



# **TRABAJO FIN DE GRADO**

## **GRADO EN RELACIONES LABORALES**

**CURSO ACADÉMICO 2017-2018**

**CÓMO RECLUTAN LAS EMPRESAS A SUS EMPLEADOS:  
NUEVAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**HOW COMPANIES RECRUIT EMPLOYEES:  
NEW RECRUITMENT TECHNIQUES**

**AUTOR/A: TANIA SAINZ DIEZ**

**DIRECTOR/A: FÉLIX FERNÁNDEZ-CAVADA BADIA**

## ÍNDICE

<b>1. Resumen – Abstract.</b>	<b>2</b>
<b>2. Introducción.</b>	<b>3</b>
2.1. ¿Qué es el reclutamiento?	3
2.1.1. Reclutamiento: interno y externo.	4
2.1.2. Etapas.	4
2.1.3. Importancia de la gestión del talento humano.	6
2.2. Historia del reclutamiento y la selección de personal.	7
2.3. Actualidad.	9
<b>3. Nuevas técnicas y herramientas.</b>	<b>10</b>
3.1. Reclutamiento 3.0: Redes Sociales.	10
3.1.1. Las diferentes Redes Sociales y portales de empleo.	12
3.2. ¿Reclutamiento 4.0?	15
3.3. Big Data.	16
3.4. Employer Branding.	18
3.5. Gamificación.	20
3.5.1. Ejemplos de juegos.	21
3.5.2. El caso de Google.	24
3.6. Storytelling.	25
3.6.1. El caso de Coca – Cola.	27
3.7. Inbound Recruiting.	29
<b>4. Errores, problemas y soluciones.</b>	<b>30</b>
<b>5. Conclusión.</b>	<b>32</b>
<b>6. Bibliografía.</b>	<b>34</b>

## **1. Resumen – Abstract.**

### **RESUMEN.**

La administración de recursos humanos ha evolucionado mucho con el paso del tiempo y, en la actualidad, se ha convertido en una parte fundamental para conseguir los objetivos de la empresa. Es importante que las compañías utilicen las nuevas técnicas estudiadas en su proceso de selección de personal para dar con candidatos potenciales y adecuados para el puesto de trabajo vacante. Tal y como establece Tom Peters<sup>1</sup> “cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano”.

Palabras claves: Reclutamiento – Empresa – Recursos Humanos – Candidatos – Empleados – Internet – Técnicas – Herramientas.

### **ABSTRACT.**

The human resources administration has progressed and nowadays it has turn into a fundamental aspect to achieve the enterprises goals. It's important that companies use the new studied techniques at their recruitment process in order to find potential candidates and those who are suited for the vacancy. As Peters (2003) provided “when capital and technology are accessible to everyone equally, what makes the difference is the quality of human capital”.

Key words: Recruitment – Companies – Human Resources – Candidates – Employees – Internet – Techniques – Tools.

---

<sup>1</sup> Escritor estadounidense, autor del libro “En busca de la excelencia”.

## **2. Introducción.**

La administración de recursos humanos es un elemento clave para el éxito y el crecimiento de una empresa. Lo que se va a estudiar en este trabajo es el proceso de reclutamiento y selección de personal, que es donde comienza la administración del capital humano de toda organización.

### **2.1. ¿Qué es el reclutamiento?**

El reclutamiento es uno de los primeros pasos que ha de realizar una empresa que está buscando personal. Deberá llevarlo a cabo teniendo en cuenta sus estrategias y objetivos. Es uno de los procesos más importantes que existen dentro de una empresa, puesto que tener una plantilla adecuada de trabajadores, y además satisfecha, tendrá como consecuencia el buen funcionamiento de la organización.

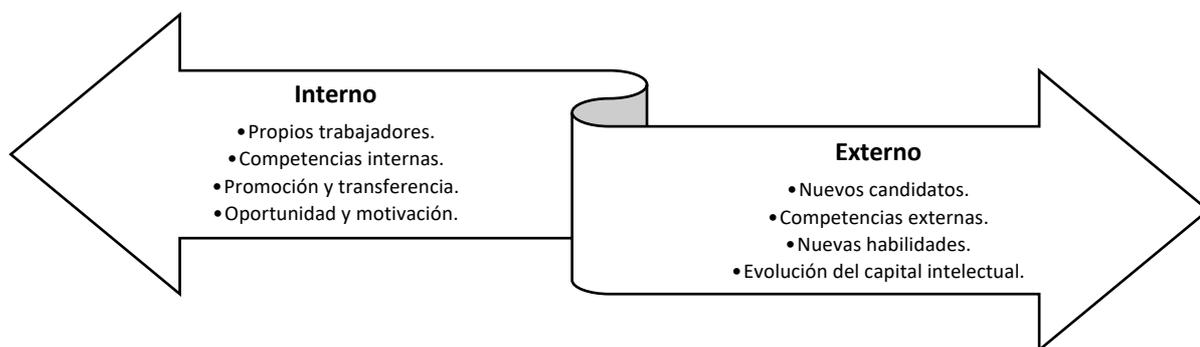
No significa lo mismo reclutamiento que selección de personal, son términos conectados entre sí pero no iguales. Una vez realizado el reclutamiento es hora de proceder a la selección mediante una serie de técnicas.

Según Chiavenato (2009), el reclutamiento es “el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito”. Y a su vez, establece que “la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.”

Llevar a cabo de forma adecuada la selección de personal tiene muchas ventajas de cara al futuro dentro de una empresa porque el valor de ésta dependerá de la plantilla que la componga. No quiere decir que el reclutamiento vaya a garantizar el éxito de la empresa, pero si está integrado en ella como una pieza importante, generará gran parte del triunfo de la organización.

### 2.1.1. Reclutamiento: interno y externo.

El reclutamiento interno es aquel que se realiza con los propios trabajadores de la empresa; por otro lado, el reclutamiento externo está enfocado a candidatos que todavía no pertenecen a la plantilla y están en busca de un empleo.



Ambos tipos de reclutamiento tienen ciertas ventajas y desventajas por lo que es importante que es lo que la empresa desea obtener. En base a los objetivos que quiera lograr debería utilizar un método u otro, teniendo en cuenta todas las opciones. Tanto el reclutamiento interno como externo fomenta la formación dentro de la empresa, ya sea atrayendo nuevos candidatos o utilizando los talentos que ya tenía, y actualizando de forma constante su estructura.

### 2.1.2. Etapas.

#### 1. ¿Qué necesidades tiene la empresa?

Respondiendo a esta pregunta, lo que deberá de hacer la empresa, en una primera fase del reclutamiento, será valorar y planificar que necesita en esos momentos dentro de su organización. Es decir, cuál es el puesto que se tiene que cubrir, qué perfil se busca para cubrirlo y los objetivos que se quieren conseguir con esta nueva incorporación. Una vez se conocen todas las necesidades que hay que cubrir comenzará la siguiente fase.

## 2. Reclutamiento.

Es en este momento cuando hay que reclutar candidatos adecuados para el puesto vacante. Se utilizarán diferentes métodos<sup>2</sup> para atraer a nuevos trabajadores o incentivar a los antiguos. Cuanto más atractiva sea la oferta mayor será la cantidad de candidatos que se presenten para ocupar el puesto. Aunque mediante nuevas herramientas que están surgiendo, podrá ser la propia empresa quien contacte con la persona que crea conveniente.

## 3. Pre-selección.

Una vez hay suficientes candidatos, se analizan los perfiles para hacer una primera evaluación y, así, escoger a aquellas personas más cualificadas. Si solo existe un candidato válido, esta fase finalice, aunque es una situación poco frecuente. En esta etapa se estudiarán los perfiles a través de los currículums vitae, tanto de los candidatos que hayan contactado con la empresa como aquellos a quienes haya propuesto la empresa, donde se pre-seleccionará a los más acordes para el cargo. Esto hace que el proceso además de ser efectivo se realice de una manera más rápida.

## 4. Selección de personal.

El siguiente paso en todo este proceso será conocer a los candidatos que se han pre-seleccionado; para conseguir esto se contactará con los posibles trabajos y se pactará un día para realizar la entrevista.

Durante la entrevista de trabajo se tendrá una primera imagen del trabajador y mediante diferentes herramientas se podrá comprobar si es la persona que busca la empresa. Dentro de esta fase, aparte de la entrevista, también pueden llevarse a cabo una serie de pruebas que se le realizan a los candidatos para obtener información acerca de diferentes características. Se trata de pruebas psicotécnicas, profesionales y pueden darse también dinámicas de grupo, donde se podrá observar el trabajo el equipo, el grado de liderazgo, creatividad y persuasión del candidato, la comunicación...

---

<sup>2</sup> Explicados en el apartado 4.

Por otro lado, en la entrevista, que también podrá realizarse de forma grupal, se harán una serie de preguntas y se le dará al candidato la información necesaria acerca del puesto de trabajo. Es en esta etapa cuando es especialmente importante la gestión del talento humano, por lo que el reclutador debe ser el punto de conexión entre el empresario y el candidato.

#### 5. Contratación e incorporación.

Una vez entrevistados todos los candidatos, la empresa decide quien/quienes son los indicados para cubrir los puestos vacantes basándose en la información que hayan podido obtener. Tiene que ser un proceso objetivo, donde se tengan en cuenta tanto las ventajas como las desventajas que tiene la persona que se va a contratar. Ya decidido quien va a formar parte de la organización, se realizará la contratación y comenzará la incorporación al puesto de trabajo.

#### 6. Formación y seguimiento.

Para el buen funcionamiento de la empresa, lo adecuado será formar al nuevo trabajador, así como enseñarle la organización, sus tareas y aclarar todos los puntos que no tenga claros. Gracias a un seguimiento, podrá observarse como evoluciona y se adapta.

### **2.1.3. Importancia de la gestión del talento humano.**

Chiavenato (2009) define talento humano como “la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”. Es decir, se trata de conseguir los mejores resultados con la participación eficaz de todos los trabajadores.

Gestionar el talento humano dentro de una empresa conlleva una serie de ventajas competitivas, que ayudan a lograr los objetivos. A través de estas ventajas se tienen en cuenta las capacidades de cada empleado, mejorando así la eficacia de la organización; además de compaginar el talento e impedir la imitación.

“Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore.” (Chiavenato, 2009).

El crecimiento de una empresa dependerá, además de más factores, de la gestión del talento humano y la calidad de este, por lo que es importante invertir en ello. La responsabilidad de atraer a los talentos y de retenerlos es una función vital de la empresa. Todos y cada uno de los empleados que forman parte de la estructura de una empresa comprenden un papel importante para que el funcionamiento y el rendimiento de ésta se desarrolle de manera objetiva.

## **2.2. Historia del reclutamiento y la selección de personal.**

“La historia de la administración de recursos humanos es relativamente nueva. En realidad, todo inició con la Revolución Industrial y ha desembocado en nuestros días con total fuerza.” (Chiavenato, 2009).

La evolución de los Recursos Humanos en España se puede ver reflejada en su historia socioeconómica y política. Según Cagigas (2015)<sup>3</sup>: “Durante la Dictadura se realizaba una Administración de Personal; posteriormente, en la Democracia, se implantan las Relaciones Laborales; con la Integración en Europa se empieza a realizar una nueva gestión de Recursos Humanos; durante el crecimiento sostenido la Dirección de Personas comienza a tener una mayor importancia dentro de las empresas; y, finalmente, en el Nuevo Siglo la inclusión se torna como un elemento estratégico dentro de las organizaciones.”

Tradicionalmente, el trabajador era un recurso más para la empresa y el factor humano no tenía la importancia que logrado conseguir hoy en día. Durante la prehistoria los trabajadores se diferenciaban por edad, sexo y características físicas, es decir, se podría decir que comenzaba a realizarse una selección de personal en base a las cualidades de cada persona. En la Edad Media, la

---

<sup>3</sup> Presidente de la Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos.

distinción para los puestos de trabajo era la clase social y, además, muchos de los empleos se conseguían de forma hereditaria.

Debido al impacto de la Revolución Industrial, la mecanización de trabajos y la molestia de los trabajadores, en el siglo XIX se crearon los “departamentos de bienestar” y empezaron a valorarse los problemas relativos a salud, vida e integridad física, entre otros, de los empleados. A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, en la etapa administrativa, surge la “Administración Científica” y con ella nace el Taylorismo, planteado por Frederick W. Taylor, que consistía en producir más a un coste menor, considerando el capital humano como una máquina más, al igual que Henri Fayol. Por otro lado, Elton Mayo demostró la importancia que tenían los factores psicológicos y sociológicos en el mundo laboral. Durante el siglo XX, entre la Primera Guerra Mundial y la Gran Depresión, la importancia de los “departamentos de bienestar” aumentó y se tenían en cuenta las necesidades de los empleados.

“En los años setenta se utilizó el término *administración de personal*, en los años ochenta se incorporaron nuevas áreas administrativas, la compensación o la contratación, y ya en los años noventa, se consiguió evaluar el desempeño y fomentar el desarrollo de los empleados, tendencia que continuó en los primeros años de este siglo, haciendo hincapié en su desarrollo, así como en su motivación y fidelización” (Platas, 2017).

Entre los años 70 y 80, se diferencia una etapa de gestión donde surge el término de Administración de Recursos Humanos, es decir, un área dedicado, exclusivamente, al reclutamiento y a la selección de personal, por lo que el proceso comenzaba a ser más complejo, situando como fundamental el factor humano para conseguir los objetivos de las empresas. La década de los 90 aportó nuevas tendencias, que siguen utilizándose hoy en día, como la motivación, el desarrollo y la formación de los trabajadores.

Es en el siglo XXI cuando se producen importantes mejoras y transformaciones, como consecuencia de la llegada de Internet y la

humanización del proceso convirtiéndose en el factor estratégico, dado que hasta entonces las funciones de este departamento sólo consistían en la contratación, remuneración y atención.

### **2.3. Actualidad.**

Después de toda la evolución que ha tenido la gestión de recursos humanos, nos encontramos en un momento donde la importancia del personal está empezando a ser la pieza clave de toda organización, es decir, se ha humanizado el proceso de selección. Sin embargo, todavía siguen existiendo algunos de los problemas anteriormente citados en muchas empresas.

Hoy en día, la tecnología es fundamental para que una empresa funcione y junto a la continua innovación se cumplen los objetivos propuestos. Por lo que el mundo laboral sigue experimentando cambios constantes. No todas las empresas tienen implantadas las mismas características, siguen existiendo muchas organizaciones con estructuras tradicionales. Aunque el uso de la tecnología sea imprescindible en la actualidad y tenga beneficios, también conlleva riesgos si no se utiliza de la forma correcta.

“Atraer, incorporar, motivar, desarrollar y retener a aquellos profesionales que nos permitirán conseguir los objetivos de la empresa tanto a corto como a medio y largo plazo, desde el enriquecimiento mutuo y desde un impacto social positivo” (Martín, 2008).

El modelo de selección actual es más complejo, pero es fundamental reconocer la gran importancia que tiene dentro de una empresa. El área de recursos humanos cambia como consecuencia del cambio que se produce en el contexto de las empresas y en el mundo: tecnología, competencia, globalización...

Los instrumentos utilizados hoy en día son diferentes a los que se venían utilizando y, además, existen un mayor número de métodos. Siguen utilizándose

el currículum vitae, referencias y entrevistas, pero de una forma actualizada y en conjunto con otras herramientas. El objetivo principal de la selección de personal es conseguir un grupo de trabajadores cualificado para poder lograr los cometidos de la empresa.

### **3. Nuevas técnicas y herramientas.**

Aunque en este apartado se vayan a distinguir las diferentes técnicas que existen en la actualidad a la hora de reclutar personal, es importante destacar que hay una conexión entre todas ellas. Como consecuencia del avance tecnológico, todo a su alrededor debe progresar y, en este caso, el proceso de selección, el reclutamiento y los Recursos Humanos no pueden quedarse por detrás.

#### **3.1. Reclutamiento 3.0: Redes Sociales.**

En el siglo XX, con la evolución del reclutamiento tradicional empiezan a utilizarse herramientas tecnológicas como la *Web 1.0*. Este tipo de web primitiva no podía actualizarse como se hace hoy en día, sino que se hacía a través del “webmaster”. Pocas eran las empresas que utilizaban este método, pero comenzó a llegar a más organizaciones. Dada la dificultad de actualización, la información y los diseños de estas páginas se quedaban obsoletos.

Durante este siglo XXI, la adaptación a Internet es inevitable para todas las empresas, uno de los primeros pasos importantes en la innovación del proceso de selección es el Reclutamiento 2.0, llamado también *Social Recruiting*. Gracias a esto, los candidatos pueden acceder a toda la información que necesiten de forma rápida, tanto de la empresa como de sus ofertas. Según Gimeno (2014), el Reclutamiento 2.0 es “la evolución del modelo tradicional de selección de personal, mediante el cual, las empresas y organizaciones divulgaban al mercado de los Recursos Humanos las necesidades de talentos (empleados) y puestos de trabajo que pretendían llenar”.

En cuanto al Reclutamiento 3.0, al igual que el Reclutamiento 2.0, es aquel que se realiza a través de las redes sociales, *Web 3.0*: LinkedIn, Facebook, Twitter, InfoJobs... Pero, con la diferencia de que ahora el candidato puede acceder a ellas desde cualquier lugar mediante su Smartphone. Existen muchos tipos de redes sociales donde se desarrolla la selección de personal y habrá que tener en cuenta el reclutamiento dependiendo de la red social, porque no en todas se encuentra el mismo perfil de candidatos. Este medio de reclutamiento sirve para atraer a la nueva generación, aumentar el alcance de las ofertas publicadas y contrastar información.

En esta época, como ya se ha indicado, se ha podido comprobar que la tecnología es un factor importante en el ámbito laboral, que no para de crecer y evolucionar, por lo que cada vez más empresas utilizan este método para captar y reclutar candidatos interesantes. Según Anand (2008) el reclutamiento a través de redes sociales “se posiciona como un proceso de reclutamiento eficaz, fiable y una manera de gestionar eficazmente el talento y de ser competitivo”.

Gracias a esta nueva herramienta, más rápida y eficiente, toda persona está al alcance de ofertas de trabajo ya sea a través de un ordenador, una *tablet* o un teléfono móvil. Al igual que un candidato puede acceder de esta manera a las ofertas, las empresas pueden encontrar a los candidatos, así como potenciar y mejorar su reputación.

“Podemos definir el Reclutamiento 3.0 como el proceso por el cual las empresas buscan e identifican los posibles candidatos para cubrir sus necesidades internas de empleo o de mano de obra a través de las redes sociales multi-plataformas de Internet que son compatibles o accesibles desde diferentes plataformas tecnológicas” (Mababu, 2016).

Dentro de este tipo de reclutamiento, es importante destacar la figura del *headhunter* o cazatalentos, en español. La función de esta persona es buscar candidatos, sean activos o pasivos, potenciales para una determinada compañía o puesto de trabajo. Aunque se trata de una herramienta con un coste elevado

para las empresas, por ser un recurso externo a ellas, disponer de un *headhunter* es beneficioso para el proceso de selección de personal, al tratarse de un especialista en reclutamiento y búsqueda de talento. Los *headhunter* trabajan de forma conjunta con la empresa, es decir, ambas partes se coordinan entre sí para poder dar con el empleado perfecto. La empresa define el perfil que quiere que forme parte de su plantilla y el *headhunter* se encarga de buscar a quien mejor se adapte a esas características.

### **3.1.1. Las diferentes Redes Sociales y portales de empleo.**

“Las redes sociales han cambiado nuestra forma de comunicarnos. Su inmediatez, así como un lenguaje coloquial y cercano, las convierten en uno de los principales canales de información de cualquier negocio” (Velasco, 2018).

Hoy en día existen un gran número de Redes Sociales y, sobretodo, portales de empleo donde se busca trabajo y se realiza la selección de personal. Algunas de ellas son las siguientes:

- Twitter: Por lo general, esta red social estaba dirigida a un ámbito personal, pero, como consecuencia de toda la información que se puede obtener de forma tan rápida, se ha convertido en una importante opción de reclutamiento. Pero se puede crear un perfil profesional para seguir a empresas y personas que sean de tu interés y de esta forma informarte, en todo momento y en cualquier lugar, que está ocurriendo. Gracias a los *hashtags*<sup>4</sup> (etiquetas), con la búsqueda de una simple palabra, es fácil encontrar datos sobre un tema concreto, por ejemplo: #RRHH, #Empleo, #Trabajo... Las empresas pueden utilizarlos para publicar sus ofertas de trabajo y encontrar candidatos potenciales. Además, los propios empleados pueden comentar y difundir su experiencia para atraer a través de esta información a otras personas. Se pueden crear listas de seguimiento que sirven como ayuda para reunir en ellas información de un sector o candidato concreto, así como un seguimiento de los *tweets* que estos escriban. También existe la posibilidad de contactar mediante mensajes directos, de forma privada.

---

<sup>4</sup> El símbolo de los *hashtags* es una almohadilla (#).

- Facebook: En cuanto al reclutamiento por esta red social, Vinceç Álvaro<sup>5</sup> (2017) expone que Facebook “es un buen lugar donde encontrar candidatos e incluso para acercarse a ellos de un modo más amable, menos protocolario; donde la interacción es de persona con persona”. No es una red social dedicada al ámbito profesional, pero un experto de Recursos Humanos analiza cualquier información disponible tanto de candidatos activos como pasivos, para buscar trabajadores idóneos para la empresa, así, además de conocer el factor profesional también conocen al candidato en un nivel personal. Cuenta con herramientas muy útiles para llevar a cabo el reclutamiento, las empresas pueden crear una página corporativa, elaborar campañas de marketing, informar acerca de sus procesos de selección y contactar con candidatos y clientes. Como consecuencia de todos los filtros que se pueden aplicar al realizar una búsqueda, se puede encontrar el candidato perfecto y, además, se puede comprobar si es seguidor o no de la página de la empresa.

- LinkedIn. Es una red social, pero con un enfoque más profesional que las anteriores. Se empezó a utilizar en el año 2003 y ha ido creciendo proporcionalmente, llegando, actualmente, a los 150 millones de usuarios, superando los 3 millones en España. Es una herramienta para establecer relaciones profesionales, al contrario que las otras que van mayormente dirigidas a las personales. Sirve para publicar ofertas de empleo y encontrarlas, ya sea con unas características específicas o generales. Para poder ver otros perfiles y a su vez mandar mensajes privados, se utiliza la expresión “conectar”, algo similar al “seguir” de Twitter o la “petición de amistad” de Facebook. Al estar orientada a las relaciones profesionales se pueden encontrar tanto empresas como profesionales, personas en busca de trabajo, que buscan promocionarse, *networking*, es decir, conseguir una red de contactos, y negocio. Por todo esto, es importante tener un buen perfil, porque éste funciona como un curriculum vitae online y los reclutadores buscarán los más aptos para el puesto. Aunque nació como una web, ahora también cuenta con una aplicación propia llamada

---

<sup>5</sup> Director General de Estrategia de Talento de ManpowerGroup.

LinkedIn Job Search, donde se pueden realizar las mismas gestiones que a través de la página.

- InfoJobs. Es el portal de empleo líder en España, fundada en el año 1998. De forma diaria se publican ofertas para todo tipo de trabajo. Se puede realizar la búsqueda por puesto, empresa o palabra clave en España, por provincias, o en el extranjero. Y, además, se puede realizar un filtro por fecha de publicación, país, categoría del puesto, estudios mínimos y experiencia requeridos. Una vez buscadas todas las ofertas, basta con inscribirse en ellas.

- JobToday. Se trata de una aplicación diseñada exclusivamente para encontrar trabajo. Aunque existen otras muchas del mismo estilo, JobToday tiene una característica mejorada: las empresas deben contestar dentro de las 24 horas siguientes a la inscripción del candidato; cualidad de la que carecen la mayoría de las *apps*. Desde 2015 ha ido creciendo y, en la actualidad, están registrados más de 4 millones de usuarios. Al igual que en resto de redes sociales y portales de empleo, es importante tener un perfil cuidado, dado que marcará la diferencia para que un reclutador lo acepte o lo descarte.

- Job and talent. Es uno de los portales de empleo más recientes en España, y Reino Unido, que también dispone de una aplicación para poder acceder de forma más fácil a través de un *smartphone*. En 2012, recibió el premio a mejor *startup* española. Su funcionamiento es parecido a las anteriores, vale con registrarse introduciendo unos datos básicos como formación académica, experiencia, datos personales... Una vez realizado, se puede filtrar una búsqueda por sector, puesto, lugar de preferencia... Y, además, la propia red sugiere ofertas acordes a lo que buscas y a tu perfil. Entre sus servicios está contratar como un ETT, encargarse de altas y facturas de autónomos.

- Student Job. Portal de empleo dirigido, especialmente, para estudiantes jóvenes, para buscar trabajo o prácticas. Las ofertas se buscan introduciendo ciudad, código postal o palabra clave.

Se pueden encontrar trabajos en España o en el extranjero, para estudiantes, titulados, prácticas en empresa... Desde el punto de las empresas, pueden encontrar candidatos a través de la búsqueda de CVs y otras herramientas.

- Google for Jobs. También conocido como *Google Hire*, es una nueva herramienta de Google donde se puede acceder a ofertas de trabajo sin necesidad de entrar en una página concreta. Es una manera más fácil de buscar empleo, que acaba de presentarse en España, anteriormente se ha probado en países como Estados Unidos. Este método permite realizar la búsqueda a través de Google Maps, lo que facilita la localización de puestos y ofertas en una zona específica. Las empresas pueden publicar sus ofertas, administrar todas las solicitudes y ejecutar el reclutamiento de forma organizada, mientras que quienes buscan trabajo tienen acceso a todas estas ofertas.

### **3.2. ¿Reclutamiento 4.0?**

“El Reclutamiento 4.0 nos permite hacer una selección mucho más exquisita y real” (Castillo, 2017). El proceso de selección sigue evolucionando y, hoy en día, ya se puede hablar del Reclutamiento 4.0, que según los expertos de Nexian<sup>6</sup>, es la “adaptación de los procesos de selección a la nueva era marcada por la irrupción de las nuevas tecnologías y nuevas tendencias y necesidades en los RRHH de las compañías”.

A medida que avanza la tecnología también tiene que evolucionar todo su alrededor, en este caso, la selección de personal no puede quedarse obsoleta, debe progresar de forma conjunta. Según la Encuesta Global sobre la Transformación de RRHH, año 2016, el 64% de los encuestados a nivel global espera beneficios significativos al implementar tecnologías en la nube; sin embargo, apenas una de cada cuatro empresas (24%) indica que esta tecnología está transformando la función de RRHH permitiéndole aportar mayor valor, en tanto que sólo uno de cada cinco (20%) reporta que RRHH está tomando

---

<sup>6</sup> Compañía de Recursos Humanos.

decisiones basadas en evidencias por medio del análisis de datos de la fuerza de trabajo.

Las nuevas tecnologías ayudan a obtener respuestas más rápidas y reunir más información, tanto por parte de los candidatos como por la empresa. Es importante que el candidato esté contento con el proceso de selección y que exista comunicación individualizada con la empresa. No todos los perfiles son iguales, por tanto, cada persona necesita un estudio personalizado. Tanta importancia tiene la gestión del talento humano, como la formación de los trabajadores, ya que esto ayudará a desarrollar diferentes competencias.

La clave del Reclutamiento 4.0 no es en sí la tecnología y los medios que se utilizan, sino las personas que van a formar parte de la organización. En el doceavo Congreso Internacional de Recursos Humanos, celebrado en el año 2018, Calvet<sup>7</sup> mencionó que lo primero que deben hacer las empresas es “hacer descripciones de puestos, perfiles, políticas, cultura, las fuentes de reclutamiento, procesos de selección y alineamiento en la evolución”. Aplicando la metodología y tecnología que marca el Reclutamiento 4.0, el proceso se acelera y se realiza de una forma mucho más eficiente, dando importancia real a los candidatos, tanto activos como pasivos, así como observando los perfiles en sus redes sociales.

### **3.3. Big Data.**

¿Qué significa Big Data en los Recursos Humanos? La nueva herramienta que se utiliza para el proceso de selección de personal que ayuda a anticiparse a lo que va a ocurrir. Incrementa los resultados de la organización y, además, influye estratégicamente en el negocio.

Aunque sigue habiendo muchas empresas que no creen que el Big Data sea algo tan importante como parece, sino parte de la continua evolución de los datos, tiene una serie de beneficios: adelantarse a las tendencias, ahorrar en

---

<sup>7</sup> Socia directora de Seeds Talent, consultoría de Recursos Humanos.

papel gracias a una base de datos, conocer el potencial de trabajo, distinguir a los líderes y la facilidad de estar informado en todo momento. Giner (2017) recoge las palabras de Juan José Riber<sup>8</sup> que entiende que “es bueno incorporar cada vez más herramientas en la atracción de talento y su evaluación” y que gracias a las soluciones que aporta el Big Data se puede llegar a un momento donde “se pueda seleccionar con algoritmos de análisis de datos”. Teniendo todo esto presente hay que tener en cuenta que los recursos humanos de una empresa son imprescindibles, por lo que es importante mantener un contacto con los candidatos.

Además, la utilización de esta herramienta facilita y agiliza el proceso de selección, teniendo en cuenta toda la información accesible de los candidatos, por sus redes sociales, publicaciones o perfiles en portales de empleo, sin olvidar la importancia del talento. HAYS, consultoría de selección de personal, tiene un sistema, llamado *One Touch*, donde se gestiona el talento a través de Google y su vinculación a LinkedIn. La búsqueda permite usar filtros avanzados para poder encontrar al candidato, tanto activo como pasivo, adecuado para cada puesto de trabajo.

Es una herramienta fundamental para los reclutadores, según un estudio realizado por LinkedIn, como consecuencia de la rapidez con la que se puede analizar toda la información disponible. La utilización del Big Data implica saber cómo manejar todos esos datos para diferenciar aquellos que puedan interesar a la empresa y así, publicar ofertas de empleo más atractivas, retener un número mayor de trabajador y valorar las diferentes habilidades.

Aunque sea una técnica muy favorable para las compañías, gracias a toda la información que son capaces de obtener en cuestión de segundos, se trata de un sistema caro, donde hay que saber dónde buscar la información y cómo encontrarla.

---

<sup>8</sup> Consultor de HAYS.

### **3.4. Employer Branding.**

El concepto se originó en los años 60 en Estados Unidos, pero no es hasta los 80 cuando comienza a utilizarse en España. Es una estrategia que combina el marketing y los RRHH para conseguir un buen posicionamiento en el mercado laboral. Es decir, es la marca personal de una empresa hacia sus clientes, sus empleados y, por supuesto, hacia los candidatos. Por estas razones la gestión de la marca personal es una pieza clave en toda organización. Forma parte del marketing de la empresa, pero teniendo en cuenta a todas las personas que ya forman parte de ella y aquellas a las que quiere atraer.

Sullivan (2004) define Employer Branding como una “estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados (actuales y potenciales) acerca de una empresa en particular”. Es decir, es lo que diferencia a una empresa de otra. Por otro lado, Van den Broek (2016) establece que “los países, las empresas y los empleados poseen necesidades sutilmente diferentes. Por tanto, el employer branding de una compañía debe ser capaz de transmitir aquellos rasgos que hacen única a cada empresa”. Como consecuencia de las nuevas tecnologías, las redes sociales y la facilidad que tienen las personas de obtener información acerca de cualquier empresa, es importante cuidar y gestionar bien la imagen de toda organización. Antes de inscribirse en las ofertas, los candidatos buscan información y comprueban las opiniones de otros trabajadores.

Para llevar a cabo la estrategia de Employer Branding en la empresa, es necesario que la información que se da a conocer sea real y transparente, además de detallar sus funciones. El talento es un recurso humano clave dentro de cualquier empresa; para poder captar los mejores, la oferta debe ser atractiva y, además, el talento que se busca debe ir acorde al puesto de trabajo que se está ofertando.

Aunque se esté realizando un proceso de selección, no hay que olvidarse de los trabajadores que ya forman parte de la empresa, con su ayuda podrá crearse una oferta más atractiva y real. Es decir, no solo el área de Recursos Humanos

es clave en el reclutamiento, sino que también lo es el resto de la plantilla. Los trabajadores pueden atraer nuevos candidatos si están contentos con la empresa. Para que la comunicación sea más fácil y la información llegue a número mayor de personas, es importante el uso adecuado de las redes sociales. Utilizar esta herramienta tiene una serie de ventajas:

- Captar más talento a largo plazo.
- Diferenciarse de otras empresas con sus mismas características, por tanto, una ventaja competitiva.
- Atraer nuevos clientes y empleados antes que otras empresas, mejorando calidad y cantidad de candidatos e incrementando el número de ventas.
- Motivar y mejorar la productividad de los trabajadores actuales, por lo que aumenta la retención y se reduce la rotación.
- Reducción de costes económicos (hasta un 50% por candidato) y agiliza el proceso de selección de personal.

Figurska y Matuska (2013), en base al estudio de Backhaus y Tikoo (2004), establecen siete etapas en el proceso de creación del Employer Branding:

1. Describir la marca personal actual, en base a como lo perciben y experimentan los empleados, candidatos y otras partes.
2. Describir la visión de la marca personal, cómo la empresa quiere ser percibida y conocida por los empleados, candidatos y otras partes.
3. Determinar la diferencia entre la marca actual y la deseada.
4. Construir un plan para eliminar esas diferencias.
5. Ejecutar las acciones planeadas para eliminar las diferencias.
6. Controlar los resultados de las acciones realizadas.
7. Cambiar el plan para eliminar las diferencias si fuera necesario.

En conclusión, para que el Employer Branding funcione, la empresa debe saber en que punto se encuentra actualmente y que es lo que quiere conseguir. Una vez conozca como quiere ser distinguida del resto, debe crear un plan para hacer que eso funcione, teniendo siempre en cuenta la opinión de empleados, candidatos y, también, clientes.

### **3.5. Gamificación.**

Llorens-Largo y otros (2016), citan a Marín y Hierro (2013) que definen gamificación como “una técnica, un método y una estrategia simultáneamente. Surge del conocimiento de elementos que hacen atractivos a los juegos e identifica, dentro de una actividad, tarea o mensaje determinado, en un ambiente de no juego, aquellos aspectos susceptibles de convertirse en un juego dinámico. Todo para obtener una vinculación especial con los usuarios, estimular un cambio de comportamiento o para transmitir un mensaje o contenido. Es decir, crear una experiencia significativa y motivadora”. De forma más breve, Werbach y Hunter (2014) explican el término gamificación como “el uso de elementos tecnológicos de diseño y juegos en contextos que no son juegos”.

Es decir, la gamificación es una herramienta de juego que se utiliza en ámbitos donde el juego no es lo habitual, como es el reclutamiento, en este caso. Utilizando este método se consigue mejorar el comportamiento tanto de clientes y empleados como de los candidatos que trata de atraer la empresa. Cookie Box Team<sup>9</sup> (2015) establece que “la Gamificación es un arma absolutamente transformadora, con un potencial inabarcable, pues conecta con nuestros motivadores más profundos”.

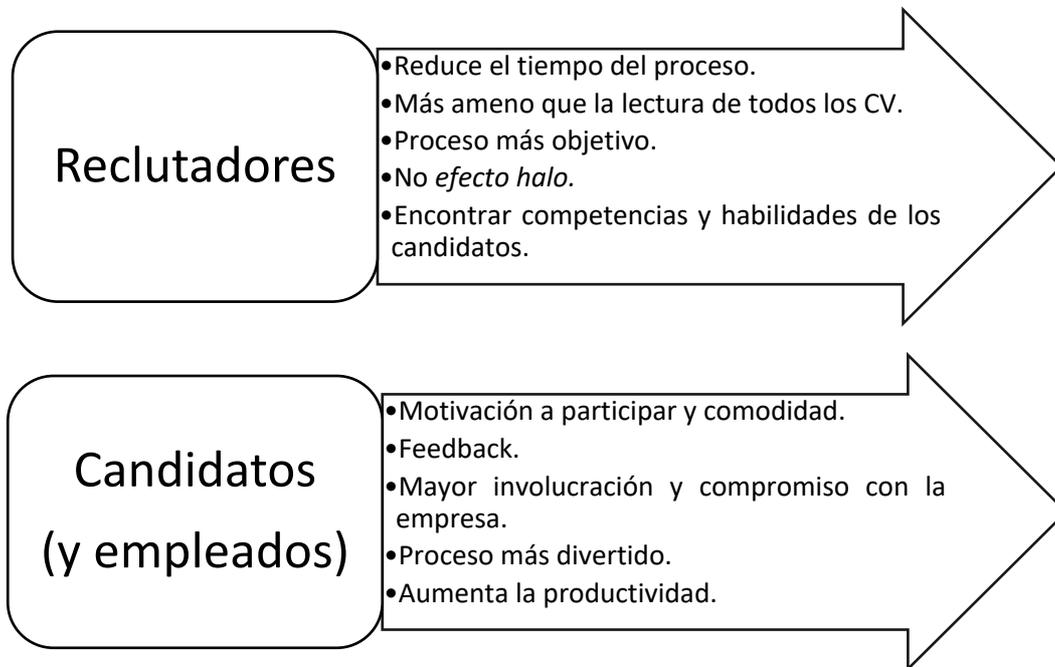
Mediante la gamificación aumenta la motivación, la productividad y el compromiso y además mejora el trabajo en equipo, el comportamiento y la evaluación de desempeño. Es decir, al trabajar mediante una herramienta de mayor diversión, los empleados estarán más contentos y su participación e ideas aumentarán dentro de la empresa, lo que conllevará una mejora significativa en toda la organización. Implantar esta herramienta en la selección de personal beneficia el proceso para los reclutadores y para los candidatos. Se trata de una experiencia divertida, por lo que los aspirantes estarán dispuestos a esforzarse más y promocionar la empresa a más gente. Además, a través de esta metodología se observa el comportamiento, conocimiento e información que

---

<sup>9</sup> Situada en Barcelona y Londres. Consultoría en diseño motivacional, dinamización de Redes Sociales internas, estrategia y creación de contenidos y Business Jams.

tienen los candidatos, así como el papel/rol que pueden acatar en la organización.

¿A quién beneficia este tipo de reclutamiento? Candidatos y reclutadores.



Todo juego que se realice para llevar a cabo este método, según Zichermann (2012), debe contener “las tres F: Feedback, Friends y Fun”.

- Feedback: El proceso de dar a los usuarios información sobre lo que están haciendo. Es decir, que exista una comunicación constante entre las partes y que en todo momento estén informadas.
- Friends: Incorporar y aprovechar el poder de lo social, que exista la oportunidad de conocer gente nueva. Lo que conlleva a trabajar en equipo, colaborar y cooperar.
- Fun: De forma breve, que el proceso se realice de una manera divertida y amena, tanto para el candidato como para el reclutador.

### 3.5.1. Ejemplos de juegos.

El objetivo principal de todos ellos es comprobar cuales son los papeles que distinguen a los candidatos y como trabajan en equipo.

- Juegos de escape, conocidos como *Escape Rooms*. Los candidatos pueden desarrollar y dar a conocer sus competencias y capacidades, tienen que trabajar en equipo e interactuar entre sí. De esta forma pueden descubrirse los distintos roles de los candidatos, como el liderazgo, además de otras cuestiones como la resolución de conflictos o la gestión del tiempo, ya que estos juegos tienen un tiempo límite (por lo general, sesenta minutos). Además, hay muchas temáticas para elegir la más adecuada. Existen empresas, como Fox in a Box Madrid, que ofrecen este tipo de herramienta.
  
- Juegos de rol o *Role Playing*. Forman parte de la etapa de la entrevista, se realizan dinámicas en grupo para agilizar el proceso. Son diferentes juegos, ficticios y reales, donde los candidatos tienen que llegar a una solución o un objetivo conjunto. Es similar a los *Escape Rooms* pero no es necesario moverse del sitio. Algunos de los juegos más utilizados son los siguientes:
  - o NASA: El grupo creado aterriza en la luna. Hay que ir hasta la base situada a 300 kilómetros del punto actual para reparar la nave. Primero de forma individual y después en equipo, hay que ordenar una lista de 15 objetos (del 1 al 15) según su importancia.
  
  - o GLOBO: Una serie de personas, que viajaba en globo aerostático, son las únicas supervivientes del mundo tras un apocalipsis. Para que el globo no se caiga al agua, deben tirar a dos personas. Cada uno tiene un rol, que deberán defender ante el resto para sobrevivir. Los candidatos deberán decidir a que personaje eliminan, argumentándolo.
  
  - o CÁRCEL: Todos los miembros del grupo son presos de una cárcel de la que deben huir. El equipo debe ponerse de acuerdo, en base a los datos proporcionados (rutas, personajes, materiales), para averiguar cual es la mejor opción.
  
- Videojuegos y juegos online. Cada vez es mayor el número de empresas que utiliza esta estrategia tanto para reclutar personal como para mantener y satisfacer a sus empleados. Cada compañía puede crear el juego que vaya

más acorde con el producto que vende o su política. Algunos de los más interesantes son:

- MARRIOTT – Cadena hotelera: Crearon un juego online, “*My Marriott Hotel*”, con una dinámica similar a los Sims<sup>10</sup> pero aplicado al mundo hostelero y teniendo que recrear el trabajo que se realiza dentro de un hotel.
  
  - L’OREAL – Empresa de cosméticos y belleza: Su juego llamado “*Reveal*” ha evolucionado hasta el actual “*L’Oreal Brandstorm*”. A través de este, los candidatos, y también clientes, pueden circular de forma virtual por las oficinas, donde aparecen diferentes juegos, como idear una estrategia de negocios, que han de resolver. Se ganan puntos en función de la rapidez de resolución y así se crea una clasificación, que, a su vez, varía en función del reclutamiento a través de Redes Sociales.
  
  - DAIMIER – Empresa automovilística: Utiliza esta plataforma con el videojuego “*Knack Dashi Dash*”, que consiste en gestionar un restaurante de sushi en Nueva York. Los retos que hay que resolver en este juego son los problemas que surjan tanto en la cocina como en el servicio a los clientes. El objetivo es comprobar la capacidad y velocidad con la que el candidato se enfrenta a los problemas.
- Pruebas de creatividad. Como su nombre indica, lo que se busca con este tipo de pruebas es ver las capacidades creativas que tiene el candidato a través de diferentes ejercicios. Ejemplos:
- En el año 2013, una agencia de publicidad belga buscaba dos candidatos para realizar unas prácticas en la empresa como creativo. La prueba consistía en demostrar su creatividad a través de un video de, tan solo, 6 segundos en la aplicación *Vine*<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Videojuego de simulación social.

<sup>11</sup> Aplicación conectada a Twitter cuya finalidad es realizar micro videos de seis segundos.

- El objetivo de la siguiente prueba, realizada en dos hoteles de Barcelona, era encontrar candidatos dinámicos a través del baile, la pintura, el diseño o la música.
- A través de test psicotécnicos dirigidos a la parte creativa de los aspirantes. Un ejemplo es el test de Guilford, psicólogo norteamericano, que sirve para medir el pensamiento divergente y que consiste en una serie de ejercicios. Algunos de éstos son: escribir oraciones de cuatro palabras que empiecen por una letra concreta, escribir títulos de cuentos, realizar una lista de palabras que comiencen por la misma letra, describir todo lo que se puede hacer con un objeto...

### 3.5.2. El caso de Google.

Son muchas las personas que desean trabajar en las oficinas de Google y dada su reputación, la selección de personal no iba a realizarse como en el resto de las compañías. El método que ha utilizado Google en alguna ocasión para reclutar programadores se llama *Google Foobar*. Esta práctica consiste en analizar los hábitos de búsqueda de algunas personas para así comprobar si son adecuados para la empresa, siempre respetando la privacidad. Una vez analizado, el candidato recibe una invitación a un reto oculto con la frase “estás hablando nuestro idioma. ¿Preparado para un reto?”, seguido con tres opciones: “quiero jugar”, “no, gracias” y “no me muestres esto otra vez”. Al aceptar el desafío, aparece en el navegador una *Shell de Unix*<sup>12</sup> con los datos del reto, donde habrá una serie de seis niveles basados en problemas matemáticos que tienen que resolverse utilizando algoritmos, en un periodo de 48 horas cada uno. Si no se consiguen solucionar en ese tiempo, la invitación expira, aunque puede volver a aparecer. Si el candidato consigue resolver todos los desafíos, aparece un formulario para que envíe sus datos de contacto. Después, un reclutador de Google se comunica mediante email para concretar una fecha de entrevista, donde el aspirante al puesto de trabajo debe resolver una serie de problemas.

---

<sup>12</sup> Interpretación de comandos.

Bock (2013), jefe de Recursos Humanos de Google hasta 2016, ante la pregunta cuáles son los datos que ha recopilado sobre los empleados de esta compañía, respondió: “Una de las cosas que hemos visto tras analizar todos los datos de nuestro proceso de selección es que el expediente académico y la puntuación en los test son inútiles como criterio de contratación excepto para los nuevos graduados, donde existe una pequeña relación”.

Cabe destacar la película “Los becarios”, donde se puede ver, de forma ficticia, formas de reclutamiento de Google a través de la gamificación. En ella, por grupos, se enfrentan a una serie de pruebas creativas, logísticas y competitivas, que consisten desde averiguar el fallo de una aplicación y resolverlo hasta firmar un acuerdo con una empresa para que se anuncie en Google. En la película se refleja como el trabajo en equipo, la creatividad y la empatía hace que se consigan mejores resultados.

### **3.6. Storytelling.**

Es una herramienta que existe desde hace mucho tiempo, pero es en los últimos años cuando se ha trasladado a los Recursos Humanos. La traducción literal a español es “contar historias”, se trata de un método de reclutamiento novedoso donde el objetivo es enganchar al oyente para que se emocione y sienta algo con la historia. Además, al tratarse de una historia, el espectador está más activo y presta mayor atención. En el ámbito de la selección de personal los oyentes son aquellas personas que están buscando un nuevo trabajo que se sienten atraídos por la historia de la empresa o, viceversa, es decir, los propios demandantes de empleo pueden utilizar esta herramienta para convencer a las organizaciones de que son el candidato adecuado. También sirve para atraer y mantener clientes.

Casanova (2017) describe este concepto como “la unión de dos mundos: el de las historias y el de los negocios”. Por otro lado, la mayoría de las definiciones que se pueden encontrar tratan esta herramienta como un arte, como es el caso de Fabella (2018) que establece lo siguiente: “Storytelling es el arte de contar una historia usando lenguaje sensorial presentado de tal forma que transmite a

los oyentes capacidad de interiorizar, comprender y crear significado personal de ello”. Incluso Rodríguez (2017) hace referencia a Andrew Stanton<sup>13</sup> que, en una charla de TED titulada “*Las claves de una gran historia*”<sup>14</sup>, comenta “Todos amamos las historias. Todos nacemos para ellas. Las historias afirman quienes somos. Todos queremos probar que nuestras vidas tienen significado. Y nada lo prueba mejor que cuando conectamos a través de historias. Puede atravesar las barreras del tiempo, el pasado, el presente y el futuro, y nos permite experimentar las similitudes entre nosotros y otros, de forma real e imaginaria”.

En el caso de los candidatos, es importante tener una buena carta de presentación o, como estamos en la era de la tecnología, una buena descripción en Redes Sociales y webs de empleo; esto hace que más empresas se interesen en el perfil. En el momento de la entrevista utilizar el Storytelling sirve para conectar con el reclutador. Contar una breve historia, en base a las preguntas que te realice, es mejor que una respuesta vacía. Esta técnica tiene que utilizarse siempre de forma coherente, real, breve, dentro de un contexto y ambiente proporcional y, sobretodo, que sea interesante y dinámica, con inicio y fin.

Por otro lado, en el caso de las empresas poseer una buena historia, hace que tanto clientes como posibles futuros trabajadores se sientan atraídos a comprar o establecer una relación laboral. Por ejemplo, existen muchas empresas que venden productos que, a priori, no nos llaman la atención, pero gracias a la utilización del Storytelling, a través de sus historias, nos atraen y nos hacen querer adquirirlos. Entre otras muchas, las compañías que usan esta herramienta son: Coca – Cola (estudiado brevemente en el siguiente apartado), Estrella Damm, Nike, Apple e, incluso, la lotería de Navidad. Todas ellas a través de los anuncios publicitarios que se transmiten por televisión, atraen a clientes y posibles candidatos; por lo que reclutar a partir de la publicidad es una forma muy interesante de comenzar la selección de personal. Cabe destacar, la presentación que hizo Steve Jobs, cuando lanzó el primer iPod en el año 2001,

---

<sup>13</sup> Director de cine estadounidense (Wall-E, Toy Story).

<sup>14</sup> Link a charla:

[https://www.ted.com/talks/andrew\\_stanton\\_the\\_clues\\_to\\_a\\_great\\_story?language=es](https://www.ted.com/talks/andrew_stanton_the_clues_to_a_great_story?language=es)

cuando, además de contar las características técnicas de este, lo vendió como una historia donde podías “llevar mil canciones en tu bolsillo”. Cuando una persona busca información sobre una empresa en la que desea trabajar, tiene en cuenta todos los datos que encuentre y, también que le cuenten, por eso es importante que tenga una historia atractiva y unas valoraciones positivas. Una buena utilización del Storytelling hace que el candidato se interese por saber más referencias y opiniones. El perfil de candidato más atraído gracias a esta herramienta es gente joven, *millennial*<sup>15</sup>.

“A todo el mundo le gusta escuchar buenas historias y, si son lo suficientemente interesante, inspirarán a todos, desde los profesionales de la organización hasta los potenciales candidatos” (Crespo, 2015). En definitiva, las buenas historias atraen a las personas, lo que hace que la empresa crezca en todos los aspectos: reclutamiento y selección, organizativo, ventas, reputación... Es tan importante el contenido como la presentación de este. A través de esta herramienta la empresa puede dar a conocer su valor, describiendo sus progresos, experiencias y habilidades, y teniendo en cuenta que pueden aportar los empleados actuales a la historia.

### **3.6.1. El caso de Coca – Cola.**

Caldevilla (2014), analizando el caso de *Dreamland*<sup>16</sup> y Coca – Cola, establece lo siguiente: “Coca – Cola transmite valores como la amistad, la ilusión, el espíritu de superación, la motivación y el compañerismo, aspectos de los que hacen gala los protagonistas, jóvenes cantantes y bailarines que persiguen un sueño, asociándose de nuevo la marca a la juventud, la música, el baile y, en definitiva, la felicidad”. Según muchos artículos, Coca – Cola es de las mejores empresas en cuanto a la utilización del Storytelling, su historia es una de las más conocidas y sus campañas y anuncios publicitarios, siempre tienen gran influencia en la gente.

---

<sup>15</sup> Conocida también como Generación Y, se refiere a personas nacidas entre los años 1980 y 2000.

<sup>16</sup> Serie de televisión emitida en Cuatro en el año 2014.

Nadie conoce la fórmula secreta de la Coca – Cola, pero sí su historia. Comenzó siendo un jarabe creado por John Pemberton, farmacéutico, pero su receta original ha ido variando. Una parte importante de este relato, que crea gran curiosidad y, además, es una gran estrategia de marketing, es que sólo dos personas conocen los ingredientes exactos que contiene la Coca – Cola; éstas, se dice, que tienen prohibido viajar en el mismo avión, lo que aporta un dato entretenido a la historia. Incluso, en su 125 aniversario, la marca anunció que iba a cambiar de ubicación la caja fuerte que contenía la fórmula secreta al museo, situado en Atlanta, dedicado a Coca – Cola. Es decir, esta empresa no deja que su historia se quede en el olvido, sino que añade datos a medida que pasa el tiempo, sabiendo exactamente que aportar a su estrategia de Storytelling. Puede que, en realidad, la receta no sea tan secreta y que por los avances en tecnología y ciencia sea muy fácil descubrir sus ingredientes, pero como consecuencia de la historia, se sigue creyendo en ella por los aspectos emotivos que esconde. Todo esto otorga personalidad a la marca y hace que tanto clientes y trabajadores estén comprometidos e implicados. Como consecuencia de todo esto y gracias a su estrategia de marketing, a través de campañas publicitarias, Coca – Cola atrae y mantiene clientes y logra nuevos candidatos para formar parte de su plantilla. En los anuncios consigue proyectar los valores que tiene la empresa y la implicación que tiene en diferentes temas.

En cuanto al reclutamiento, además de atraer candidatos por su historia original y anuncios publicitarios, Coca – Cola da gran importancia a sus empleados, creando un entorno de positividad, creatividad y abierto, donde toda persona es bienvenida, lo que aumenta el interés de la compañía en el proceso de selección de personal. Por otra parte, la página web oficial española presenta un apartado con artículos, historias, experiencias y entrevistas de los empleados actuales, como *“Un viernes al mes, los empleados de Coca – Cola se convierten en los protagonistas”*<sup>17</sup>, *“¿Por qué los jefes no tienen despacho en Coca – Cola?”*<sup>18</sup>, ambos escritos por Patricia M. Liceras, o *“¿Cómo es trabajar en Coca*

---

<sup>17</sup> Enlace a la historia: <https://www.cocacolaespana.es/historias/fribreak-coca-cola-empleados-protagonistas>

<sup>18</sup> Enlace al artículo: <https://www.cocacolaespana.es/historias/jefes-no-despacho-coca-cola>

– *Cola?*”, en el cual describen una serie de razones por las que trabajar en la empresa, entre las que se encuentran formar parte de un equipo diverso, crecer juntos, ser parte de algo importante... De esta forma los candidatos pueden encontrar mucha información acerca de como es trabajar en Coca – Cola, por lo que hace el proceso de selección es más fácil. A través de la estrategia de Storytelling y de compartir sus valores a través de su blog atraen a un número mayor de personas. Todo esto junto al uso de las redes sociales convierte a Coca – Cola en una de las organizaciones que mejor utilización hace de las nuevas herramientas de reclutamiento.

### **3.7. Inbound Recruiting.**

“Una innovadora metodología de reclutamiento centrada en el candidato, que ayuda a las empresas a atraer el talento adecuado, a enamorarlo durante el proceso de selección y a contratarlo de forma más rápida” (Gimeno, 2016). Esta herramienta ayuda a crear una marca de empresa eficaz. Deriva del *Inbound Marketing*, metodología que utiliza la empresa HubSpot. Talent Clue<sup>19</sup> sugiere que aplicar este método al reclutamiento porque “consigue que los candidatos quieran trabajar en las empresas sin que estas deban perseguirlos”.

El candidato es quien tiene que decidir, así que la empresa es quien debe atraerlo y tratarlo como una pieza fundamental. El proceso se divide en cinco fases:

1. Antes de comenzar las cuatro fases reales del Inbound Recruiting, la empresa debe conocer que tipo de candidato quiere y atraerlo.
2. Una vez definido, comienza la fase de atracción, a través del employer branding, portales de empleo y redes sociales, para llegar a un mayor número de personas.
3. Transformar las visitas en candidatos, facilitando su inscripción mediante ofertas de empleo atractivas y formularios.

---

<sup>19</sup> Software de reclutamiento que permite a las empresas automatizar los procesos de selección.

4. Terminado el proceso de selección, se contrata a los candidatos más aptos. Es una fase importante y tiene que realizarse con una cierta agilidad, para ello es imprescindible contar con buenas herramientas.
5. Enamorar a todos los candidatos, aunque no hayan sido seleccionados.

Lo que se consigue, principalmente, con el Inbound Recruiting es humanizar el reclutamiento, siendo el candidato lo importante durante todo el proceso. Además, tiene otros beneficios para la empresa como mejorar su marca y valor, encontrar candidatos aptos, agilizar el proceso, reducir gastos y, sobretodo, hacer que la experiencia sea buena, consiguiendo que los candidatos se sientan valorados.

#### **4. Errores, problemas y soluciones.**

El principal problema que existe es realizar un reclutamiento sin un objetivo o una estrategia fijada, es decir, sin saber que puesto va a ocupar el candidato o que cualidades son las que se buscan en el. Antes del proceso de selección de personal habrá que analizar y estudiar los objetivos a conseguir y que perfil es el indicado para puesto que está vacante. Una vez considerado esto, es importante que la oferta de trabajo sea clara y breve, así los candidatos pueden conocer los detalles y decidir si pueden o no presentarse.

Por otro lado, siguen existiendo limitaciones en el reclutamiento por internet por falta de conocimiento y por no saber aprovechar esta herramienta. Aunque el Reclutamiento 3.0 está cobrando gran importancia en la actualidad, no existen suficientes expertos en la materia y no se utilizan todas las posibilidades que existen en la web. Chiavenato (2009), plantea que, aunque el reclutamiento por Internet sea ventajoso, también tiene una serie de limitaciones:

“1. Internet no es una herramienta de selección de personas. No sustituye los contactos personales, las entrevistas frente a frente ni otros pasos importantes para evaluar actitudes y comportamientos vitales para buscar candidatos calificados.

2. Los profesionales de la Administración de Recursos Humanos se frustran ante la falta de un toque personal.

3. El número de CV que se puede enviar aumentó exponencialmente y obliga a los reclutadores a dedicar más tiempo para manejar actividades relacionadas con internet.

4. Internet favorece una competencia mayor para la búsqueda de candidatos calificados en el mercado.

5. El reclutamiento a través de internet crece a costa de otros enfoques tradicionales de reclutamiento.

6. La confidencialidad se convierte en un serio problema, porque la información a través de los sitios web puede ser violada por hackers."

Como consecuencia de la falta de conocimiento en redes sociales, las ofertas publicadas en ellas no son las adecuadas. No todas las redes sociales son iguales por lo que la forma de utilizarlas para realizar el reclutamiento no debe ser el mismo. En cada una de ellas se encuentra un perfil de candidato diferente y el reclutador debe tener en cuenta esto. Y a su vez, no solo fijarse en los perfiles activos, sino que debe tener en cuenta aquellos posibles candidatos pasivos, porque pueden ser lo que necesitan para la empresa.

No todos los candidatos son iguales, hay que conocer que es lo que busca y comunicarse directamente; procedimiento que puede seguirse a través de las redes sociales. Aunque esto sea importante, debe existir una mínima objetividad, es decir, la persona no tiene por qué comportarse igual en las redes sociales como lo hace en el ámbito laboral y es algo que hay que tener en cuenta a la hora de contratar a alguien.

Es importante que la oferta que se haga no sea aburrida, hay que proponerla de una manera atractiva, para ganar candidatos, sin que sea demasiado extensa pero que incluya toda la información esencial de forma concreta, sino se presentarán muchas personas no adecuadas para el puesto por no haber entendido bien la oferta. Como establece Aguilar (2012), "a mayor capacidad de atracción, menos dificultad para sustituir el talento que se marcha". Aunque el

reclutamiento sea eficiente y gracias a las nuevas herramientas se realice de una forma más rápida, no hay que olvidar que una de las claves para el buen funcionamiento de la empresa es llevar a cabo una adecuada selección de personal. Es decir, aún siendo un proceso dinámico debe invertirse el suficiente tiempo para conseguir los candidatos perfectos. Conociendo y teniendo en cuenta los problemas que surgen utilizando las nuevas herramientas, es más fácil solucionar y corregir los errores.

## **5. Conclusión.**

El proceso de reclutamiento y selección de personal ha evolucionado mucho en los últimos años, pero no va a parar de crecer porque tiene que adecuarse a los avances tecnológicos, a las nuevas generaciones y a los intereses que atraen a las personas en cada momento. Es decir, como todo aspecto en la vida, no puede quedarse obsoleto y debe avanzar en base a lo que sucede en el mundo, sin olvidar que el capital humano de una empresa es imprescindible para su funcionamiento y que debe reclutarse al personal valorando a los candidatos, mirando más allá de la extensión de su currículum. Todos los nuevos métodos de selección de personal mencionados, aunque tienen sus diferencias entre ellos, están conectados unos con otros, de manera que una herramienta nace y evoluciona de otra anterior.

El uso de Internet y de las Redes Sociales, así como de las nuevas herramientas que han ido surgiendo, es importante para empresas, empleados y personas en busca de trabajo, porque como se ha estudiado en este trabajo, toda información a la que se puede acceder se valora a la hora de elegir empleo y trabajador. Las técnicas de Gamificación o Storytelling tendrían que tener más influencia en un número mayor de empresas, porque a través de ellas se pueden descubrir aspectos de las personas que a través de un CV no pueden verse.

Todavía existen problemas derivados de las nuevas herramientas y técnicas de selección de personal, sobretodo, porque no todos los departamentos de Recursos Humanos hacen el uso adecuado. Es decir, como ya se ha mencionado, la Administración de Recursos Humanos debe avanzar, lo que

conlleva que los responsables de esta sección deben conocer y saber utilizar los nuevos métodos.

Se ha estudiado que el factor humano de una empresa juega un papel fundamental para el buen funcionamiento y que toda compañía debe tener una estrategia de reclutamiento para seleccionar a los candidatos perfectos. En conclusión, citando a Stephen Covey<sup>20</sup>, “la tecnología reinventará los negocios, pero las relaciones humanas seguirán siendo la clave del éxito”.

---

<sup>20</sup> Autor del libro “Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas”.

## 6. Bibliografía.

Aguilar, C. (2012). *Recursos Humanos: Técnicas para Atracción de Talento*. [Página web]. Recuperado el 04-04-2018 de <http://axeleratum.com/2012/recursos-humanos-tecnicas-para-atraccion-de-talento/>

Anand, R. (2008). *Recruiting with Social Media*. Boston: Ed. Pearson Education.

Bock, L. (2013). *In Head-Hunting, Big Data May Not Be Such a Big Deal*. [Página web]. Recuperado el 01-06-2018 de <https://www.nytimes.com/2013/06/20/business/in-head-hunting-big-data-may-not-be-such-a-big-deal.html?pagewanted=1&r=0&smid=tw-nytimesbusiness&partner=socialflow>

Cagigas, J. (2015). *Evolución de la función de Recursos Humanos en España* [Página web]. Recuperado el 03-05-2018 de <http://www.socinfo.info/seminarios/rrhh2/fundipe.pdf>

Caldevilla, D. (2014). *Lenguajes y persuasión: Nuevas creaciones creativas*. Madrid: ACCI.

Calvet, I. (2018). *¿Qué es el reclutamiento y selección de personal 4.0?* [Página web]. Recuperado el 15-05-2018 de <https://idconline.mx/laboral/2018/04/26/que-es-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-40>

Casanova, S. (2017). *Storytelling: el arte de contar historias y vender más*. [Página web]. Recuperado el 01-06-2018 de <https://www.entrepreneur.com/article/294009>

Castillo, J. R. (2017). *Aedipe: De la relación al compromiso*. [Página web]. Recuperado el 25-05-2018 de <https://www.aedipe2017.com/josé-ramón-castillo-nexian-“el-reclutamiento-40-nos-permite-hacer-una-selección-mucho-más-exquisita>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana de México.

Cookie Box Team. (05 de octubre de 2015). *Cookie Box, referente de Gamificación en proyectos de la UE*. [Entrada de blog]. Recuperado de <http://cookiebox.es/cookie-box-referente-de-gamificacion-en-proyectos-de-la-ue/>

Crespo, C. (2015). *Storytelling*. [Página web]. Recuperado 01-06-2018 de [http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1506\\_Capital%20HumanoCC.pdf](http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1506_Capital%20HumanoCC.pdf)

Fabella, K. (23 de marzo de 2018). *¿Qué es Storytelling?* [Entrada de blog]. Recuperado de <https://vilmanunez.com/que-es-storytelling/>

Figuerska, I. y Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Revista: International Scientific Journal Human Resources Management and Ergonomics*, 38, 35-51. [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013\\_2\\_03.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf)

Gimeno, T. (15 de mayo de 2014). *¿Qué es Reclutamiento 2.0?* [Entrada de blog] Recuperado de <http://blog.talentclue.com/bid/247638/qu-es-reclutamiento-2-0>

Gimeno, T. (30 de noviembre de 2016). *¿Qué es Inbound Recruiting?* [Entrada de blog]. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/que-es-inbound-recruiting>

Giner, G. J. (2017). *Redes Sociales, imprescindibles en el Reclutamiento*. [Página web]. Recuperado el 20-05-2018 de <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/redes-sociales-imprescindibles-en-el-reclutamiento/>

Llorens-Largo, F. y otros. (2016). *Gamificación del Proceso de Aprendizaje: Lecciones Aprendidas*. [Página web]. Recuperado el 25-05-2018 de <http://rita.det.uvigo.es/VAEPRITA/201603/uploads/VAEP-RITA.2016.V4.N1.A4.pdf>

Mababu, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción*, 32 (10), 135-151.

Martín, J. F. (2012). *El nuevo rol de los Recursos Humanos. Las personas como motor de la empresa*. [Archivo de video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=2485&v=dMKyaJiwwQg](https://www.youtube.com/watch?time_continue=2485&v=dMKyaJiwwQg)

Nexian. (25 de julio de 2017). *Reclutamiento 4.0 o las nuevas técnicas de búsqueda y retención de talento*. [Entrada de blog]. Recuperado de <https://nexian.es/reclutamiento-4-0-las-nuevas-tecnicas-busqueda-retencion-talento/>

Platas, V. (2017). Digitalización de la gestión de personas. *Oikonomics*, 82, 81-89.

Rodríguez, R. (18 de diciembre de 2017). *Storytelling y Networking: creando sólidos vínculos profesionales*. [Entrada de blog]. Recuperado de <https://www.orgdch.org/storytelling-y-networking-creando-solidos-vinculos-profesionales/>

Sullivan, J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. [Página web]. Recuperado el 10-05-2018 de <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Van den Broek, J. (2016). *Employer branding. Cuando la percepción puede convertirse en realidad*. [Página web]. Recuperado el 11-05-2018 de <https://randstad-es-pro.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/10/informe-randstad-award-2016.pdf>

Velasco, A. (2018). *Las redes sociales, el mejor escaparate de un negocio*. [Página web]. Recuperado el 10-06-2018 de <http://www.impulsodigital.elmundo.es/economia-digital/las-redes-sociales-el-mejor-escaparate-de-un-negocio>

Vinceç Álvaro. (2017). *Qué mira un profesional de RRHH en tu Facebook para darte o no el trabajo soñado*. [Página web]. Recuperado el 04-06-2018 de <https://www.bluebbva.com/2017/04/que-mira-un-profesional-de-rrhh-en-tu-facebook-para-darte-o-no-el-trabajo-sonado.asp>

Werbach, K. y Hunter, D. (2012). *For the Win*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=abq0SnK3XdMC&printsec=frontcover&hl=es#v=snippet&q=design&f=false>

Zichermann, G. (2012). *Getting Three Fs in Gamification*. [Página web]. Recuperado el 31-05-2018 de <http://www.gamification.co/2012/01/19/getting-three-fs-in-gamification/>