva-forma-seleccion-personal-combina-la-ia-factor-humano/>

Rius, M. (16 de septiembre de 2017), *Así revoluciona la inteligencia artificial la selección de personal*. La Vanguardia. Recuperado de: <http://www.lavanguardia.com/vida/20170916/431305811534/revolucion-inteligencia-artificial-seleccion-personal.html>

Ruano Gómez, J. (2014), *La selección de personal en las organizaciones: externa vs. Interna. Nuevas tendencias (trabajo de fin de grado)*. Universidad de Valladolid, Valladolid

Santiago Cid (2016), *Antena 3 Noticias. La inteligencia artificial llega a los procesos de selección de personal* [YouTube]. De: <https://www.youtube.com/watch?v=PBGgDKGuBJI>

Silva, J., (2017), *Ventajas del proceso de reclutamiento on line*. HR Trends by Infoempleo. Recuperado de:
<http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/reclutamiento/digitalizacion/ventajas-del-proceso-reclutamiento-online/>

UNIR Universidad Internacional de La Rioja (2017). *UNIR Openclass: "Importancia del networking para tu profesión"* [YouTube]. De:
<https://www.youtube.com/watch?v=XUaLTSFbHTk>

Wonnova (2013), *Gamificación para selección de personal*. Wonnova Blog. Recuperado de:
<http://www.wonnova.com/blog/gamificacion-para-seleccion-de-personal-201308>

6. ANEXOS

6.1. ANEXO 1. EJEMPLOS DE DINÁMICAS DE GRUPO³¹

Ejemplo 1: La agencia de publicidad

El grupo se divide en 2 subgrupos cuyo objetivo es elaborar frases publicitarias que posteriormente serán evaluadas.

- a) Cada grupo es una agencia de publicidad y tiene el compromiso del negocio de la promoción.
- b) Cada compañía tiene dos tareas a completar en 30 minutos:
 - a. Seleccionar el nombre de la compañía, establecer una jerarquía, asignar roles, clarificar tareas y producir un cartel organizacional reflejando las decisiones de los miembros. Esta información será recogida en 10 minutos. Si se completa antes de tiempo se puede pasar a la siguiente.
 - b. Preparar un paquete de veinte frases publicitarias o temas de publicidad para un cliente potencial, el Banco de la Fidelidad. Este banco está interesado en depósitos crecientes significativos, de una campaña agresiva de relaciones públicas.

Se analizarán ambas propuestas y se elegirá la mejor.

Ejemplo 2: Firma de cosmética

Ustedes son directivos de una firma de cosmética y deben realizar una selección para un puesto directivo. Tienen la imagen de la candidata pero no disponen de datos personales. Deben decidir a quién elegir argumentando la decisión.

Tras unos minutos analizando las imágenes individualmente, comienza la discusión grupal para tomar una decisión.

Ejemplo 3: Listado de responsabilidad

Una mujer joven y casada se siente desatendida por su marido ya que este trabaja durante muchas horas en el trabajo y tiene mucha falta de afecto. Un día en el que su marido está de viaje, va a casa de otro hombre y se acuesta con él, la casa de este hombre, su amante, está al

³¹ Este epígrafe reproduce los ejemplos de dinámicas de grupo que se recogen en el documento de Deusto Alumni de 2005. El mismo se puede visualizar en el siguiente enlace: <http://www.alumni.deusto.es/cs/Satellite/deustoalumni/es/empleo/orientacion-0>

otro lado del río. Por la mañana muy temprano, la mujer quiere volver a casa antes que su marido. Para poder hacerlo, tiene que cruzar un puente, pero al principio de este hay un loco que no la deja pasar, puesto que si lo hace dice que la matará con un cuchillo que tiene en las manos. La mujer, recurre al barquero que se dedica a pasar con su barca a las personas de una orilla a otra. Cuando está en la barca, el barquero le pide el dinero, y ésta le dice que no lleva nada, que por favor la cruce y luego se lo paga, que hay un loco en el puente. El barquero le dice no, que o le da el dinero por adelantado o nada. Entonces se dirige a casa de un amigo que vive en esa orilla del río, y que lo es desde hace muchos años, y está enamorado platónicamente de ella, y cuando la mujer le cuenta su problema, el supuesto amigo le niega la ayuda y el dinero porque dice estar decepcionado. Por último recurre al amante, el cual sin más le niega la ayuda y no le deja dinero. La mujer desesperada cruza el río y el loco la mata.

¿Cuál de los personajes tiene más culpa de la muerte de la mujer? Enumerar a los personajes del 1 al 6 dando el 1 al que tenga el mayor grado de culpabilidad y el 6 al que menos.

Ejemplo 4: El bote salvavidas

Se encuentran en un crucero por el Atlántico, pero una gran tormenta arremete contra el barco y lo parte en dos. Todos deben subir al bote salvavidas. El problema es que sólo hay espacio y comida suficiente para 9 y son 10. Uno de ustedes debe sacrificarse para salvar al resto. La decisión de quién abandona el bote debe ser tomada por el grupo, no se aceptará ninguna tomada de manera individual. Disponen de 5 minutos para “abogar por su caso”, dando razones de por qué debe vivir. Tras los argumentos de todos los participantes deben decidir quién abandona el barco.

6.2. ANEXO 2. EJEMPLOS DE ASSESSMENT CENTER³²

Ejemplo 1: Juego de negocios

Número de participantes: 6

A partir de este momento, tres de ustedes representarán cada uno a una importante empresa productora de leche del país. Los tres restantes representarán al gremio de ganaderos de la región de Asturias. Deberán convencer a este gremio sobre las cualidades del producto de la empresa que representan y establecer con ellos unos márgenes de negociación a fin de que les permitan a éstos decidir a qué empresa entregarán toda la producción de leche del primer período del año 2018.

La negociación deberá ser del grupo; el gremio de campesino no tiene el tiempo suficiente para atenderlos uno a uno, por lo que les piden que sigan a la ronda de negociación de manera conjunta.

Tienen 60 minutos para llegar a un acuerdo entre ambos gremios.

Ejemplo 2: Discusión en grupo

Número de participantes: 6

Usted es uno de los directores de una universidad. Una de las áreas, específicamente la de Formación Continuada, se encuentra en un muy mal momento. Usted recibirá anexo a estas instrucciones un informe detallado de los tres últimos estados financieros del área, así como un informe de gestión del último año. Igualmente se anexa un informe de todo el recurso humano involucrado con sus respectivas funciones, al igual que de las estrategias de mercadeo y de servicio implementados durante el presente año. Se le pide a usted que examine tal información y llegue a un acuerdo conjunto con los diferentes miembros del equipo, a fin de presentar una única propuesta a la Dirección general, propuesta que deberá contemplar todos los aspectos que se consideren necesarios para garantizar un óptimo crecimiento de esa área en un período no mayor a seis meses. Igualmente se les exige tomar una decisión unánime respecto al tipo de manejo que se le deberá dar al manejo del recurso humano que ha venido liderando esta área. Para todo ello, será necesario que examinen la información anexa (todos los informes descritos en el presente ejercicio).

³² Este epígrafe reproduce los ejemplos contenidos en el libro *Assessment center paso a paso* de M. Díaz Pinilla.

Tienen 60 minutos para llegar a os acuerdo y propuesta única.

Ejemplo 3: Ejercicio de análisis

Número de participantes: 3

Instrucciones para los participantes:

Usted representa el cargo de Psicóloga de Selección de una importante empresa de la ciudad, la cual tiene sucursales en todas las principales ciudades del país. Una de sus colegas de otra ciudad realiza el servicio de evaluación psicotécnica para un importante cliente, el cual se queja ante la Dirección general del personal que le escogieron y solicita mediante un derecho de petición que le sean revisadas todas las pruebas psicotécnicas aplicadas, ya que el personal que él recomendó no fue seleccionado, lo que le parece algo desconcertante ya que estos llevan más de tres años trabajando para el cliente en la modalidad de prestación de servicios y con un desempeño excelente. La dirección le pide a usted confidencialmente que examine todo el proceso realizado por su colega y que emita informes correspondientes en cada caso; para lo cual le hacen legar todas las hojas de vida y todas las pruebas aplicadas ya que se requiere darle una respuesta inmediata al cliente. Para todo ello, usted dispondrá de 90 minutos. Al final se le pedirá que explique la situación encontrada y que describa su conclusión.

Ejemplo 4: Ejercicio de presentación

Número de participantes: 3

Instrucciones para los participantes:

Al frente tenemos un tablero acrílico. Cada uno de ustedes lo dividirá en 4 recuadros. En uno de ellos escribirá los momentos más felices de su vida; en el otro los momentos más difíciles que le han tocado afrontar. En el otro escribirá los sueños o proyectos que desea realizar en el futuro, y hablará de cada uno de ellos; y en el cuarto deberá escribir sus frustraciones a la fecha. Una vez escritos, deberá explicar a todo el auditorio cada situación. Con respecto a sus sueños o proyectos futuros, deberá describir las fortalezas y debilidades personales que usted presenta para realizarlos. Para todo ello, usted dispondrá de 20 minutos.

Ejemplo 5: *Scheduling exercise*

Número de participantes: 4

Instrucciones para los participantes:

Durante los próximos 60 minutos usted jugará el rol de Jefe de Recursos Humanos de una importante empresa petrolera multinacional. La persona que usted va a reemplazar se retiró la semana pasada dejando una gran cantidad de trabajo pendiente; razón por la cual lo primero que hace su secretaría es entregarle una bandeja con una cantidad de documentos los cuales usted deberá revisar y darles una solución rápida, a fin de depurar todo el trabajo acumulado. Su secretaría no puede mayor explicación de cada caso, ya que requiere salir a una cita médica de carácter urgente.

Usted deberá revisar los documentos y plantear en la parte posterior de cada uno la forma como los resolvería. Sobre aquellos que usted considere pertinente contestar con otro memorando a su nombre, deberá redactarlos de tal manera que queden anexados a cada documento para que su secretaría al llegar elabore los respectivos comunicados. De la misma forma, deberá organizarlos en orden de solución prioritaria.

Para todo esto, usted dispondrá de 60 minutos al final de los cuales contará con 10 minutos para contarle al auditorio en qué orden le dará solución a cada uno y cómo plantea resolver cada caso.

Igualmente contará con hojas en blanco y recursos que usted podrá utilizar en caso de que lo considere necesario.

Esta es una relación de documentos adjuntos:

- Doc. 1: Solicitud de vacaciones.
- Doc. 2: Portafolio de la Organización
- Doc. 3: Listado de personal con vacaciones pendientes remitido por el Jefe de Nómina.
- Doc. 4: Informe de Gestión de la ARP.
- Doc. 5: Solicitud de despido de un trabajador por parte de la Dirección.
- Doc. 6: Orden de descuento de \$2.0000.000 por nómina sin firma del trabajador.
- Doc. 7: Un reclamo de pago de horas extras de un trabajador.
- Doc. 8: Un Derecho de Petición del sindicato.
- Doc. 9: Un correo electrónico que cita a una reunión de directores de área.
- Doc. 10: Un informe de resultados de la empresa en el último trimestre.
- Doc. 11: Una carta de Dirección General solicitando reducción de personal.

- Doc. 12: Veinticinco hojas de vida remitidas por el área comercial con una requisición de personal.
- Doc. 13: Un obsequio de un proveedor de dotación.
- Doc. 14: Un llamado de atención de la Dirección general respecto al alto índice de accidentalidad de la empresa.
- Doc. 15: Un listado de personal del área.
- Doc. 16: Dos organigramas de la empresa totalmente diferentes.

Ejemplo 6: Entrevista simulada

Número de participantes: 6

Total participantes por actividad: 2

A partir de este momento usted asumirá el papel de Director del Área Comercial. Tendrá que reunirse con un cliente muy enojado que lleva esperándolo más de dos horas con tal de que usted le resuelva el problema, ya que ha presentado múltiples inconvenientes con su electrodoméstico DVD tal y como se describe a continuación.

El día 20 de diciembre el cliente adquirió el DVD en uno de los puntos de venta.

El miércoles 22 el equipo comenzó a presentar dificultades, por lo cual vino al centro de servicio para que se lo cambiaran y, ante la explicación del asesor, acerca de revisarlo, se enfureció enormemente, solicitando de manera inmediata la devolución del dinero, lo cual no fue posible ya que usted como Director comercial no se encontraba en la ciudad.

El jueves 23 volvió a visitar el centro de servicios, solicitando entonces que se lo cambiaran por otro nuevo, pero el asesor le informó nuevamente que habría que revisarlo solicitándole el recibo de compra y la garantía respectiva; los cuales no traía consigo manifestando que los había extraviado.

El viernes 24 el cliente radicó un derecho de petición en el que solicitaba la devolución total de su dinero y expresa su inconformidad por dicha situación. Asimismo, se queja del maltrato recibido por parte de los asesores.

El sábado 25 usted regresa de viaje y se encuentra con que el cliente requiere de una solución inmediata a su caso y no está dispuesto a abandonar el sitio sin su dinero.

Usted dispone de 20 minutos para esta entrevista y de 5 minutos para exponer al auditorio cuál sería su decisión al respecto.

NOTA: De esta misma forma, al participante que hará el papel de cliente insatisfecho se le entregarán las instrucciones.