



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

RECLUTAMIENTO 4.0

Alumno: Pastor Martínez, Marcos Ángel

Junio, 2020

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	3
2.1. CONCEPTO	3
2.2. OBJETIVOS	4
2.3. FUNCIONES	5
2.3.1. PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS.....	5
2.3.2. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	8
2.3.3. SOCIALIZACIÓN.....	9
2.3.4. FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	10
2.3.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	10
2.3.6. RETRIBUCIÓN.....	12
2.4. EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	13
3. RECLUTAMIENTO.....	16
3.1. RECLUTAMIENTO INTERNO.....	17
3.1.1. VENTAJAS.....	17
3.1.2. INCONVENIENTES.....	18
3.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	19
3.2.1. VENTAJAS.....	20
3.2.2. INCONVENIENTES.....	21
4. NUEVAS TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO	22
4.1. EVOLUCIÓN DEL RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS...	22
4.2. RECLUTAMIENTO 3.0.....	26
4.3. RECLUTAMIENTO 4.0.....	30
5. CONCLUSIONES	37
6. BIBLIOGRAFÍA	39

INDICE DE TABLAS:

1. Tabla 1. Fuentes de información para el análisis de puestos de trabajo, con sus principales ventajas e inconvenientes.....	6
2. Tabla 2. Técnicas de Análisis de la información	7
3. Tabla 3. Factores que afectan a la decisión de formación	10
4. Tabla 4. Los departamentos de RRHH y la estrategia de la empresa	13
5. Tabla 5. Las prácticas del departamento de RRHH	14

INDICE DE FIGURAS:

1. Figura 1. Fuentes de reclutamiento	16
2. Figura 2. Trabajadores en posesión de Redes Sociales	23
3. Figura 3. Actividad de los trabajadores en Redes sociales.....	24

INDICE DE IMÁGENES:

1. Imagen 1: Aplicación Universal Macdonald´s.....	27
2. Imagen 2: Red social Heineken.....	28
3. Imagen 3: Portal de empleo de la página web de Heineken	30
4. Imagen 4: HP campaña de Reclutamiento 4.0 disfrazada de employer branding	32
5. Imagen 5: Portal de empleo web de HP	33
6. Imagen 6: Respuesta de Balay a un comentario negativo.	34
7. Imagen 6: Red social de Under Armour en Twitter	35

RESUMEN

Este trabajo recoge un estudio sobre la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones, haciendo hincapié en el reclutamiento de los recursos humanos, más específicamente en el reclutamiento 4.0.

He escogido dicho tema porque considero a esta sección como la más importante de los Recursos Humanos, ya que pretende encontrar el mejor personal para un puesto de trabajo específico, dando lugar a un aumento de productividad. También he querido analizar el Reclutamiento 4.0 porque considero que las empresas deben apoyarse en las TIC para mejorar la gestión de los recursos humanos.

Asimismo, este trabajo contiene ejemplos prácticos de reclutamiento 4.0. El primer objetivo de este trabajo final de grado es poder demostrar el auge de la influencia de las nuevas tecnologías en el reclutamiento.

ABSTRACT

In this work we can find a study of Management Human Resources in organizations, emphasizing the recruitment of human resources, but more specific in recruitment 4.0

I have chosen this topic because I consider that this part of Human Resources, is the most important part, because it helps finds the best staff for the specific job, leading to increased productivity. Also I wanted to analyse this because the use of the ICT (information and communication technology) it is something that companies should be accustomed to apply and improving each day.

Likewise, this work contains practice example of Recruitment 4.0. The main objective of this end of degree project is to show the rise of recruitment with the new technologies.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos veinte años, la sociedad se encuentra en un proceso de globalización, en el cual acontecieron grandes cambios, no solo sociales, si no también económicos. Dicho proceso de globalización ha afectado en gran medida a las organizaciones, dando lugar a una reestructuración de las mismas obligándolas a adaptarse para poder seguir operando en este Mercado globalizado. Hasta hace relativamente poco, aún las organizaciones se resistían a dicho cambio, pero, en la actualidad, encontramos una mayor adaptación a la globalización y a las TIC (Tecnologías de la información y comunicación).

El reclutamiento es la primera fase del proceso de gestión de Recursos humanos que tiene como objetivo principal la obtención del mayor número posible de personal cualificado para, entre ellos, realizar la selección del más adecuado para un puesto de trabajo específico que es necesario cubrir.

Para la selección de personal para un puesto determinado no se escoge al que tiene “más nivel de estudios”, sino que se realiza un estudio de las necesidades del puesto para el análisis de las funciones del mismo y así conseguir lo que denominamos como “la selección del más adecuado”, pero también teniendo en cuenta que la/s persona/s elegida/s deben de tener la cualificación requerida, ni por encima ni por debajo del nivel necesario, ya que podríamos dar lugar a una infrautilización de los recursos o a la inversa. Es decir, en el reclutamiento se da lugar un conjunto de procedimientos y fases con el objetivo de obtener recursos humanos que tendrán las cualificaciones necesarias para ocupar los puestos de trabajo.

Durante el desarrollo de este trabajo, podremos comprobar que el reclutamiento de personal puede ser interno o externo, además de que, en la selección de personal, podemos observar muchos métodos para la captación y evaluación de las capacidades de los trabajadores.

Como ya he comentado, el reclutamiento requiere seguir una serie de procedimientos, que, aunque depende de la organización, tiene que tener los siguientes puntos comunes:

- Investigación de la propia empresa (para cubrir las demandas del puesto de trabajo).
- Investigación externa: investigación del Mercado para competir con las exigencias del mismo.
- Método de reclutamiento específico.

Actualmente, gracias a la globalización, estamos observando un cambio en el proceso de reclutamiento, que, aunque sigue los mismos conceptos iniciales, los procedimientos cambian.

Estos procedimientos son el uso de redes sociales para proceder al reclutamiento de personal cualificado en las determinadas áreas de trabajo. Redes sociales como Facebook, LinkedIn o portales como Infojobs, Trabajando.es, Infoempleo, etc. están dando lugar a que el denominado Reclutamiento 3.0 de las redes sociales, esté dando lugar a una nueva versión del mismo llamado Reclutamiento 4.0.

El reclutamiento a través de redes sociales es una realidad y, en la misma manera, un desafío para las organizaciones, ya que apuestan por la implementación de tecnologías en sus métodos habituales de gestión de recursos humanos.

Con dicha adaptación de las tecnologías a la hora de realizar el reclutamiento, no solo se está cubriendo las necesidades de la organización, sino que, además, permite mejorar la imagen de la empresa en los medios, dando lugar a un aumento de su reputación corporativa (Brown & Vaughn, 2011).

En el reclutamiento básico podemos observar como el interesado (trabajador) envía su curriculum a la empresa, mientras que en el mundo actual cada vez más estamos viendo que la empresa es la que se pone a buscar al trabajador a través las redes sociales o portales de empleo para poder cubrir exactamente las necesidades del puesto en la organización. El proceso suele ser una comunicación en ambos sentidos: por una parte, el candidato requiere toda la información sobre la empresa y cómo sería trabajar con la empresa, es decir, las condiciones de la misma, mientras que, por otro lado, la empresa busca toda la información posible del trabajador.

Pero, me gustaría recalcar la importancia de esa reputación corporativa. Las empresas utilizan el reclutamiento 4.0 para aumentar la presencia en el mercado, ya sea para hacerse un hueco, limpiar su imagen o fortalecer la situación de la misma. Es decir,

responsabilidad social corporativa, la ética empresarial, la imagen de la marca, la implicación, la proactividad, etc.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, este trabajo pretende demostrar las diferencias entre Reclutamiento 3.0 y el 4.0, ya que, en la mayoría de los portales de información no conocen la diferencia entre ambos, e incluso, incluyendo el Reclutamiento 4.0 como parte de su antecesor. Para poder demostrar la diferencia entre ambos, se analizarán algunos casos empresariales que están haciendo uso de métodos de reclutamiento que pueden considerarse incluidos en esta nueva modalidad 4.0.

Así pues, el trabajo se estructura de la siguiente manera. En el siguiente apartado, se expondrán los conceptos, objetivos y funciones de la Gestión de Recursos Humanos, además de una breve explicación del departamento de recursos humanos. El apartado 3 se centrará en el estudio de las dos fuentes de reclutamiento importantes: interna y externa. A continuación, en un cuarto bloque se estudiará una evolución del reclutamiento de recursos humanos, tras lo cual, se realizará un estudio del reclutamiento 3.0 y 4.0 con teoría y con ejemplos prácticos. Finalmente, se expondrán una serie de conclusiones obtenidas tras la realización de este estudio.

2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1 CONCEPTO

El concepto de reclutamiento ha ido cambiando a lo largo del tiempo, podemos ver muchos autores que hicieron una aproximación, como son Gómez-Mejía et al. (2001) que lo define como: *“el primer paso de contratación y que supone la reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo”*.

Para Mondy y Noe (1997): *“El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna en número suficiente y con atributos necesarios, así como alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.”*, mientras que para Dolan et al. (2003): *“El conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo”*.

Todas estas definiciones tienen ideas en común que, más recientemente, han sido recogidas en una definición más global aportada por De la Calle Durán y Urbina Criado (2006) que definen el reclutamiento como:

“Conjunto de actividades tendientes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto de trabajo. Estos candidatos deben tener la cualificación suficiente para el puesto, sin que éste sea excesiva e innecesaria ni, por supuesto, deficiente”.

2.2 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Seguendo a Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2003), los objetivos pueden clasificarse en tres tipos:

- Objetivos explícitos. Son aquellos que están bien definidos y especificados, por lo tanto, son fáciles de transmitir:
 - Atracción de trabajadores potencialmente cualificados que sean capaces de realizar las competencias exigidas por la organización
 - Retención de dichos trabajadores.
 - Motivación del capital humano para que adquieran un compromiso con la organización para que pueda aumentar su dedicación en ella.
- Objetivos implícitos. Forman parte de la filosofía o cultura empresarial, siguiendo a Dolan et al. (2003:9) nos encontraríamos a tres:
 - Aumento de la productividad gracias a la gestión de recursos humanos que provoca la motivación del personal.
 - Al aumentar la felicidad de los trabajadores otorgando características en sus vidas personales (cumplir aspiraciones profesionales, personales, etc.) los trabajadores se sienten más felices en la organización y aumenta la cultura empresarial arraigada.
 - Los aspectos legales relativos al personal ahora forman parte de la gestión de los recursos humanos, además podemos encontrar por ejemplo la selección, contratación, higiene y seguridad en el trabajo y retribución. El cumplimiento de la normativa beneficia a ambas partes, al personal y a la empresa.
- Objetivos a largo plazo:
 - Rentabilidad y competitividad en la organización, dos grandes pilares importantes para el desarrollo de la misma.
 - Aumento del valor empresarial para poder tener una mayor presencia en el mercado y así poder tener una mayor competitividad.

- Aumento eficacia y eficiencia de la organización, todo esto tendrá consecuencias muy importantes en el resultado final de la organización.

2.3 FUNCIONES

Las funciones del departamento de Recursos Humanos en una organización son muy variadas. Funciones entre las que se encuentran desde tareas de comunicación, hasta la organización de toda la plantilla de la empresa. A continuación, explicaré brevemente las funciones principales del departamento de Recursos Humanos, como el proceso de análisis de puestos, planificación de los recursos humanos, socialización, formación de recursos humanos, evaluación del desempeño y retribución.

2.3.1 PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

En el análisis de puestos podemos observar las siguientes etapas para la realización del mismo:

- Etapa I. Objetivos del análisis de puestos.
- Etapa II. Delimitación del análisis.
- Etapa III. Análisis de puestos.
- Etapa IV. Descripción y especificación del puesto.

Una vez nombradas las etapas vamos a entrar en cada una de ellas, explicando sus puntos más importantes.

- Etapa I. Objetivos del análisis de puestos.
Es necesario identificar la información que necesita la organización y la forma de obtenerla. Para ello tendrá que revisar el organigrama, la descripción del puesto a cubrir y sus necesidades, etc.
- Etapa II. Delimitación del análisis.
En este punto se tratará de extraer, de toda la información analizada, la relevante para cubrir el puesto determinado. Además de otros factores como la duración del estudio y el encargado de la realización de dicho estudio.

Hay un aspecto a recordar en este mundo globalizado y cambiante y es que el análisis se podría realizar en un momento donde, tras unos días, podría cambiar el valor y el cometido del mismo; Por lo cual requerirá que se vuelva a realizar este paso. Respecto a la delimitación, normalmente se le adjudica a una persona del departamento de recursos humanos, aunque también podría ser la persona que ocupa el puesto o su superior.

- Etapa III. Análisis de los puestos.

En esta etapa se analizará específicamente el puesto reuniendo los datos sobre actividades laborales, características y capacidades humanas y las conductas requeridas para el puesto en específico.

Esta información se puede reunir con las diferentes fuentes de información de la organización, las más habituales son las entrevistas, observación, grupos de expertos, etc. La elección de los factores mencionados anteriormente, alguno de ellos o en conjunto, dependerá de la complejidad del puesto.

A continuación, expongo una síntesis de las fuentes de información, explicando las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas:

Tabla 1: Fuentes de información para el análisis de puestos de trabajo, con sus principales ventajas e inconvenientes.

FUENTES DE INFORMACIÓN	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
OBSERVACIÓN	Se obtiene información directamente del puesto de trabajo (condiciones laborales, experiencia, etc.)	Siempre y cuando se utilice un observador externo	Menos precisa, duración larga y costosa.
GRUPOS DE EXPERTOS	Se recoge información de un grupo de personas especializadas en un área determinada	Obtención de detalles y perspectivas.	Tiempo de realización alto y coste alto.
ENTREVISTAS	Se obtiene información directamente del puesto de trabajo (condiciones laborales, experiencia, etc.)	Se obtiene información exacta con mucha facilidad	Es bastante costoso y la necesidad de tiempo de realización es muy alta
DIARIOS O BITÁCORAS	Tareas registradas por el propio trabajador (tiempo y tareas)	Obtención de información de puestos especializados	Exageración por parte del trabajador de las tareas realizadas (para aumentar la importancia de su puesto) o al ser un trabajo que realiza diariamente puede no conceder la importancia necesaria e incluso, olvidarse de incluirla en el diario.
CUESTIONARIOS	El trabajador responde a una batería de preguntas sobre el puesto empleado. Se incide en la importancia del trabajo y su frecuencia.	Coste bajo y tiempo de realización corto.	Conlleva tiempo en la realización del cuestionario. Errores en la formalización de las preguntas pueden dar lugar a una información inválida.

Fuente: Elaboración propia a partir de De la Calle y Ortiz (2006)

Para la empresa, es muy importante primero realizar un estudio de la información, por eso dispone de diferentes técnicas, las cuales analizaremos en la Tabla 2.

Tabla 2. Técnicas de Análisis de la información

Técnica	Grupo de empleados centrados	Método de Recopilación de datos	Resultados del análisis	Descripción
Análisis del inventario de trabajo	Muestra amplia	Cuestionario	Clasificación de tareas	Cada tarea se clasifica dependiendo del trabajador en función de características como el tiempo empleado en la tarea o la importancia.
Análisis del trabajo funcional (ATF)	Cualquier trabajador	Entrevista de grupo/Cuestionario	Clasificación del trabajador y su relación con el entorno	Se generan definiciones de los trabajos realizados para que cualifiquen dimensiones como frecuencia e importancia.
Análisis del trabajo orientado por líneas directrices	Dirección	Cuestionario	Lista de 197 elementos	En dicho cuestionario aparecerán preguntas descriptivas de sus responsabilidades
Análisis de métodos (estudio de movimientos)	Manufacturas	Observación	Tiempo por unidad de trabajo	Tiempo invertido en la realización de las diferentes tareas (Cronometraje).
Cuestionario de Descripción de la posición directiva (CDPD)	Dirección	Entrevista	Impacto del trabajo sobre la organización	Entrevista a los directivos con preguntas en relación con su responsabilidad. Las respuestas se analizarán en función de: objetivos, dimensiones, naturaleza y responsabilidad.
Cuestionario del análisis de Posiciones (CAP)	Cualquier trabajador	Cuestionario	Clasificación 194 elementos de trabajo	Podemos encontrar seis escalas todas analizadas por ordenador.
Plan Hay				
Técnica de las incidencias críticas	Cualquier trabajador	Entrevista	Descripción de comportamientos	Se identifican los comportamientos negativos para un desempeño excelente.

Fuente: *Dolan et al.*

- Etapa IV. La descripción y especificación del puesto.

La descripción de puestos es el documento que reúnen toda la información relativa a cada puesto de trabajo en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades.

Este documento no tiene un formato estándar, pero sí que hay que incluir tres aspectos fundamentales:

1. Identificación del puesto: debe aparecer información sobre el área, departamento o sección, además de la denominación del puesto de trabajo. Otra información importante que debemos encontrar en este apartado es lo

referente a información del trabajo, superior jerárquico, la fecha de realización de este documento y quién la ha realizado.

2. Descripción del cargo: en este apartado debe aparecer la misión principal del puesto de trabajo, es decir, la importancia que tiene dicha sección en el resto de la organización, además de las acciones que realiza en dicho puesto.
3. Obligaciones y responsabilidades: aquí se tiene que exponer que hay que hacer, cómo se hace y el porqué.

2.3.2 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como he comentado en los puntos anteriores, para un correcto análisis de la información, se tiene que recurrir a la información de la empresa.

Por eso, me gustaría citar la definición incluida en el manual de Fundamentos de Recursos Humanos: *“La planificación de los Recursos Humanos es el proceso de elaboración de implantación de planes y programas por el cual una empresa se asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno, para hacer las cosas útiles económicamente”*. Dicho esto, me gustaría citar a otro autor para completar la anterior definición dándole un toque más global (a toda la organización y sus distintas secciones), Koontz: *“Supone determinar de forma consciente las acciones que se deben desarrollar para cumplir los objetivos estratégicos”*. Si se realiza una planificación bien estructurada eso provocará que las diferentes partes de la organización se coordinen entre sí para poder colaborar y llegar a una meta común dictada por dicha organización.

De la definición de Koontz podemos observar que la planificación estratégica de los recursos humanos no solo afecta al propio departamento de Recursos Humanos, sino también a la totalidad de la organización. Una mala gestión de la misma produciría un decrecimiento de la productividad dando lugar a que la organización no se pueda posicionar competitivamente en el mercado.

2.3.3 SOCIALIZACIÓN

La sociabilización consiste en ayudar a la incorporación de los trabajadores en su puesto de trabajo. Una vez incorporado el trabajador a su puesto de trabajo, las demás acciones que contempla el proceso de gestión de recursos humanos hacen referencia al mantenimiento y desarrollo de dicho trabajador dentro de la organización.

Siguiendo a Dolan et al. (2003) podemos exponer el siguiente concepto: *“la sociabilización es el conjunto de actividades que pretenden familiarizar al empleado con su nuevo trabajo y a la organización. A través del proceso de sociabilización, los nuevos miembros aprenden los modelos de comportamiento de la empresa, los asimilan y los convierten en reglas personales de actuación en el transcurso de su vida laboral”*.

La sociabilización puede ser controlada e impulsada por la dirección, con el principal objetivo de ayudar el tránsito de un trabajador a su puesto de trabajo (sociabilización formal y planificada). Además, podemos encontrar una sociabilización informal y planificada, es decir, al margen de los conductos oficiales y promovida a través de los compañeros de trabajo.

La sociabilización incluye tres aspectos:

- Obtención de aptitudes y capacidades laborales.
- Consecución de roles apropiados.
- Adaptación a las normas y valores del grupo.

La sociabilización es necesaria ya que la experiencia inicial en una organización puede conducir la conducta futura de un nuevo empleado, el primer contacto debe darse lugar con personal altamente preparado.

2.3.4 FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La formación son un conjunto de procesos y actividades cuyo objetivo principal es mejorar el rendimiento tanto actual como futuro, potenciando su productividad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos.

La formación en las empresas, como es lógico, es realizada para que la propia empresa obtenga beneficio de dicha formación del trabajador, pudiendo utilizar la formación obtenida por el trabajador para realizar tareas de una forma más óptima.

A continuación, podemos observar de Saá Pérez y Ortega Lapiedra:

Tabla 3. Factores que afectan a la decisión de formación

BENEFICIOS BRUTOS DE LA FORMACIÓN	RESULTADO NETO DE LA FORMACIÓN	COSTE DE LA FORMACIÓN
-Perspectivas de continuidad de la empresa.	-Capital humano específico vs genérico	-Tanto la propia formación como el aprendizaje del mismo
-Habilidades obtenidas anteriormente por el trabajador	-Alternativas de empleo	-Aumento de valor por el aprendizaje en institutos de formación
-Complementaridad con otras habilidades	-Habilidades no visibles y selecciones desfavorable	-Apoyo público
-Mayores resultados gracias al compromiso del trabajador e intercambios de premios	-Seguimiento del mismo camino y la lealtad del trabajador	
-Impacto sobre el reclutamiento		
-Efectos secundarios directos e indirectos		

Fuente: de Saá y Ortega (2002:141)

2.3.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso formal y sistemático que sirve para identificar, revisar, evaluar y gestionar el rendimiento de los trabajadores de una organización, con la misión de comprobar si los recursos humanos son productivos y si es posible mejorarlos.

El proceso de evaluación del rendimiento podemos dividirlo en 4 etapas:

- Etapa 1: Objetivos de la evaluación.

En primer lugar, se tiene que tener claro los objetivos principales que se quieren lograr en la evaluación del desempeño. Los objetivos pueden ser amplios y variados, así dan lugar a que la organización y todos sus empleados puedan lograr ciertas metas.

- Etapa 2: Delimitación de la evaluación.

Para delimitar la evaluación, es importante tener en cuenta:

- Quiénes serán los objetivos de la evaluación
- Quién será los encargados de realizar la evaluación
- Cuando se va a realizar la evaluación

Algunas empresas consideran que es suficiente solo con la realización informal diaria de la evaluación, pero esto no puede aplicarse a todas las organizaciones, ya que ésta solo funciona con empresas con poca plantilla y con un contacto muy directo.

- Etapa 3: Evaluación del desempeño.

Una vez realizado el anterior paso, los encargados de llevarlo a cabo tendrán que decidir los criterios y métodos de medición del desempeño y considerar todos los problemas que puedan surgir a consecuencia de todo este procedimiento, para poder evitarlos.

Nos podemos encontrar dos criterios de evaluación:

- Criterios objetivos: medición de los resultados obtenidos en el trabajo.
- Criterios subjetivos: valoración de los comportamientos, actitudes capacidades e incluso potencial de los trabajadores.

- Etapa 4: Gestión y mejora del desempeño.

Finalmente es importante realizar la gestión de toda la información obtenida con los pasos anteriores, con la intención de mejorar los resultados. Para ello se delimitará las causas que producen una reducción del rendimiento.

La gestión del rendimiento es un proceso con dos etapas. Una primera etapa en la que se tiene que identificar las causas de los problemas de rendimiento y una segunda etapa, que hace referencia a tomar medidas para resolverlo.

2.3.4 RETRIBUCIÓN

La retribución hace referencia a todo tipo de remuneraciones cuantificables (financieras, servicios o beneficios tangibles) que obtienen los individuos a cambio de su trabajo en la empresa.

Es necesaria la retribución ya que los trabajadores en una empresa cambian su fuerza de trabajo por una retribución.

La empresa para poder establecer un buen sistema de retribución debe fijar unos objetivos para que pueda cumplir lo marcado por la organización. Los objetivos que podemos encontrar son: atraer candidatos potenciales, retener a los buenos empleados y servir de elemento motivador.

Los objetivos anteriores tienen que cumplir una serie de requisitos que son los siguientes:

- Respetto de la normativa.
- Facilitar el logro de objetivos estratégicos de la organización.
- Lograr ventaja competitiva gracias al control del personal.

Además, para que puedan lograrse de forma adecuada hay que tener en cuenta los siguientes principios básicos:

- La consistencia o equidad interna: hace referencia al logro de una retribución justa para cada trabajador dentro de la organización.
- La competitividad o equidad externa: se refiere a que la retribución que perciben los trabajadores es justa respecto a la misma categoría profesional, pero de otras organizaciones.
- El reconocimiento de las diferencias individuales o equidad individual: podemos encontrar dos trabajadores de la misma categoría profesional pero que reciben diferente salario, esto es debido a que en la evaluación del desempeño mostraron diferentes resultados.
- La administración: la organización se debe de mostrar transparente, comprensible y colaboradora, es decir, que tiene que tener en cuenta los cambios en todo lo explicado anteriormente y aplicarlos con la mayor brevedad posible para poder ir adaptándolo a las necesidades.

2.4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de recursos humanos se crea cuando la organización crece y los altos cargos no pueden asumir directamente la complejidad de la gestión de recursos humanos, que es algo más que el reclutamiento.

He podido observar a lo largo de mi carrera universitaria que dicho departamento está infravalorado y que no entienden que la productividad de la empresa dependa de éste, ya que con una mala organización y aplicación no se puede mantener o aumentar la moral de los trabajadores, causando una baja de productividad por parte de los trabajadores de la organización, creando un impacto directo sobre los beneficios de la organización.

En la siguiente tabla realizada por Gallardo-Gallardo, Eva, González-Cruz, Tomás, Martínez-Fuentes, Clara y Pardo-del-Val, Manuela, podemos observar la relación que he estado comentando anteriormente.

Tabla 4. Los departamentos de RRHH y la estrategia de la empresa

Los departamentos de RR.HH. y la estrategia de la empresa

	Ronda 1		Ronda 2	
	Mediana	Recorrido	Mediana	Recorrido
No se observa un conocimiento claro de la relación causal que conecta las actividades de RR.HH. con la consecución de la ventaja competitiva de la empresa	4	1,5	4	1
Los departamentos de RR.HH. comprenden la estrategia de la empresa y los factores clave de éxito	4	2	3	0,25
Los departamentos de RR.HH. conocen y comprenden los roles críticos y las competencias requeridas	3	1	3	0,25
RR.HH. es un elemento clave en el diseño de la estrategia general de la empresa	2	2	2	1,25

Fuente: Gallardo-Gallardo et al. (2012;243)

Este estudio realizado por expertos incide en la idea inicial. La mediana obtiene un valor bastante bajo que nos muestra la relación causal de la competitividad con las actividades de recursos humanos. Además, esta tabla hace un inciso en las empresas

españolas, las cuales, según los expertos, no conocen ni comprenden los roles ni las competencias requeridas. Este hecho da lugar a una desconexión de los departamentos de recursos humanos y la obtención de ventaja competitiva.

Tabla 5. Las prácticas del departamento de RRHH

	Ronda 1		Ronda 2	
	Mediana	Recorrido	Mediana	Recorrido
Las acciones innovadoras en RR.HH. son copia de las "mejores prácticas" que están de moda.	4	0	4	0
Los indicadores financieros del departamento de RR.HH. están centrados en el control de costes	4	0	4	0,25
Los incentivos y recompensas se dan sólo a quienes alcanzan resultados extraordinarios	4	1	4	1
Aportar nuevas ideas y un alto desempeño es el criterio para promocionar a una persona	4	1,5	3,5	1
Sólo hay que invertir en el desarrollo de las personas que ocupan puestos críticos o en aquellas que tienen potencial para hacerlo	3	1,5	3,5	1
La contratación de personas con capacidades críticas es una prioridad	3	0	3	0,25
Se considera que el desempeño de todos los trabajadores debe mejorar año a año	3	1	3	0,25
El nivel de competencia y motivación de la plantilla es responsabilidad de RR.HH.	3	1	3	0,25
Existen programas de reincorporación de personal con competencias importantes para la empresa	2	2	2	1,25
Existen programas de desarrollo de personal enfocados especialmente a puestos clave para la empresa	2	1,25	2	0,5

Fuente: Gallardo-Gallardo et al. (2012;244)

Este estudio nos viene muy bien para hacer hincapié en la poca importancia que le dan las organizaciones españolas al departamento de recursos humanos. Ellos afirman que las acciones de Recursos Humanos (fuera de la contratación y labores básicas) que se están realizando actualmente son cosa de la "moda". No ven conveniente aplicar todas las funciones que realizan en otras empresas porque no entienden la relación que tiene esto con la motivación de los empleados y con su posterior aumento de la productividad.

Cómo podemos observar en la tabla 5, tienen un recorrido bastante bajo (el recorrido o rango es la diferencia entre el valor mayor y el valor menor de un conjunto de datos), por lo que muestra que no hay un avance positivo para la adaptación al mundo cambiante globalizado en el que nos encontramos actualmente.

Los servicios que ofrece el departamento de Recursos Humanos a la organización son los siguientes:

- Autoridad staff y autoridad de línea: el departamento de Recursos Humanos tiene una función de ayuda a los trabajadores, los directivos y a la propia organización para el alcance de su meta. Hay que incidir que los recursos humanos no ejercen autoridad (ni disponen de ella) de dirigir a los otros departamentos, pueden aconsejar y establecer normas básicas para el cumplimiento y para la mejora de la competitividad de los trabajadores.
 - Autoridad staff: asesoramiento a directivos.
 - Autoridad de línea: toman decisiones en la producción, desempeño y el personal a su cargo.
- Autoridad funcional: es el derecho que se le concede al departamento de personal de Recursos Humanos para la realización de decisiones.
- Responsabilidad dual de RH: la realización de un ambiente de productividad mejorando el entorno laboral de la misma, identificando métodos para la mejora del entorno laboral.

3. RECLUTAMIENTO

Tras realizar un estudio sobre las necesidades de la empresa comprobando que el proceso de reclutamiento es necesario, es hora de buscar los candidatos potenciales para la empresa.

No es una cuestión sencilla ya que la búsqueda de dichos trabajadores es una tarea que tiene una gran relevancia sobre la futura gestión de la empresa, tanto si dicho reclutamiento afecta solo a la primera línea como si afecta al reclutamiento de trabajadores de cualquier rango.

La elección del procedimiento a seguir es una decisión importante, puesto que puede tener una gran repercusión en la empresa tanto en términos de dinero (por el coste de cada una de las fuentes) como en términos de tiempo empleado.

Figura 1. Fuentes de reclutamiento



Fuente: De la Calle y Ortiz Urbina (2006; 79)

Cómo podemos ver en la figura anterior, los tipos de reclutamiento son dos, reclutamiento interno (personas que ya trabajaban en la empresa) y externo (personas ajenas a la empresa), ambas tienen tanto ventajas como inconvenientes. Además, la utilización de las diferentes ramas dependerá del puesto a cubrir y de las necesidades de dicho puesto.

Cuando una empresa da lugar a un proceso de reclutamiento, lo primero que debe abordar es la cuestión de cubrir un puesto de trabajo con personal de la propia empresa,

mediante promoción o movilidad funcional o, por el contrario, prefiere acudir al mercado ya que ningún trabajador cumple con las expectativas o características precisas para la realización del trabajo.

3.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

Una vez analizado el concepto de reclutamiento, es hora de abarcar las ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno.

Si la empresa se decide a realizar un reclutamiento interno, hay varios métodos por el cual hacer llegar a los trabajadores la oferta del puesto de trabajo a cubrir, que son los siguientes:

- Boca a boca: método que actualmente se encuentra cada vez más en desuso.
- Tablón de anuncios: todas las empresas deben contener un tablón de anuncios y en dicho tablón pueden publicitarse las diferentes ofertas.
- Portal web: se puede establecer un apartado en la web de la empresa en la que se puede informar a los empleados de todas las movilidades funcionales (tanto vertical como horizontal) que se pueden cubrir en la empresa.
- Sistema SIRH: sistema de información de la sección de Recursos Humanos de la empresa.

3.1.1 VENTAJAS

Las ventajas del reclutamiento interno podemos resumirlas en las siguientes:

- Los conocimientos que ya posee el candidato sobre la organización y viceversa.
- Gracias al anterior punto se mostraría un menor margen de error al conocer las características del mismo dando lugar a una mayor fiabilidad y validez.
- Los empleados a lo largo del tiempo sienten una mayor atracción por la cultura de la empresa, dando lugar a un mayor compromiso con los intereses de la organización.

- La oportunidad se ofrece al empleado de una organización, dando lugar a un aumento de motivación por el mismo (mayor productividad).
- Aumenta lo que se denomina como: “afán de superación”, por el hecho de que el trabajador puede realizar una movilidad funcional vertical en la organización.
- La formación interna será aprovechada de mayor manera en el futuro de la organización.
- Evita los gastos de publicidad para dicho proceso de reclutamiento.

3.1.2 INCONVENIENTES

Las desventajas de utilizar el método de reclutamiento interno son las siguientes:

- En muchas de las organizaciones podría darse la posibilidad de no encontrar un trabajador con el perfil adecuado.
- Aumento de la competitividad, que si no se controla puede afectar seriamente a la organización.
- Si el reclutamiento interno se realiza de una mala forma, podríamos observar el “Principio de Peter”, que consiste en lo siguiente: “las empresas, al ascender insensatamente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su competencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca”.

3.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

En ocasiones, la organización con el reclutamiento interno, no es capaz de encontrar las características adecuadas para el puesto a cubrir, o bien, por otra parte, intenta conseguir una imagen renovada de la empresa y nuevas ideas para una renovación y un aire fresco, por lo cual se acude a un reclutamiento externo, acudiendo al mercado laboral para buscar y atraer a los candidatos.

Los métodos que podemos analizar para la realización de un reclutamiento externo son los siguientes:

- Asociaciones y colegios profesionales: a esta fuente se acude para puestos muy específicos y especializados.
- Agencias públicas de empleo: la mayoría de los países disponen de agencias públicas de empleo, las cuales son gratuitas y ofrecen trabajos que requieren unas capacidades profesionales comunes, como por ejemplo el SEPE (Servicio público de empleo estatal) o SAE (Servicio andaluz de empleo).
- Agencias privadas de colocación: estas empresas realizan una selección previa de candidatos con características especiales para cubrir ciertos puestos de trabajo. Cobran tanto al trabajador como a la compañía usuaria, además existen los denominados catazalentos (headhunters). Estos cazatalentos son especialistas en reclutamiento y selección de altos directivos y profesionales con alta demanda en el mercado laboral.
- Candidatos propuestos por los propios trabajadores: recomendaciones por parte de los trabajadores es un método muy usado por parte de la empresa, además cumple con el indicativo de que es una ventaja ya sea por coste y por la visión del trabajador, me refiero con esto a que sabrá transmitir la cultura empresarial al nuevo empleado de una forma fácil ya que la conocerá anteriormente por el trabajador que recomienda.
- Centros de formación y Universidades: Son buenas canteras para conseguir candidatos para la organización. Muchas organizaciones acuden a éstos para poder reclutar a los candidatos con una calificación mayor para poder incorporarlo a la plantilla.

- Empresas de trabajo temporal (ETT): Son empresas que contratan a empleados (carácter temporal) para realizar el trabajo en otra empresa (empresa usuaria). No se consideraría una fuente de reclutamiento ya que, una vez acabada la temporalidad del contrato, no tiene ninguna vinculación con la empresa que contrató el servicio a la ETT. Muchas empresas españolas acuden a este tipo de empresas para poder realizar contratos de prueba.
- Medios de comunicación tradicionales: prensa, radio y televisión cada día se encuentran más en desuso, esto es debido al avance tecnológico de las redes sociales y de los portales de internet.
- Redes sociales: hay muchas redes sociales como Facebook, twitter e incluso Instagram en la que se pueden ver anuncios pagados por las empresas que buscan trabajadores para su empresa.
- Portales de trabajo: aquí he decidido añadir redes sociales como LinkedIn, Viadeo, Xing, que están incluidas en la categoría de “redes sociales”, pero su objetivo es totalmente diferente, Facebook, twitter e Instagram se utilizan para compartir la vida privada o comentarios sobre un tema, mientras que las otras su principal objetivo es el mercado laboral.

Vistos los métodos para la realización de reclutamiento externo, paso a explicar sus ventajas e inconvenientes.

3.2.1 VENTAJAS

Las ventajas del reclutamiento externo son:

- La atracción de nuevo talento con un aire fresco (nuevas ideas), también da lugar a puntos de vista distintos a la hora de abordar los problemas que no se conciben sin cambios externos.
- Se puede aprovechar las inversiones realizadas en otras organizaciones a tu favor sin ningún coste adicional y señalando un aspecto importante, inmediatez a la hora de cubrir un puesto en específico.

3.2.2 INCONVENIENTES

Las desventajas o inconvenientes que podemos encontrar son las siguientes:

- El tiempo de realización de reclutamiento externo es bastante alto dependiendo del nivel jerárquico a cubrir.
- El coste del mismo es bastante alto.
- Encontramos menos seguridad que el reclutamiento interno.
- Frustración en los trabajadores al encontrar que no pueden promocionar dentro de la organización.
- Desequilibrio salarial: la adición de personal externo puede provocar una diferencia salarial mayor entre los diferentes puestos, además de una comparación negativa entre los distintos trabajadores de la organización.

4. NUEVAS TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO

4.1 EVOLUCIÓN DEL RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Una vez introducidos los conceptos importantes sobre la gestión de Recursos Humanos y su departamento voy a explicar las diferentes etapas que se han producido respecto al reclutamiento, desde sus inicios, hasta el denominado 4.0. Gracias al mundo globalizado en el que nos encontramos actualmente podemos observar un cambio en la tendencia para adaptarse a las nuevas tecnologías y a las necesidades de las organizaciones.

El denominado *Reclutamiento 1.0* se encuentra ligado a la Web 1.0, el cual empezó en los años 60 y era bastante básico, ya que en los navegadores solo se contenía texto. Más adelante, gracias al HTML, se pudo añadir un mejor formato e imágenes.

Tras esto, aparecieron los portales de empleo, los cuales ejercían de intermediarios entre personas y organizaciones, dando la posibilidad de realizar una conexión entre demandante y demandado.

Entre los años 2000 y 2010 aparece la Web 2.0. En la Web 2.0, aparte de su revolución a la hora de mostrar información, se encuentra la fase de *Social recruitment*. Pero, ¿en qué nos influye esta web 2.0? En que las organizaciones obtenían mayor alcance para ese reclutamiento externo, le daba mayor posibilidad de encontrar un trabajador que se adecuara a las necesidades que buscaba, con una mayor amplitud y con un proceso más barato. Pero esto, no solo influye a las organizaciones, sino también a los propios usuarios que disponen un mayor acceso al mundo laboral.

Los reclutadores tienen que adaptarse a esta nueva era, ya que los únicos que parecieron adaptarse en la web 2.0 fueron los consumidores, es decir, los trabajadores. Las organizaciones, en esta etapa de reclutamiento 2.0, no estaban realmente utilizando todo el potencial que le brindaba la web 2.0, ya que, con la aparición de los portales de empleo en internet, no había una interacción con los trabajadores, simplemente exponían sus vacantes en sus páginas web o utilizaban dichos portales de empleo.

Los estudios y las prácticas realizadas muestran como las empresas de Estados Unidos se adelantaron en la aplicación de reclutamiento 2.0. Este movimiento táctico y empresarial fue un adelanto de la época ya que es la primera vez que se observa una

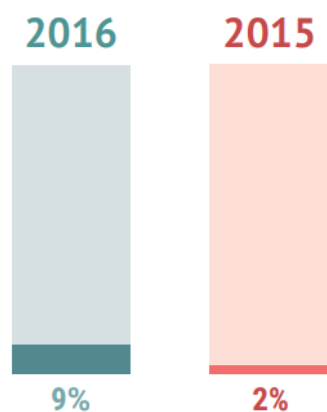
utilización de la web 2.0 para dicho cometido, mientras que, en España, no tenemos constancia de que ninguna empresa utilizara dicho avance en temas de reclutamiento.

Tras todas las investigaciones no hay un rango de años que indique la formación del denominado reclutamiento 3.0, en esta fase es donde se explorará y se realizarán búsquedas más selectivas y amplias.

Gracias a este reclutamiento 3.0 los candidatos pueden aprovechar más su perfil laboral, además la obtención de contactos profesionales mediante el Networking. El Networking, cómo dicen Montse Calvo y Carolina Rojas, es un término anglosajón que hace referencia a trabajar en redes sociales que implica la unión de varios tipos de recursos, como organizaciones y personas, con la finalidad de lograr determinados objetivos profesionales y personales

Para poder hacer hincapié en la revolución que trajo consigo esta nueva etapa, me gustaría analizar los datos obtenidos por un estudio realizado de Infoempleo y Adecco (2016) sobre el reclutamiento y su influencia en las redes sociales

Figura 2. Trabajadores en posesión de Redes Sociales

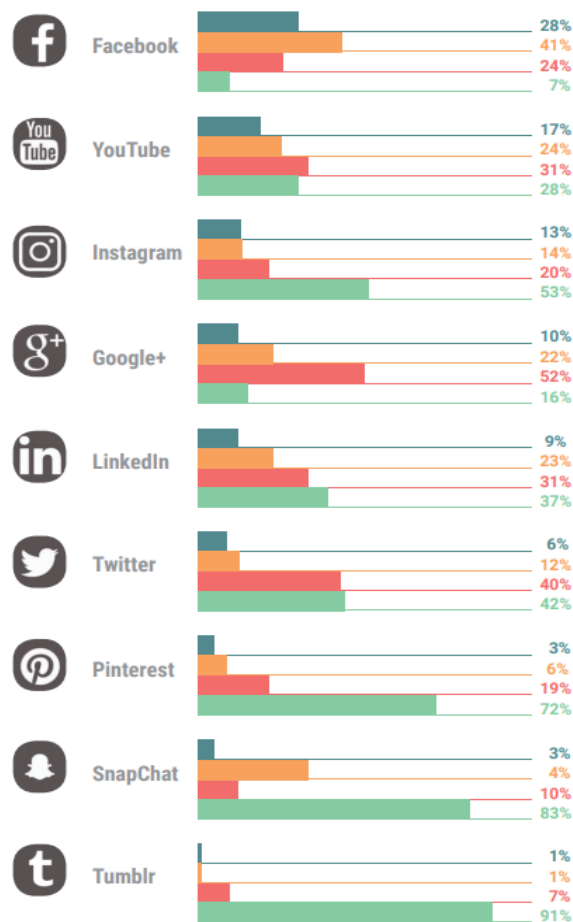


Fuente: Infoempleo y Adecco (2016)

En la figura número 2 encontramos dos tablas que nos muestran el porcentaje de trabajadores en posesión de redes sociales. Podemos indicar, que, aunque como nos muestra la tabla de 2015 a 2016 se ha incrementado el número de trabajadores que no disponen de redes sociales, sigue siendo una mayor parte de la población la que dispone de ellas y le da un uso casi diario.

La mayoría de las organizaciones aún se encuentran en un proceso de adaptación al reclutamiento 3.0, ya que no conocen el manejo de las redes sociales. Aunque en la gráfica anterior muestra un arrollador dato sobre la utilización de las mismas, desconocen la utilización óptima de éstas para más que el propio “social”. De hecho, recurriré a otra figura realizada por Infoempleo y Adecco que muestra la utilización de las distintas redes sociales.

Figura 3. Actividad de los trabajadores en Redes sociales.



Fuente: Infoempleo y Adecco (2016)

En la figura 3 nos encontramos con 4 leyendas:

- Color Azul: Muy activo en red social (Gran utilización).
- Color naranja: Uso normal de la red social.
- Color Rojo: Poco uso de la red social.
- Color verde: No dispongo de cuenta en dicha red social.

La importancia de este estudio aplicado a este trabajo es de vital importancia, porque nos aclara que la mayoría de la población aún no está adecuada a todas las redes sociales. De hecho, como podemos observar, Facebook es una red creada inicialmente para compartir memorias entre familiares, pero, con el tiempo, se ha convertido en un portal enorme de información para cualquier organización o persona física o jurídica ya que la mayoría de los trabajadores utilizan las redes sociales, en mayor o menor medida.

A partir de aquí encontramos una línea muy difusa respecto a cuándo empieza el reclutamiento 4.0. En nuestro país, e incluso mundialmente, aún se está empezando a aplicar el reclutamiento 3.0. Muchas organizaciones se niegan a implementarlo ya que, como hemos explicado en anteriores puntos, algunos acusan a todos estos nuevos cambios como “moda”. Por eso, me gustaría citar -por última vez- el estudio de Infoempleo y Adecco que muestra que tanto el reclutamiento 3.0 y reclutamiento 4.0 no son “modas”.

La mayoría de personas acuden a un perfil de una empresa buscando publicaciones de ofertas de empleo, contenido publicado por la empresa, información general de la misma, etc.; dando lugar, a una masa de usuarios que, de cualquier otra forma, no accedería a los perfiles de las organizaciones. Provocando un mayor tráfico de información y una mayor atracción.

Todos estos reclutamientos no sustituyen al anterior, de hecho, se utilizan conjuntamente para beneficiarse de las redes y de los recursos disponibles. Hay muchas fuentes que hablan que con la aparición del reclutamiento 3.0 y 4.0 se da lugar al denominado “Machine learning”. Concepto que hace referencia a la utilización de algoritmos para el estudio de toda la información obtenida mediante los diferentes portales web, gracias a lo familiarmente conocido como “cookies”. También se vende toda esta información a las empresas para poder realizar un estudio de Marketing más acertado o incluso, anuncios con material de employer branding, para poder dar más importancia al reclutamiento 4.0 por las empresas con mayor inversión en innovación en las TICS.

4.2 RECLUTAMIENTO 3.0

En todas las fuentes de información buscadas para la realización de este trabajo final de grado, puedo observar que la línea divisoria entre todos los tipos de reclutamientos, 2.0, 3.0 y 4.0 es extremadamente fina.

El reclutamiento 3.0 es la segunda generación que facilita la comunicación entre los trabajadores y las organizaciones, además de otorgar seguimiento en tiempo real de las fases de proceso de selección. El reclutamiento 3.0 agiliza la contratación de nuevos empleados para un puesto designado con un mayor acercamiento, el cual provoca una mayor ratio de acierto a la hora de la colocación. Ese mayor acercamiento es debido a que la empresa puede observar el perfil de la persona para su posterior selección, creando más confianza para avanzar a la siguiente etapa del proceso.

Los procesos de selección en esta etapa son mucho más económicos y la infraestructura necesaria es también menor, ya que las propias entrevistas se pueden realizar en un formato online, causando menores costes durante todo el proceso.

Respecto a los candidatos, valoran muy positivamente la realización del reclutamiento de forma remota, ya que pueden vivir en otras localidades/países y requerir de un menor esfuerzo para acudir al lugar designado por la organización. Dicho menor esfuerzo sería tanto para el trabajador como para el reclutador.

Gracias al reclutamiento 3.0 se puede acceder a una gran red de candidatos. La única desventaja que podemos encontrar respecto a esta gran red, es la organización, clasificación y posterior elección de los trabajadores que se busca para un determinado puesto de trabajo, ya que, el elevado número de candidatos, puede dar lugar a una elección errónea.

Las empresas cada vez están dando una mayor importancia al reclutamiento 3.0, por todas las ventajas mostradas anteriormente y además para estar actualizadas de todas las tendencias del mercado laboral y, sobre todo, tener una imagen más aproximada de lo que piensan los trabajadores de la empresa.

A continuación, mostraré con casos prácticos, ejemplos de reclutamiento 3.0:

1. McDonald's: franquicia multinacional de restaurantes de comida rápida estadounidense. Sus principales productos son hamburguesas de buena calidad y con un precio económico. Esta empresa empezó en 1954 con un hombre llamado Ray Kroc que, al descubrir un pequeño local de

hamburguesas en California, quiso expandirlo con el sistema de franquicias por todo el mundo.

McDonald's empezó con hamburguesas y patatas, pero fue expandiendo su mercado hasta lo que conocemos actualmente como McDonald's Café sirviendo desayunos y postres.

McDonald's es una empresa que apuesta siempre por el I+D+i, hasta tal punto que ha sabido aprovechar los avances de la tecnología para poder ofrecer a sus clientes una carta electrónica con cupones para aumentar la clientela y ofrecerles una mayor comodidad. Esta gran apuesta por la innovación no solo ha sido para expandir su negocio en términos de márketing, sino que lo ha aplicado también al reclutamiento.

Para poder realizar una mayor aproximación al trabajador realiza campañas de reclutamiento en sus redes sociales y en su portal web.

Imagen 1: Aplicación Universal Macdonald's



Fuente: App Android Macdonald's

Cómo podemos observar, el reclutamiento 3.0 no solo hace referencia a las redes sociales. En la aplicación de McDonald's disponen de una sección de empleo para poder aplicar a las vacantes que hay libres.

2. Heineken: empresa cervecera creada en 1873 por un empresario llamado Gerard Heineken que descubrió su pasión por la elaboración de la cerveza. Desde sus comienzos, el éxito de Heineken siempre ha residido en los ingredientes puros y naturales: la cebada malteada, el agua, el lúpulo y un pequeño pero importante detalle llamado levadura extra.

Heineken es una empresa multinacional presente no solo en bares y restaurantes, sino también en eventos y fiestas con promociones. Heineken cada día está creciendo con un mayor ritmo gracias a las redes sociales y su gran inversión en las mismas. Como podemos ver a continuación no solo utilizan las redes sociales con motivo de promoción de sus productos, sino que, además tienen portales dedicados exclusivamente como portales de empleo.

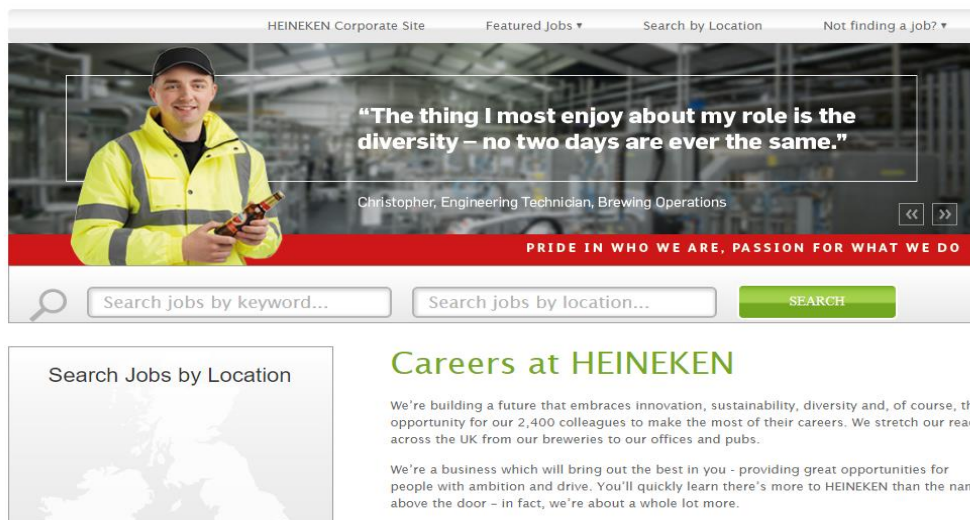
Imagen 2: Red social Heineken



Fuente: Twitter

Cómo podemos observar en la Imagen 2, el portal de twitter de Heineken UK, además de publicitar sus productos, nos muestras vacantes de empleo que nos redirigen a en la siguiente imagen, un portal de empleo con todos los puestos de trabajo disponibles por la empresa.

Imagen 3: Portal de empleo de la página web de Heineken



Fuente: Página web Heineken

4.0 RECLUTAMIENTO 4.0

El reclutamiento 4.0 consiste en la aplicación de técnicas de marketing digital en el proceso reclutamiento de personal de la organización, utilizando medios de comunicación como lo expuesto en el reclutamiento 3.0, pero con las siguientes adiciones:

- Employer branding: citando a M^a Isabel Sánchez y M^a Cristina Barriusco: *“Las prácticas de employer branding parten de la premisa esencial de que el capital humano es el activo más valioso de las organizaciones, de forma que una adecuada inversión en el mismo puede suponer un desempeño superior.”*

Explico el concepto del employer branding porque desde mi trabajo de investigación, como veremos a continuación en los ejemplos, se percibe que en la mayoría de campañas de reclutamiento 4.0 hay una exaltación de la imagen de la empresa para poder atraer la atención de trabajadores potenciales a la empresa.

- Responsabilidad social corporativa: de acuerdo con Bloom y Gundlach (2001): *“la RSE (Responsabilidad social empresarial) guarda relación con la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de interés, como los trabajadores, los clientes, las personas y los grupos a quienes puede afectar las políticas y prácticas corporativas”*

La responsabilidad social corporativa (RSC) abarca muchos temas, pero vamos a hacer hincapié en: llevar a cabo buenas prácticas laborales. Al igual que con employer branding, se van a mostrar las virtudes de la empresa para la atracción de talento, la RSC no va a quedar exenta. En los distintos anuncios que podemos observar de reclutamiento 4.0, las empresas utilizan ese bienestar y esas buenas condiciones laborales para poder transmitir la cultura empresarial y así impactar al mayor número posible de personas para que acudan a una determinada oferta de trabajo.

- Gamificación: Hay muchos autores que definen la gamificación.
 - o Siguiendo lo que dice Marín y Hierro (2013): Es un método que usa una serie de estrategias que transforma una serie de elementos que deben resolver los implicados, pero con un matiz de “juego”. Todo esto se utiliza

para conocer más al trabajador, ya que, en un entorno de juego, se observa más como es la propia persona.

- Networking online: La organización puede realizar encuentros digitales, talleres y cursos de formación online en los que trata específicamente en temas relacionados con la actividad de la empresa, permitiendo así atraer profesionales de nuestro sector de forma natural.

Los conceptos anteriormente explicados pueden no mostrarse simultáneamente. Pueden aparecer cualquiera de ellos, junto a lo explicado de Reclutamiento 3.0, para dar lugar a esta nueva etapa, el Reclutamiento 4.0.

El pilar fundamental del proceso de Reclutamiento 4.0 es la imagen de marca de la empresa. Un aumento de la presencia digital ayuda a crear una red de contactos y una buena imagen para poder captar talento cualificado que la organización necesita.

Las ventajas que nos brinda esta nueva etapa son, al igual que con el Reclutamiento 3.0, ahorro de tiempo, mayor amplitud de candidatos, mayor segmentación, pero con la posibilidad de interactuar con los candidatos de una forma más cercana y natural. Gracias al Reclutamiento 4.0 podemos observar realmente las cualidades del trabajador y su capacidad de implicación con la empresa.

A continuación, podremos observar mediante ejemplos, las diferencias con el Reclutamiento 3.0:

- 1) HP es una empresa creada por Hewlett Packard en 1939.

Es una empresa tecnológica estadounidense, con sede en Palo Alto, California. Fabricaba y comercializaba hardware y software además de ofrecer asistencia relacionada con la informática.

La empresa actualmente es una multinacional con presencia en todo tipo de empresas, ya que ofrece acuerdos con las mismas para la distribución de sus productos bajo la marca HP, vendiendo desde ordenadores personales, hasta componentes industriales en el campo de la informática.

HP tampoco se ha quedado atrás en el campo del reclutamiento, gracias a las redes sociales ha ido creciendo su presencia rápidamente.

La visión de HP nos muestra que la innovación es un factor importante en su empresa: *“Nuestra visión es crear tecnología que haga la vida mejor para todos, en todas partes: cada persona, cada organización, y cada comunidad en todo el mundo. Esto nos motiva y nos inspira para hacer lo que hacemos. Para fabricar lo que fabricamos. Para inventar y para reinventar. Para diseñar experiencias asombrosas. Siempre seguiremos adelante, porque usted también seguirá siempre adelante. Usted reinventa el modo en que trabajamos. Como juega. Como vive. Con nuestra tecnología usted reinventará su mundo”*.

Imagen 4: HP campaña de Reclutamiento 4.0 disfrazada de employer branding



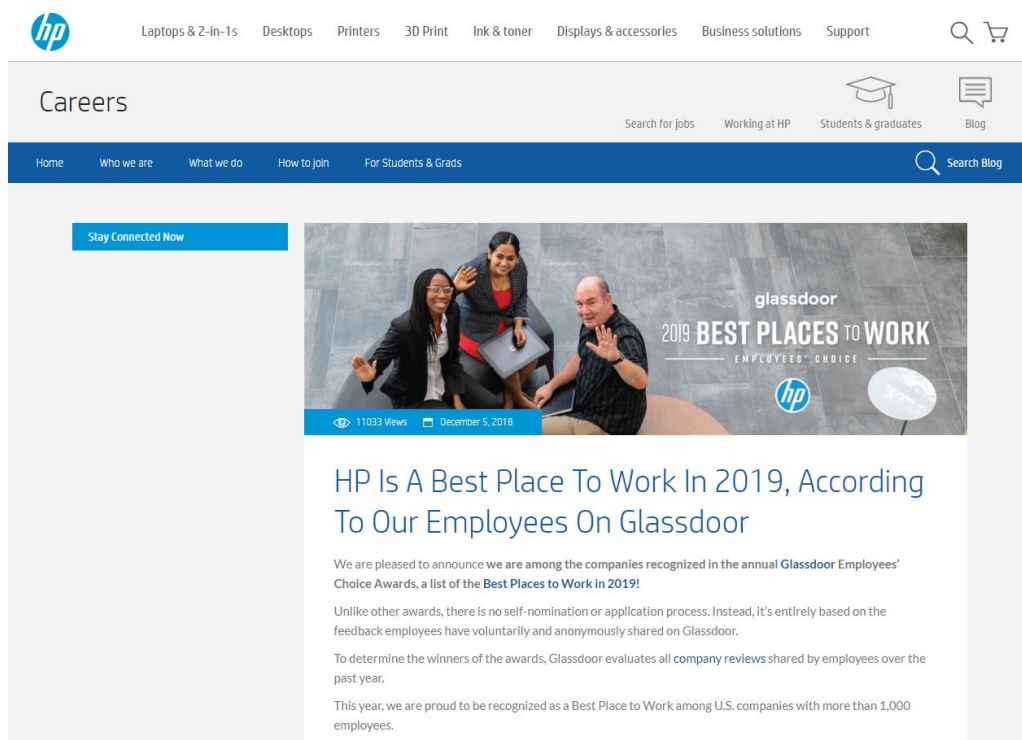
Fuente: Twitter

Las campañas de reclutamiento de HP son bastante novedosas, hasta el punto de que es de las pocas empresas que utilizan el Reclutamiento 4.0.

En el tweet nos dice lo siguiente: *“¡Bien, esto acaba de ocurrir! Estamos orgullosos de ser nombrados por Glassdor, el mejor lugar para trabajar en 2019, gracias a las reseñas de nuestros empleados. Puedes leer más aquí: bit.ly/2QzKuNz”*.

Podemos analizar un employer branding, acompañado de RSC en tema laboral, además del último link, que nos lleva al portal de empleo de la empresa.

Imagen 5: Portal de empleo web de HP



Fuente: Twitter.

Aquí se nos indica una transcripción del informe realizado por Glassdor en el portal de empleo de la empresa HP, donde los apartados de la parte superior nos redireccionan a las diferentes vacantes de la empresa, así consigue una buena imagen de la empresa para la atracción de talento.

- 2) Balay. Si nos fijamos en su página web, nos indica que es una empresa española creada en 1947 en Zaragoza, donde empezaron con la fabricación de reactancias para tubos fluorescentes. Más adelante se extendieron a los hornillos eléctricos, lavadoras, etc. Es decir, con el tiempo realizaron una ampliación de su negocio a electrodomésticos en general.

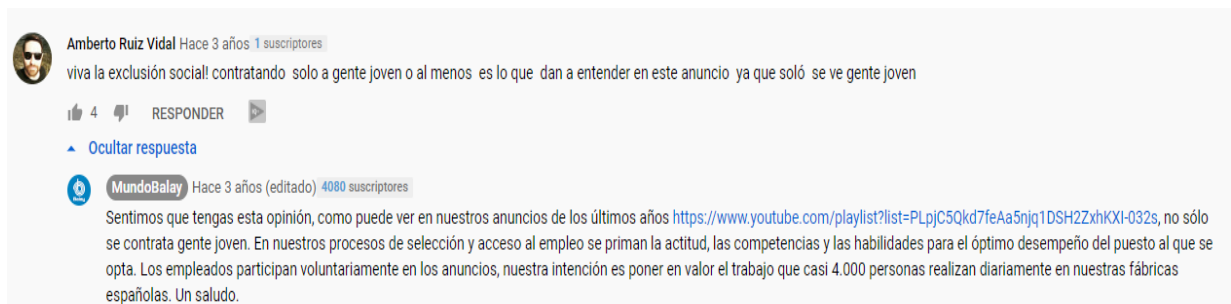
Esta empresa española es una de las pocas adelantadas a su tiempo que, utilizando las nuevas tecnologías ha sabido posicionarse en el mercado utilizando las ventajas que éstas le otorga.

Cómo podemos observar en 2017, expone un anuncio llamado: “Una historia de ilusión”, la cual, fue mostrada en el mismo momento de una

campana de reclutamiento para reforzar la misma. En dicho anuncio se muestra la importancia de sus productos y del factor humano de la empresa, el cual, sin ellos, no sería posible esa calidad que prometen en sus productos.

Y como todo, en este mundo globalizado al estar en redes sociales, se exponen a comentarios negativos sobre cualquier acción. Y ése es el caso de este anuncio que, como se puede observar en la imagen 5, una persona muestra disconformidad por figurar solo “jóvenes” como factor humano en el anuncio, alegando que solo se contrata a éstos.

Imagen 6: Respuesta de Balay a un comentario negativo.



Fuente: Twitter

La respuesta de Balay nos reafirma una vez más que en el proceso de reclutamiento “*se priman la actitud, las competencias y las habilidades para el óptimo desempeño del puesto al que se opta. Los empleados participan voluntariamente en los anuncios, nuestra intención es poner en valor el trabajo que casi 4.000 personas realizan diariamente en nuestras fábricas españolas*”. Gracias al reclutamiento externo pueden encontrar al trabajador idóneo para el puesto de trabajo determinado por la empresa, dando lugar a un mejor clima laboral ya que cada persona ocupa un puesto de trabajo acorde a sus necesidades y cualidades.

- 3) Por último, Under Armour.. Es una empresa estadounidense de ropa y accesorios deportivos. No solo vende para actos de deporte, si no también vestimenta informal.

Esta empresa empezó su actividad en 1996 con una simple camiseta blanca y su logo, demostrando que la comodidad no tiene porqué no ser aplicada solo en el deporte. Tras el paso de los años, con diferentes partnerships y campañas de publicidad hasta la actualidad, se ha convertido en una empresa de renombre en el territorio norteamericano.

En su página oficial, muestran lo importante que es adaptarse al mundo cambiante en el que nos encontramos actualmente, dando gran importancia a la tecnología con anuncios en las apps creadas por la empresa y en todas las redes sociales. Éste es el caso que encontramos en la imagen 6. Investigando en todas las redes sociales me encontré con un hashtag (el símbolo que se utiliza es “#”) llamado #JobOffers que, tras ver muchos anuncios de empresas, podemos observar que utilizan este hashtag como un método de Reclutamiento 3.0, aunque en esta empresa y en este anuncio, tenía un toque diferente respecto al resto.

Imagen 7: Red social de Under Armour en Twitter



Fuente: Twitter

En la mayoría de sus tweets se nota un employeeer branding, dando una importancia exagerada a los trabajadores de la empresa, de hecho, en muchos de sus anuncios, como podemos observar en la imagen, muestra el recorrido de la empresa con una foto resaltando la felicidad de sus empleados y acto seguido incluye un link con las vacantes disponibles.

Esta empresa muestra la importancia del reclutamiento en redes sociales, el social recruitment unido a ese employeeer branding, dando lugar a lo que ya hemos explicado como Reclutamiento 4.0. Para esta empresa su imagen pública es un factor importante porque da lugar no solo a la atracción de talento a su organización, sino además una buena imagen frente a las demás marcas y organizaciones, y gracias a esto poder realizar eventos por todo el continente americano, aumentando el valor de la marca Under Armor.

6. CONCLUSIONES

La gestión de recursos humanos ha ido avanzando a la misma velocidad que lo ha hecho las nuevas tecnologías, gracias a la globalización. Tiene una gran importancia en la organización ya que, sin ésta, no se podrían lograr los objetivos de la misma.

La movilización de talento se produce de forma muy rápida en la economía actual, por lo cual, los métodos para el reclutamiento se han ido modernizando para poder atraer al mayor número de trabajadores, con el menor uso de recursos disponibles y la mayor certeza de que cubrirán eficaz y eficientemente las vacantes de la organización.

Un claro ejemplo de como las organizaciones están cambiando su visión del reclutamiento es con la aparición del Reclutamiento 3.0 y 4.0. Gracias a los estudios de Infoempleo y Adecco, podemos observar la importancia del creciente uso de las redes sociales por parte de los trabajadores. Este estudio deja la evidencia de la necesidad de un cambio de enfoque en la gestión de recursos humanos y más específicamente en el reclutamiento de personal. Actualmente la mayoría de las empresas aún están empezando a aplicar el reclutamiento 3.0. Aún no son totalmente conscientes de los beneficios que le puede brindar las redes sociales.

Desde mi punto de vista, en temas de reclutamiento, se tiene que hacer más hincapié en la utilización de las nuevas tecnologías que nos brinda el mundo actual, ya que tiene muchos beneficios para la empresa, ya citados anteriormente, como pueden ser una mejor imagen para la marca de la empresa, menores costes, rapidez en todo el proceso, mayor acceso a información, etc.

En la sociedad que nos encontramos actualmente cada vez se encuentran más en desuso los medios tradicionales, por lo cual, hay que aprovechar la ventaja que brindan las nuevas tecnologías. Pero hay que señalar que, mientras ocurre este proceso de adaptación, se pueden utilizar simultáneamente todos los métodos de reclutamiento existentes; aunque, como ya he explicado, los nuevos métodos, aparte de ser más eficaces, pueden dar lugar a una criba de información más acertada.

Con todo este trabajo me he reafirmado más en la idea de la importancia de un buen departamento de Recursos Humanos en la empresa, ya que, en la mayoría de las organizaciones, se hace caso omiso a todo lo que puede aportar en el funcionamiento global de la organización.

Finalmente, quisiera indicar que he encontrado dificultades en la realización de este trabajo final de grado, el cual puedo resumir en 2 puntos primordiales

- Información inválida respecto a Reclutamiento 3.0 y 4.0: en la mayoría de estudios he encontrado diferentes definiciones para los mismos conceptos. La mayoría de los mismos mostraba que no existe reclutamiento 4.0, o que incluso no se encuentra diferencia respecto al Reclutamiento 2.0. Todo esto ha dificultado la búsqueda de información.
- Falta de adaptación: una gran amplitud de organizaciones aún está realizando una adaptación al denominado Reclutamiento 3.0, por el cual ha sido difícil encontrar ejemplos de la última etapa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Castro, A., Becerra, P., & Patricia, D. (2012). *Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social*. Pensamiento & gestión, (32), 1-26.
- De la Calle, M.C y Ortiz De Urbina Criado, M. (2006): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Pearson Educación S.A., Madrid.
- Delgado Piña, M.I.; Gómez Martínez, L. y Vázquez Inchausti, E. (2008): *Gestión de Recursos humanos*. Pearson Prentice Hall, Madrid. 5ª edición.
- Eva Gallardo Gallardo, Tomás González Cruz, Clara Martínez Fuentes, Manuela Pardo del Val. *Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos*. Revista venezolana de Gerencia, 17(58), 232-252.
- Gallardo-Gallardo, E., González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C., y Pardo-del-Val, M. (2012): “Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos”, *Revista venezolana de Gerencia*, 17(58), 232-252.
- Jiménez, D. P. (2016). *Manual de recursos humanos* 3ª ed. Esic Editorial.
- Marín. y Hierro, E. (2013). Gamificación: *El poder del juego en la gestión empresarial y La Conexión Con Los Clientes*. Barcelona: Empresa Activa
- Muñoz, M. C., & Llamas, C. R. (2009). *Networking: Uso práctico de las redes sociales*. ESIC editorial.
- Rojas, P., & Aguado, P. R. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento* (Vol. 37). Editorial UOC.

WEBGRAFÍA

- Balay, Una Historia de Ilusión | Año 2016, <https://youtu.be/k3efiM56Qfs> [Recuperado el 19 de mayo de 2020].

-Heineken, <https://jobs.heineken.co.uk/> [Recuperado el 27 de junio de 2020].

-Heineken, <https://www.heinekenespana.es/somos-heineken/> [Recuperado el 26 de junio de 2020].

-HP, <https://www8.hp.com/es/es/hp-information/index.html>, [Recuperado el 27 de junio de 2020].

-HP, <http://explorehp.com/hp-a-best-place-to-work-in-2019-according-to-our-employees-on-glassdoor/?sf95857166=1>, [Recuperado el 28 de junio de 2020].

- Infoempleo y Adecco (2016), Redes sociales y mercado de trabajo. Disponible <https://www.adecgroup.es/wp-content/uploads/2017/11/Informe-2017-Empleo-y-Redes.-Infoempleo-Adecco.pdf>, [Recuperado el 2 mayo 2020].

- MCDonald's, <https://www.mcdonalds.es/> , [Recuperado el 26 de junio de 2020].

- Under Armour. <https://about.underarmour.com/brand/our-story> [Recuperado el 19 de mayo de 2020].