

Andrea Blesa Sans

**LA INFLUENCIA DE LOS MÉTODOS
DIGITALES EN LOS PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Dirigido por Amadeu Vives Ventura

Grado de Relaciones Laborales y Ocupación



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Tarragona

2022

Este TFG se ha desarrollado en la modalidad de:

- Trabajo de investigación

- Simulación de juicio.
- Dictamen / informe.
- APS.
- TFG vinculado a prácticas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

TÍTULO, RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	5
1. INTRODUCCIÓN	7
I. MARCO TEÓRICO	8
2. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	8
3. RECLUTAMIENTO	9
3.1. Reclutamiento interno	11
3.2. Reclutamiento externo	13
3.3. Reclutamiento mixto	16
4. SELECCIÓN DE PERSONAL	18
5. EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN 21	
6. NUEVAS TENDENCIAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	24
II. MARCO PRÁCTICO	28
8. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	32
8.1. Análisis de las encuestas a usuarios	32
8.2. Análisis de las encuestas a profesionales	35
9. CONCLUSIÓN	38
10. BIBLIOGRAFÍA	39
11. ANNEXOS	42
Anexo 1. Encuesta a usuarios	42
Anexo 2. Encuesta a profesionales	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno	13
Tabla 2. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo	15
Tabla 3. Evolución del reclutamiento 1.0 al reclutamiento 4.0	21
Tabla 4. Los 5 mejores portales de ocupación	29

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ventajas de la externalización de servicios	25
Gráfico 2. Evolución del uso de redes sociales en España (2004 – 2022).....	28
Gráfico 3. Aspectos negativos para reclutar candidatos a través de redes sociales....	30
Gráfico 4. Medios utilizados para encontrar candidatos.....	31
Gráfico 5. Rango de edad de los usuarios encuestados.....	32
Gráfico 6. Métodos digitales utilizados por los usuarios.....	33
Gráfico 7. Trabajos que han encontrado los usuarios mediante métodos digitales	34
Gráfico 8. Tamaño de la empresa de los profesionales	35
Gráfico 9. Métodos digitales utilizados por los profesionales.....	36

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fases de la incorporación de trabajadores a la empresa.....	9
Ilustración 2. Técnicas de selección	20
Ilustración 3. Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal.....	24

TÍTULO, RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

TÍTULO: La influencia de los métodos digitales en los procesos de reclutamiento y selección.

RESUMEN: En este trabajo de fin de grado se ha elaborado un análisis sobre la influencia de los métodos digitales en los procesos de reclutamiento y selección.

En el marco teórico del trabajo se explican las principales funciones de un departamento de Recursos Humanos, las fases para incorporar a un trabajador en la empresa. También se explican los diferentes tipos de reclutamiento y los métodos que se utilizan en cada uno de ellos, así como las fases para la selección de personal y las técnicas que se utiliza en el proceso de selección, la evolución del reclutamiento y la selección y las nuevas tendencias.

En el marco práctico del trabajo se analizan las encuestas realizadas, tanto a usuarios como a profesionales. De esta manera se pretende analizar información sobre el uso de los métodos digitales y tradicionales, la frecuencia de uso de estos, la efectividad y el motivo por el cual se utiliza un método u otro.

PALABRAS CLAVE: Recursos Humanos, reclutamiento, selección, métodos digitales.

TÍTOL: La influència dels mètodes digitals en els processos de reclutament i selecció.

RESUM: En aquest treball de fi de grau s'ha elaborat una anàlisi sobre la influència dels mètodes digitals als processos de reclutament i selecció.

Al marc teòric del treball s'expliquen les principals funcions d'un departament de Recursos Humans, les fases per a incorporar a un treballador a l'empresa. També s'expliquen els diferents tipus de reclutaments i els mètodes que s'utilitzen en cadascun d'ells, així com les fases per a la selecció de personal i les tècniques que s'utilitzen en el procés de selecció, l'evolució del reclutament i la selecció i les noves tendències.

Al marc pràctic del treball s'analitzen les enquestes realitzades, tant a usuaris com a professionals. D'aquesta manera es pretén analitzar informació sobre l'ús dels mètodes digitals i tradicionals, la freqüència d'ús d'aquests, l'efectivitat i el motiu pel qual es fa servir un mètode o l'altre.

PARAULES CLAU: Recursos Humans, reclutament, selecció, mètodes digitals.

TITTLE: The influence of digital methods in recruitment and selection processes.

SUMMARY: In this final degree thesis an analysis of the influence of digital methods in the recruitment and selection processes has been carried out.

The theoretical framework of the work explains the main functions of a Human Resources department, the phases to incorporate a worker in the company. It also explains the different types of recruitment and the methods used in each of them, as well as the phases for the selection of personnel and the techniques used in the selection process, the evolution of recruitment and selection and the new trends.

Within the practical framework of the work, the surveys carried out, both to users and professionals, are analyzed. In this way, it is intended to analyze information of the use of digital and traditional methods, the frequency of use of these, the effectiveness, and the reason for using one method or another.

KEYWORDS: Human Resources, recruitment, selection, digital methods.

1. INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio de este trabajo de investigación es analizar los procesos de reclutamiento y selección, así como las técnicas que se utilizan para llevar a cabo estos procesos con éxito.

También se conocerá la evolución del reclutamiento y la selección, así como las nuevas tendencias y la influencia que han tenido los métodos digitales en estos procesos.

El objetivo principal de este proyecto de investigación es conocer cómo han influido los métodos digitales en la forma de reclutar de las empresas en la actualidad y en la forma en que los usuarios buscan empleo.

Los objetivos secundarios que se pretenden conseguir son los siguientes:

- Conocer la importancia y las funciones del Departamento de Recursos Humanos.
- Analizar el proceso de reclutamiento de personal, así como los tipos de reclutamiento y los métodos utilizados.
- Profundizar en la selección de personal y conocer las diferentes técnicas que se utilizan en el proceso.
- Conocer la evolución de los procesos de reclutamiento y selección.
- Analizar las nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección.
- Comparar el uso de los métodos digitales y los métodos convencionales en la actualidad.

La hipótesis que se ha planteado en este proyecto de investigación y que se pretende aceptar o rechazar es la siguiente:

- El uso de los métodos digitales influye de forma favorable en los procesos de reclutamiento y selección.

I. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se desarrollará en este proyecto de investigación permitirá conocer cómo se realizan los diferentes procesos de reclutamiento y selección.

Se pretende conocer los tipos de reclutamiento, junto con sus ventajas y desventajas, así como las técnicas que se utilizan para llevar a cabo cada forma de reclutamiento.

Se analizará la evolución de los procesos de reclutamiento y selección en los últimos años, también las nuevas tendencias en reclutamiento y selección.

En último lugar, se analizará cómo influye el uso de los métodos digitales en ambos procesos.

2. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos es de vital importancia para el correcto funcionamiento de la empresa y para la consecución de los objetivos estratégicos de esta, ya que administra al capital humano de la organización.

Las funciones del departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

- **Planificación y selección de personal:** Diseñar los puestos de trabajo, las funciones que se desarrollan en cada puesto, la finalidad y los requisitos exigidos para el puesto, tanto formativos como de experiencia. También se encargan de la selección de personal, de identificar a candidatos adecuados al puesto y sus habilidades y conocimientos.
- **Formación:** Este aspecto es muy importante para que el trabajador desarrolle las habilidades y competencias que se requieren en el puesto con éxito, dado que la formación permite que el personal esté capacitado y consiga desarrollarse en la organización. La formación se puede realizar tanto a personal recién incorporado a la empresa como a trabajadores que ya venían formando para de la empresa.

- **Administración de personal:** Realización de nóminas, absentismo, funciones de contratación, Seguridad Social, es decir, toda la gestión administrativa.
- **Relaciones laborales:** Cumplimiento de la normativa y de los convenios colectivos aplicables, negociaciones con los representantes legales de los trabajadores.

3. RECLUTAMIENTO

El proceso mediante el cual se incorporan trabajadores a la empresa se puede dividir en tres fases (Dolan, S.L. et al., 2014):

- **Reclutamiento:** El proceso de reclutamiento es la primera fase para incorporar a trabajadores a la organización. En este proceso la empresa debe detectar las necesidades de personal y decidir si lleva a cabo el reclutamiento de forma interna o externa.
- **Selección:** La fase de selección se lleva a cabo cuando ha concluido el proceso de reclutamiento. En este proceso se pretenden conocer las competencias y características de los candidatos para comprobar si se adecuan al puesto de trabajo.
- **Orientación:** Este proceso se inicia cuando se recluta y selecciona al personal que cubrirá una vacante en la empresa. El proceso consiste en ayudar al trabajador a adaptarse a la organización y al clima de esta para evitar que la inadaptación al puesto y a la empresa provoque el abandono del trabajador.

Ilustración 1. Fases de la incorporación de trabajadores a la empresa



Fuente: Elaboración propia basada en Dolan, S.L. et al. (2014).

El reclutamiento “es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2011¹).

Este proceso empieza cuando la empresa prevé la necesidad de cubrir un puesto de trabajo vacante y se lleva a cabo con la finalidad de atraer posibles candidatos para cubrir un puesto de trabajo en la empresa.

Los fines del reclutamiento son proporcionar personal cualificado para cubrir los puestos de la organización, analizar las técnicas y fuentes de reclutamiento que se utilizan y estudiar las necesidades de la organización, tanto presentes como futuras.

A través del reclutamiento, la organización pretende encontrar futuros trabajadores que sean adecuados al puesto de trabajo con las cualificaciones que se requieren para el desempeño del puesto.

Para que este proceso resulte eficaz se debe atraer un elevado número de candidatos potenciales, con el fin de que la empresa pueda realizar un proceso de selección adecuado.

Chiavenato (2011) establece tres fases para saber cuales son los recursos humanos que requiere la organización para cumplir los objetivos planteados:

- 1) Investigación interna: La organización debe analizar los recursos humanos de los que dispone la empresa y definir los objetivos en el proceso de reclutamiento.
- 2) Investigación externa: Debe analizar el mercado a través de la segmentación e identificar las técnicas de reclutamiento adecuadas.
- 3) La empresa debe definir las técnicas de reclutamiento que quiere llevar a cabo.

El primer paso para cubrir un puesto de trabajo vacante es analizar el puesto, las funciones que se desempeñan en él, la finalidad del puesto y los requisitos de este, tanto a nivel de formación como de experiencia requerida. Cuando ya se ha analizado el puesto de trabajo, se deben analizar las fuentes y métodos de reclutamiento que se van a utilizar para atraer al máximo número de candidatos potenciales y poder realizar el proceso de selección.

¹ Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGrawHill, México, 9ª ed.

Existen tres tipos de reclutamiento:

- **Reclutamiento interno:** La organización recluta a personas a partir de los propios empleados de la empresa.
- **Reclutamiento externo:** La organización explora a un posible futuro candidato de forma externa a la organización.
- **Reclutamiento mixto:** La organización utiliza técnicas de reclutamiento tanto externo como interno, en función del puesto que necesita cubrir y las características de este.

La organización debe identificar las fuentes y los métodos de reclutamiento en función del puesto de trabajo que desee cubrir y los requerimientos.

3.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno es un tipo de reclutamiento que busca cubrir un puesto vacante de forma interna a través de los propios trabajadores de la organización. La empresa busca al candidato adecuado mediante trabajadores que ya forman parte de esta y son adecuados para ocupar el puesto de trabajo.

En este tipo de reclutamiento se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- **Promoción interna:** De esta manera se selecciona a un candidato que ya forma parte de la organización para ocupar un puesto de trabajo vacante, no implica la contratación de un nuevo empleado. Existen diferentes tipos de promoción interna:
 - Vertical: Se produce cuando el trabajador pasa a ocupar un puesto de trabajo superior al que ya venía ocupando y, por tanto, también percibe una mejora económica.
 - Horizontal: Se produce cuando se traslada a un trabajador de un departamento a otro, sin que el puesto de trabajo sea superior al que ocupa.

- **Temporal:** Se produce cuando un trabajador asciende a otro puesto de trabajo superior durante un determinado periodo de tiempo.
- **Cartera de personal:** Es la base de datos de la organización en la que quedan registradas las candidaturas de las personas que han querido formar parte de la empresa en algún momento, pero que finalmente no han sido seleccionados.
- **Recomendaciones:** Los trabajadores de la empresa tienen conocimiento de las vacantes existentes y el perfil de trabajador que se necesita para cubrir las, por tanto, los trabajadores pueden aportar buenos candidatos para formar parte de la organización.
- **Planes de carrera:** Son acciones que se crean con la finalidad de que exista un crecimiento del trabajador dentro de la propia empresa. Estas acciones deben estar relacionadas de forma directa con la estrategia de la empresa.
- **Recontratación:** La empresa busca cubrir el puesto de trabajo vacante mediante personas que ya han formado parte de la organización y consideran que son adecuadas al puesto. La principal ventaja de esta técnica es que ya conocen la empresa y se ahorran los costes de formación.

Las ventajas del reclutamiento interno son (Chiavenato, 2011):

- **Ahorro de costes y tiempo:** Se ahorran costes de publicación de anuncios o costes de contratación de una empresa que lleve a cabo el reclutamiento. También conlleva un ahorro de tiempo porque no se realiza una publicación de un anuncio ni se busca a un candidato de manera externa, el candidato ya se encuentra en la organización y estará disponible.
- **Genera mayor seguridad:** En este caso el candidato ya es conocido por la empresa, entiende los valores de la empresa y no tiene que integrarse en la empresa, por tanto, ya se conocen las competencias y capacidades del candidato.
- **Motivación de los empleados:** Se genera un clima positivo en la empresa, porque los trabajadores perciben la oportunidad de mejorar y ascender en la empresa de la que forman parte, esto genera una motivación.

- Desarrollo de competencia entre el personal: Los trabajadores desarrollarán más sus competencias y sus aptitudes porque verán la posibilidad de ascender dentro de la empresa si demuestran que tienen las competencias necesarias.

Los principales inconvenientes del reclutamiento interno son:

- Conflicto de intereses: Puede haber conflicto de intereses si se percibe que la organización da la oportunidad de crecer en la empresa a personas que no tienen las competencias y capacidades que se requieren.
- Dificultad para encontrar un candidato dentro de la organización que se adapte al perfil del puesto vacante y a los requerimientos del puesto.
- El reclutamiento interno puede favorecer la endogamia, ya que no se incorporan trabajadores nuevos a la empresa y no se generan nuevos aires en la organización ni innovación.

Tabla 1. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de costes y tiempo. - Genera mayor seguridad. - Motivación de los empleados. - Desarrollo de la competencia entre el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflicto de intereses. - Dificultad para encontrar un candidato en la organización. - Endogamia.

Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato, I. (2011).

3.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es un tipo de reclutamiento que busca cubrir un puesto de trabajo con candidatos ajenos a la empresa, a través del mercado de trabajo.

El reclutamiento externo utiliza las siguientes técnicas:

- **Bolsas de trabajo:** Son herramientas de instituciones públicas o privadas en las cuales aparecen diferentes ofertas de trabajo y las personas se pueden inscribir a ellas.
- **Universidades y centros de formación profesional:** Las empresas pueden recopilar currículums de personas de estos centros, aunque no busquen candidatos en ese momento, pueden encontrar excelentes candidatos que puedan formar parte de la empresa en un futuro.
- **Ferias de empleo:** Son eventos importantes en los que las empresas se dan a conocer e intentan conseguir despertar el interés de las personas para que quieran formar parte de la organización. En las ferias de empleo se puede conseguir una gran cantidad de currículos y datos de las personas interesadas en trabajar en la organización.
- **Agencias de contratación:** Son organizaciones que se dedican a encontrar y proporcionar candidatos a otras empresas para cubrir las vacantes de las que disponen. Se encargan de realizar el reclutamiento de personal y disponen de unas extensas bases de datos.
- **Anuncios en prensa:** Es una de las técnicas que genera más costes a la empresa. Los puestos de trabajo que se pretenden cubrir con esta técnica requieren un nivel bajo de profesionalidad. El proceso de selección conlleva un mayor tiempo debido a la cantidad de personas de las que se reciben los datos.
- **Headhunters²:** Son organizaciones que se dedican a cubrir puestos de trabajo vacantes en las que se requieren perfiles con unas características muy específicas y existe la dificultad de encontrarlos en el mercado de trabajo.

² Cazatalentos.

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">- Nuevos aires en la organización.- No hay inversión en capacitación de personal.- Incorporación de personal con nuevas aportaciones e ideas.	<ul style="list-style-type: none">- Conlleva un mayor tiempo.- Genera más costes a la empresa.- No genera tanta seguridad.- Impide la promoción de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato, I. (2011).

Las principales ventajas del reclutamiento externo son:

- Nuevos aires en la organización que pueden aportar una visión diferente a la empresa y a los empleados, aportando otros valores y características que no se encuentran en la empresa.
- La organización no necesitará invertir en capacitación de personal, puesto que la persona que se incorpora en la empresa proviene de otra empresa en la cual han invertido en su capacitación, por tanto, se ahorran estos costes.
- Se incorporará personal a la empresa que podrá aportar nuevas ideas y visiones sobre la empresa y el mercado de trabajo.

Los inconvenientes del reclutamiento externo son:

- Conlleva un mayor tiempo en la realización y en la decisión de los métodos que se van a utilizar para realizar el reclutamiento, en seleccionar a un candidato que se adecue al perfil del puesto de trabajo.
- Genera más costes a la empresa porque necesita invertir en el proceso de reclutamiento, ya sea utilizándolo de forma externa a través de una empresa que realice el reclutamiento o mediante publicación de anuncios.
- No genera tanta seguridad porque no se tiene un conocimiento exacto del candidato ni de su desarrollo profesional, ni sus técnicas y habilidades y no se conocerá hasta que se incorpore a la organización y al puesto de trabajo.

- Impide la promoción de trabajadores en la empresa, dado que las oportunidades se ofrecen a candidatos externos y no se tiene en cuenta al personal que ya forma parte de la organización, esto puede afectar al clima de la organización de manera negativa.

Las principales diferencias que se pueden observar entre el reclutamiento interno y el reclutamiento externo son (Chiavenato, 2009):

- En el caso del reclutamiento interno los puestos de trabajo son cubiertos por trabajadores que ya forman parte de la organización, mientras que en el reclutamiento externo se buscan futuros trabajadores ajenos a la organización.
- En el reclutamiento interno la empresa ya conoce las habilidades y técnicas de ese trabajador, mientras que en el reclutamiento externo no se conocen las competencias de los trabajadores.
- En el reclutamiento interno la organización propone un ascenso a un mejor puesto de trabajo, a diferencia del reclutamiento externo en el que las oportunidades se ofrecen a candidatos externos.

3.3. Reclutamiento mixto

En el reclutamiento mixto se utiliza tanto el reclutamiento interno como externo. Esta forma de reclutamiento es más extensa y completa porque busca posibles candidatos en la propia organización y de forma ajena.

De esta manera, se tendrán en cuenta las ventajas tanto del reclutamiento interno como del externo, formando así el reclutamiento mixto. Esta forma de reclutamiento puede presentar varios procesos:

- En primer lugar, se utiliza reclutamiento interno, pero si no se encuentra un candidato idóneo para el puesto, proceden al reclutamiento externo. En este caso la organización ofrece preferencia a sus trabajadores.
- Primero se utiliza el reclutamiento externo y si no se encuentra un candidato adecuado al puesto, se toma la decisión de utilizar el reclutamiento interno para encontrar un candidato que ya forme parte de la empresa.

- Reclutamiento interno y externo simultáneo, en este caso la empresa utiliza los dos tipos de reclutamiento para conseguir un candidato adecuado para el puesto, ya sea interno o externo a la organización.

Las principales ventajas del reclutamiento mixto son:

- Hace salir de la zona de confort a los trabajadores que forman parte de la empresa, hace que los trabajadores se enfoquen en mejorar para poder aprovechar las oportunidades que ofrece la empresa.
- Permite reducir costes porque la duración del proceso de selección es más corta, ya que busca posibles candidatos de forma interna y externa, asegurándose un mayor número de candidatos adecuados en un menor tiempo.

Algunos inconvenientes del reclutamiento mixto son:

- La empresa no puede garantizar un equilibrio de oportunidades entre el personal que ya forma parte de la empresa y los candidatos externos.
- Puede provocar frustración en trabajadores que ya forman parte de la organización.

4. SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección se inicia una vez concluido el proceso de reclutamiento. La selección pretende conocer y analizar la información de los candidatos al puesto de trabajo y determinar quién es la persona adecuada al puesto entre los candidatos seleccionados.

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa” (Chiavenato, 2011³).

Para encontrar al candidato que más se ajuste al perfil y a las competencias del puesto de trabajo vacante, se deben establecer unos criterios y una evaluación de los criterios, las técnicas que se utilizaran.

La selección de personal pretende conseguir al candidato que se adecue más al perfil y al puesto de trabajo que se necesita cubrir, por tanto, se encarga buscar entre los candidatos reclutados quien encaja en el puesto vacante y las competencias que se requieren en el puesto.

Para llevar a cabo un proceso de selección en primer lugar se debe realizar un análisis del puesto de trabajo para obtener información sobre las características, competencias y requisitos que debe tener la persona que ocupe el puesto de trabajo.

Las técnicas de selección son las siguientes:

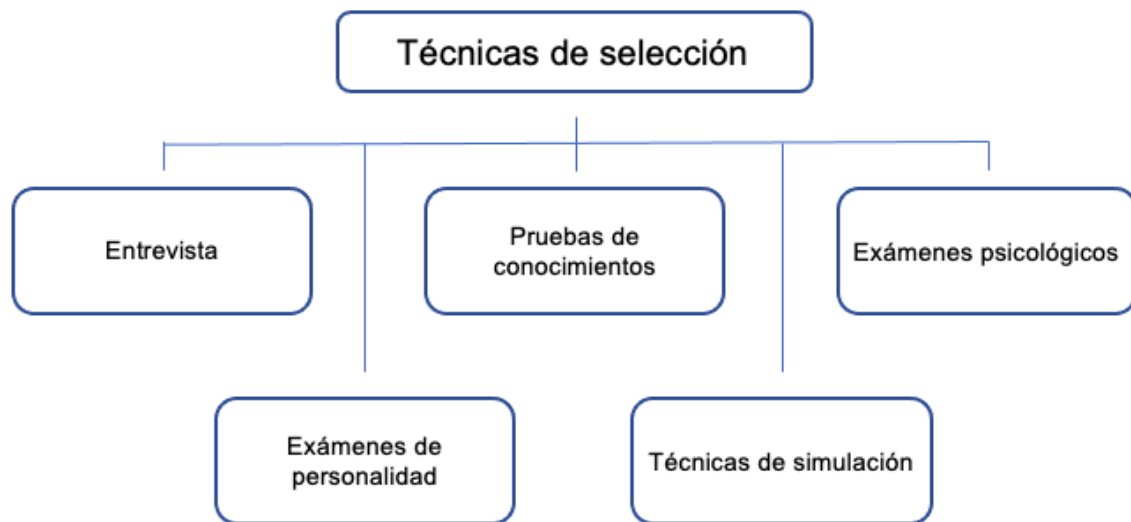
- **Entrevista:** La entrevista de selección es uno de los mecanismos que más se utilizan en los procesos de selección. En la entrevista se produce un intercambio de información entre la persona entrevistadora y la persona entrevistada, a través de preguntas, permite que haya una interacción entre las partes y conocer en profundidad al candidato para conocer si es apto o no apto para el puesto de trabajo.
 - Entrevista abierta: En la entrevista abierta no se sigue un orden de preguntas establecido, es como una conversación entre el entrevistador y el entrevistado donde el entrevistador pregunta en función de las respuestas del candidato.

³ Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGrawHill, México, 9ª ed.

- Entrevista por competencias: En este tipo de entrevista las preguntas que se realizan al candidato están enfocadas en conocer si posee las competencias requeridas para desempeñar el puesto de trabajo. Se pueden combinar preguntas convencionales con preguntas enfocadas a conocer las competencias que posee el candidato y sus habilidades.
 - Entrevista estructurada: En este tipo de entrevista se realizan preguntas más convencionales para conocer al candidato, como por ejemplo la experiencia y la formación.
- **Pruebas de conocimientos:** Es un mecanismo que permite saber cuáles son los conocimientos y el nivel de estos conocimientos que posee el candidato en comparación con los que se requieren en el puesto de trabajo a cubrir. Estas pruebas permiten conocer las habilidades y competencias que tienen los candidatos para saber si podría llevar a cabo con éxito las funciones requeridas para el desempeño del puesto de trabajo.
 - **Exámenes psicológicos:** A través de los exámenes psicológicos se conocen una serie de aptitudes de la persona como la capacidad de trabajar en equipo, el grado de iniciativa, las habilidades de liderazgo o la capacidad para solucionar conflictos. Estos exámenes se evalúan mediante unas pautas y a partir de unas estadísticas de muestra.
 - **Exámenes de personalidad:** Los exámenes de personalidad permiten conocer y analizar rasgos y características de la personalidad del candidato, a través de las características de la personalidad el entrevistador puede conocer ciertos aspectos, como por ejemplo el carácter para analizar cómo puede reaccionar a ciertas circunstancias y si encaja en la organización.
 - **Técnicas de simulación:** Las técnicas de simulación se realizan a través de grupos y sitúan a los participantes en una situación de simulación para conocer el rol que ejerce cada participante y el comportamiento. Este método permite conocer cómo se desarrollaría el candidato en el desempeño del puesto vacante.
 - Role-playing: En el role-playing se plantean una serie de circunstancias a las personas que participan y el reclutador analiza las competencias que desarrolla cada persona en esas circunstancias.

- Dinámicas de grupo: Mediante las dinámicas de grupo se pretende analizar la actitud y el desarrollo de una persona a través del trabajo en grupo.
- In-basket: El candidato debe analizar unos documentos que le permita resolver las preguntas planteadas de la forma correcta, de esta manera se conoce si el candidato sabe diferenciar la información importante de la información no importante.

Ilustración 2. Técnicas de selección



Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato, I. (2011).

Si el proceso de selección se realiza de forma adecuada, la empresa invertirá en la capacitación de un trabajador que contribuirá a conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

Cuando ya se han realizado las diferentes pruebas y se ha obtenido la información necesaria sobre los posibles candidatos, se deben analizar los resultados obtenidos en las pruebas. En primer lugar, se debe realizar un informe de los resultados de cada candidato en el que constarán las características de los candidatos y las calificaciones de las pruebas. La empresa debe escoger al candidato que más se adecua al puesto de trabajo vacante, teniendo en cuenta los requisitos y tareas que se desempeñarán en el puesto.

En la última etapa del proceso de selección se debe realizar un feedback a los candidatos, informándoles de que no han sido seleccionados como candidatos finalistas.

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento y selección se debe realizar el proceso de incorporación del trabajador a la empresa. Mediante el proceso de incorporación, el trabajador recibe ayuda para conseguir adaptarse de forma correcta a la organización, de esta manera se evitaría en cierto modo que el trabajador quiera abandonar el puesto por inadaptación al puesto de trabajo, al entorno, al clima laboral.

5. EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

5.1. Evolución del reclutamiento de personal

Tabla 3. Evolución del reclutamiento 1.0 al reclutamiento 4.0

Reclutamiento 1.0	Reclutamiento 2.0
Web 1.0 CV en mano, fax o carta. Webs estáticas.	Web 2.0 Difusión de ofertas a través de internet. Uso de portales de empleo y redes sociales.
Reclutamiento 3.0	Reclutamiento 4.0
Reclutamiento multisite. Mejor gestión.	Marca personal. Redes sociales profesionales (LinkedIn).

Fuente: Elaboración propia.

- El **reclutamiento 1.0** está relacionado con la web 1.0, en este tipo de reclutamiento los CV se entregaban en mano, a través del fax o mediante el uso de cartas. La web 1.0 no permitía el uso de archivos, eran webs estáticas. El reclutamiento 1.0 empleaba los métodos tradicionales para anunciar sus vacantes, lo que provocaba que fuese un proceso con mayores costes y mayor duración.
- El **reclutamiento 2.0** está relacionado con la web 2.0, se empiezan a difundir ofertas de trabajo mediante internet para conseguir atraer a candidatos. Este avance supone acercar al reclutador a los candidatos a través de portales de empleo y redes sociales, permite la captación de un mayor número de candidatos en comparación con los métodos convencionales.
- Con el **reclutamiento 3.0** se produce una mejora de los portales de empleo y coge fuerza el uso de Infojobs. Aumenta el uso de las redes sociales para la búsqueda de empleo, las ofertas de empleo se empiezan a publicar en diferentes medios digitales para conseguir llevar a más personas y aumentar el impacto de esta.
- Actualmente, con el **reclutamiento 4.0** se añade la imagen de marca. Una gran cantidad de candidatos ya tienen perfiles en redes sociales profesionales como LinkedIn, donde muestran su experiencia profesional y su formación académica, además de sus competencias.

Algunas de las principales ventajas que se encuentran en el reclutamiento 4.0 son:

- Las empresas que deseen cubrir puestos de trabajo pueden llegar a acceder a un gran número de candidatos gracias a publicar sus anuncios mediante redes sociales o plataformas digitales, incluso pueden llegar a contactar con candidatos pasivos.
- Los reclutadores pueden tener conocimiento de la formación académica y la experiencia profesional, ya que la información es pública. Esto permite el ahorro de tiempo en los procesos de reclutamiento.

5.2. Evolución de la selección de personal

El proceso de selección de personal ha ido evolucionando a lo largo de los años, igual que el proceso de reclutamiento. La evolución del proceso de selección de personal ha estado condicionada al uso de internet y las redes sociales como métodos de captación de talento.

Con el uso de internet, las ofertas de empleo de las empresas podían llegar a un mayor número de posibles candidatos y, con ello, se requería un proceso de selección eficaz y ágil.

El uso de internet y las redes sociales permitía a los reclutadores conocer a los candidatos y tener más información sobre ellos, por tanto, facilitaba la selección de un candidato potencial para el puesto de trabajo requerido.

Actualmente, el proceso de selección está condicionado también por el marketing, es decir, las organizaciones se deben dar a conocer para atraer a los candidatos, llamando la atención de los candidatos a través de los valores de la empresa, su estrategia, las condiciones de trabajo y los objetivos.

Las nuevas tecnologías han aumentado el alcance de las ofertas de empleo y, en consecuencia, han transformado la selección de personal para conseguir adaptarse y se ha incrementado la interacción entre las empresas y los candidatos.

6. NUEVAS TENDENCIAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Los procesos de reclutamiento y selección han pasado por un proceso de transformación en los últimos años debido a la introducción de nuevas tecnologías y a la incorporación de la cultura empresarial.

En los procesos de reclutamiento de personal se pretende encontrar al candidato más adecuado al puesto de trabajo vacante teniendo en cuenta sus habilidades y competencias.

Ilustración 3. Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal



Fuente: Elaboración propia.

Las nuevas tendencias en el proceso de reclutamiento de personal son:

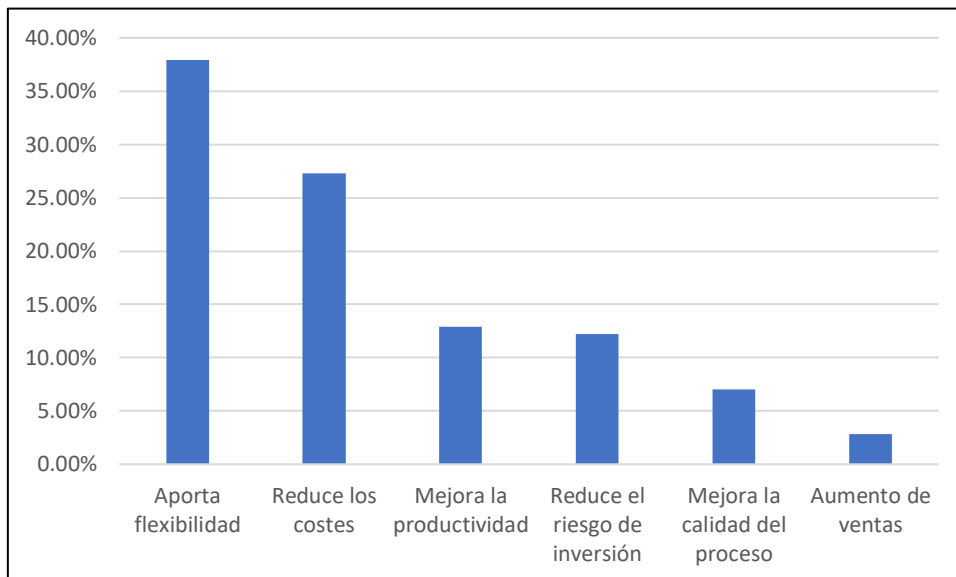
- **Employer branding⁴:** El *employer branding* consiste en que la empresa se da a conocer de forma positiva, tanto de forma interna como externa, para incentivar el desarrollo de los trabajadores que forman parte de la empresa y atraer a candidatos potenciales.

⁴ Marca de empleador.

Esta estrategia se lleva a cabo a través de redes sociales dando a conocer la empresa, la cultura de la empresa y ofreciendo a los trabajadores ventajas para conseguir la incentivación y motivación de estos, proporcionándoles la posibilidad de ascender en la organización.

- **Talent marketing:** Este método consiste en atraer a candidatos potenciales a través del marketing digital para establecer un vínculo a largo plazo entre la organización y el trabajador.
- **Outsourcing⁵:** La externalización consiste en subcontratar al personal que necesita la organización sin necesidad de aumentar la plantilla. Según la V Encuesta Adecco Outsourcing sobre externalización, las principales ventajas de la externalización son que aporta flexibilidad a la empresa (37,9%), provoca una reducción de costes (27,3%), mejor la productividad (12,9%), reduce el riesgo de inversión (12,2%), mejora la calidad del proceso (7%) y permite un aumento de ventas (2,8%).

Gráfico 1. Ventajas de la externalización de servicios



Fuente: Elaboración propia basada en la V Encuesta Adecco Outsourcing sobre externalización (2014)⁶.

⁵ Externalización.

⁶ Adecco. (2014). V Encuesta Adecco Outsourcing sobre Externalización.

- **Análisis de datos (big data):** El *big data* permite recoger una gran cantidad de datos sobre las personas que quieren formar parte de la empresa, para que el uso de estos datos sea de gran utilidad en la organización es necesario realizar un análisis exhaustivo para conocer a los aspirantes. Para aplicar el big data se deben seguir una serie de pasos:
 - La organización debe tener una buena imagen para atraer una gran cantidad de candidatos potenciales.
 - Realizar estadísticas sobre los procesos de selección y su duración, para evitar que los candidatos abandonen el proceso.
 - Analizar los procesos de selección anteriores para aplicar las técnicas más eficaces.

- **Social recruiting⁷:** El *social recruiting* consiste en atraer talento a través de las redes sociales, como LinkedIn y Facebook, o a través de páginas web como por ejemplo foros de empleo. Las principales ventajas del reclutamiento social son:
 - Permite a las empresas interactuar con cualquier persona y a los posibles candidatos interactuar con las empresas, a través de diferentes canales.
 - La organización puede ahorrar costes gracias al uso del reclutamiento social.
 - El proceso es más rápido, ya que la organización y los candidatos se pueden poner en contacto de forma más fácil y mediante diferentes plataformas, esto permite un intercambio de información entre las empresas y los candidatos.
 - Permite encontrar candidatos pasivos, es decir, candidatos que actualmente no están buscando trabajo, pero si la empresa contacta con ellos y les ofrece una oferta de trabajo podrían optar por cambiar de puesto de trabajo.
 - Facilita encontrar candidatos con mejores cualificaciones y conocer en profundidad al candidato antes de incorporarse en la empresa.

Las nuevas tendencias en el proceso de selección de personal son:

- **Entrevistas grabadas o asíncronas:** Estas entrevistas se realizan sin la presencia del entrevistador. Este método consiste en que el candidato se graba respondiendo

⁷ Reclutamiento social.

unas preguntas que le van saliendo en pantalla y posteriormente los encargados del proceso de reclutamiento revisan las entrevistas grabadas.

La principal ventaja de este tipo de entrevista es que permite al entrevistador analizar el lenguaje no verbal y las respuestas del candidato.

- **Assessment center**⁸: Consiste en realizar unas pruebas al candidato para analizar si su perfil es adecuado para el puesto de trabajo requerido. Las pruebas que se realizan son acerca de situaciones a las que deberá enfrentarse en el puesto de trabajo. Para cada puesto de trabajo deberá realizarse un assessment center diferente.
- **Gamificación**: En la selección de personal, la gamificación es una técnica que permite mejorar la selección. Mediante la gamificación se pueden mejorar las habilidades de los candidatos y los logros que obtienen en la empresa, ayuda a mejorar el rendimiento de los trabajadores. Implantar este método en los procesos de selección permite analizar las actitudes de los candidatos y ver cómo se desarrollan.

⁸ Centro de evaluación.

II. MARCO PRÁCTICO

Para realizar este trabajo de investigación cuyo objetivo principal es conocer cómo han influido los métodos digitales en la forma de reclutar de las empresas en la actualidad y en la forma en que los usuarios buscan empleo, se llevarán a cabo dos encuestas, una encuesta para analizar cómo las empresas reclutan a candidatos y otra para conocer cómo los usuarios buscan trabajo.

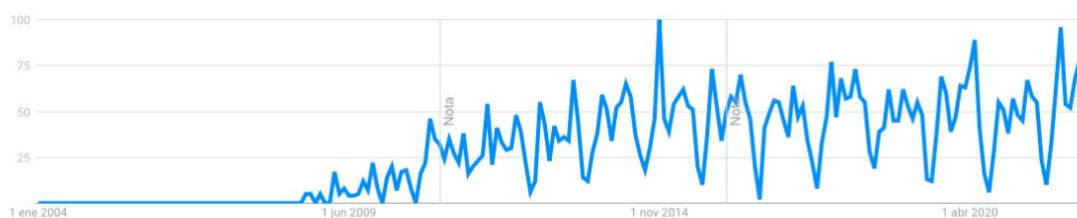
Las encuestas permitirán obtener información sobre el uso de los métodos digitales y convencionales, la frecuencia de uso, la efectividad y el motivo por el cuál se utilizan los métodos digitales o convencionales.

También se realizará un análisis de fuentes secundarias sobre el e-recruitment, la evolución del uso de las redes sociales en España desde el año 2004 hasta la actualidad, sobre las redes sociales más utilizadas, los portales de empleo y, en general, sobre el e-recruitment.

7. E-RECRUITMENT

El e-recruitment, también llamado reclutamiento online de personal es una técnica de reclutamiento de personal que se lleva a cabo mediante diferentes herramientas que son: las Jobsites o portales de ocupación, las redes sociales y las webs corporativas.

Gráfico 2. Evolución del uso de redes sociales en España (2004 – 2022)








Fuente: Disponible en www.trends.google.es/trends

En el **Gráfico 2** se puede observar la evolución del uso de las redes sociales desde el año 2004 hasta la actualidad en España. El uso de las redes sociales en España empieza sobre el año 2008, a raíz de esta evolución en el uso de las redes sociales se ha producido un cambio en la manera de reclutar al personal. Es por ello, que surge el e-recruitment y en los últimos años se ha potenciado el reclutamiento online de personal. También, con la crisis de la COVID-19 aumentó exponencialmente el uso del reclutamiento online debido a las restricciones impuestas, por ello, las empresas optaron por utilizar los métodos digitales para contactar con los candidatos y publicar ofertas de empleo.

Los portales de ocupación son páginas webs donde se encuentra la oferta y la demanda del mercado. Estos portales muestran ofertas de trabajo a las que pueden acceder las personas para buscar trabajo, las ofertas pueden ser de diferentes empresas. A continuación, se detallan los cinco portales de empleo más importantes en la actualidad:

Tabla 4. Los 5 mejores portales de ocupación

Infojobs	Indeed	LinkedIn	Infoempleo	Jobtoday
				

Fuente: Elaboración propia basada en <https://evaporto.com/10-mejores-portales-empleo-encontrar-trabajo-espana/>

Por otro lado, el *social recruiting* o también llamado reclutamiento social es una herramienta que permite atraer candidatos a través de las redes sociales. Mediante este tipo de reclutamiento se consiguen atraer tanto candidatos activos como pasivos. También, este método de reclutamiento posibilita al candidato conocer a la empresa, las condiciones del puesto y los requisitos antes de inscribirse a la oferta, de esta manera también puede haber más comunicación entre el candidato y la empresa.

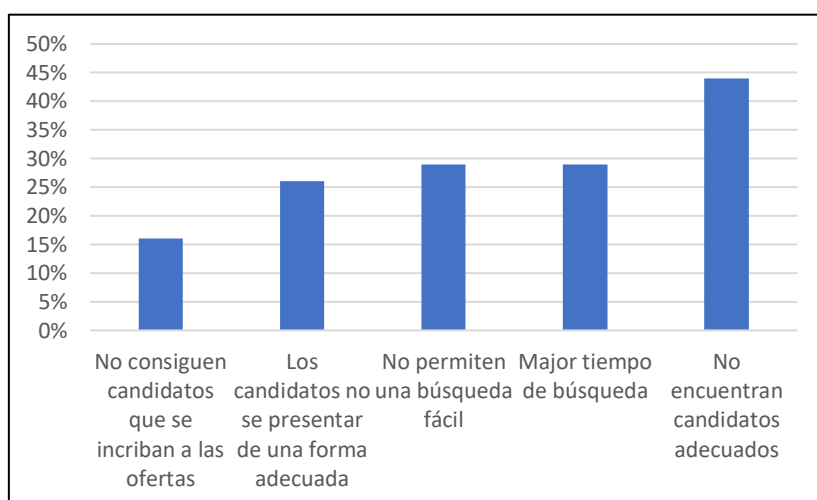
Las redes sociales que se utilizan para el *social recruiting* son las siguientes:

- LinkedIn.
- Instagram.
- Twitter.
- Facebook.
- Whatsapp.

Por otro lado, también debemos tener en cuenta los aspectos negativos que se presentan en el reclutamiento social. Como se puede observar en el **Gráfico 3**, en el Informe de Talento Conectado sobre nuevas realidades en el mercado de trabajo, las personas encuestadas consideran que los aspectos negativos para reclutar a través de redes sociales son:

- No consiguen encontrar candidatos que se inscriban a las ofertas (16%).
- Los candidatos no se presentan de una forma adecuada (26%).
- Las redes sociales no permiten una búsqueda fácil de candidatos (29%).
- Se necesita mayor tiempo de búsqueda (29%).
- No encuentran candidatos adecuados a las ofertas (44%).

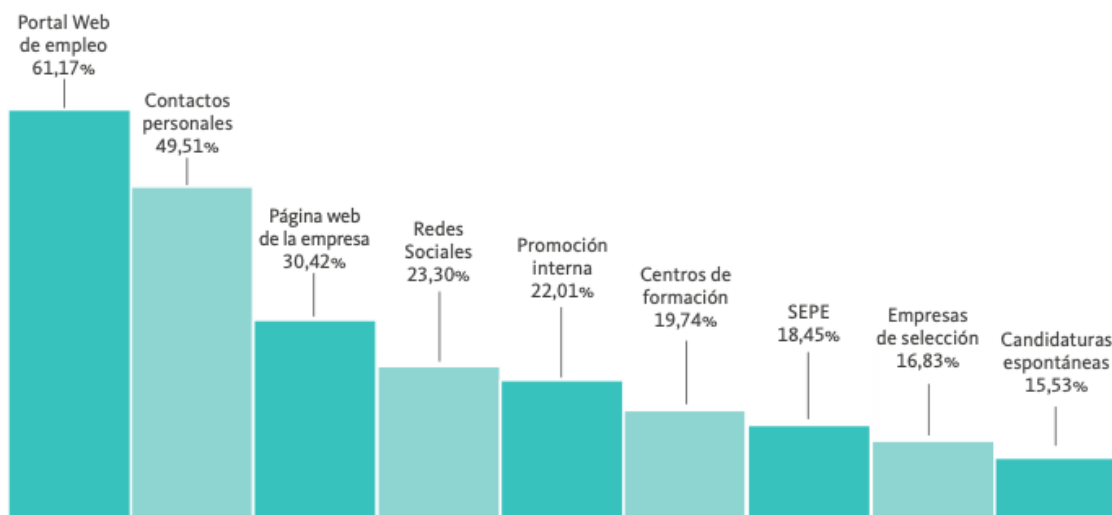
Gráfico 3. Aspectos negativos para reclutar candidatos a través de redes sociales



Fuente: Elaboración propia basada en el Informe Talento Conectado. Nuevas realidades en el mercado de trabajo (2019).

En el Informe Infoempleo Adecco se analizan los medios utilizados para encontrar candidatos y los medios que han utilizado los candidatos para buscar empleo.

Gráfico 4. Medios utilizados para encontrar candidatos



Fuente: Informe Infoempleo Adecco. *Oferta y Demanda de Empleo en España*.

Como se muestra en el **Gráfico 4** los métodos más utilizados por los profesionales para encontrar candidatos son el portal web de empleo (61,17%), los contactos personales (49,51%), la página web de la empresa (30,42%) y las redes sociales (23,30%).

Por otro lado, también se analizan los medios que utilizan los candidatos, en el Informe las personas encuestadas utilizan los siguientes medios de manera frecuente:

- Portal web de empleo (95,98%).
- Contactos personales (73,73%).
- Página web de la empresa (73,87%).
- Redes sociales (57,53%).

Por tanto, se puede afirmar que los profesionales y los candidatos coinciden en los métodos de búsqueda.

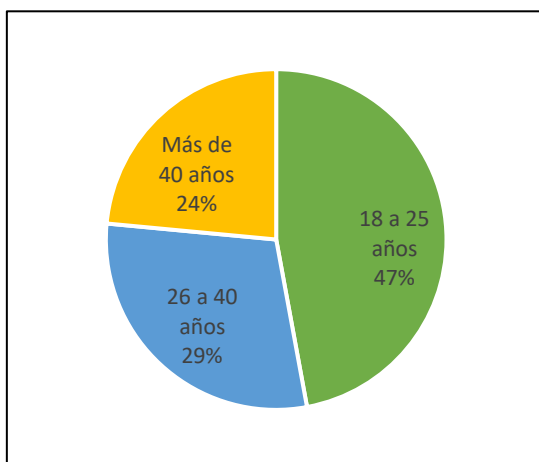
8. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

8.1. Análisis de las encuestas a usuarios

Se han realizado encuestas a un total de 50 usuarios, estos usuarios están comprendidos entre los rangos de edad de 18 a 25 años, de 26 a 40 años y de más de 40 años.

La encuesta a los usuarios permite obtener información sobre qué métodos utilizan para buscar trabajo, desde cuando utilizan estos métodos, la frecuencia de uso, si consideran efectivos los métodos utilizados para encontrar trabajo y el motivo por el cual los consideran efectivos o de lo contrario los consideran no efectivos.

Gráfico 5. Rango de edad de los usuarios encuestados

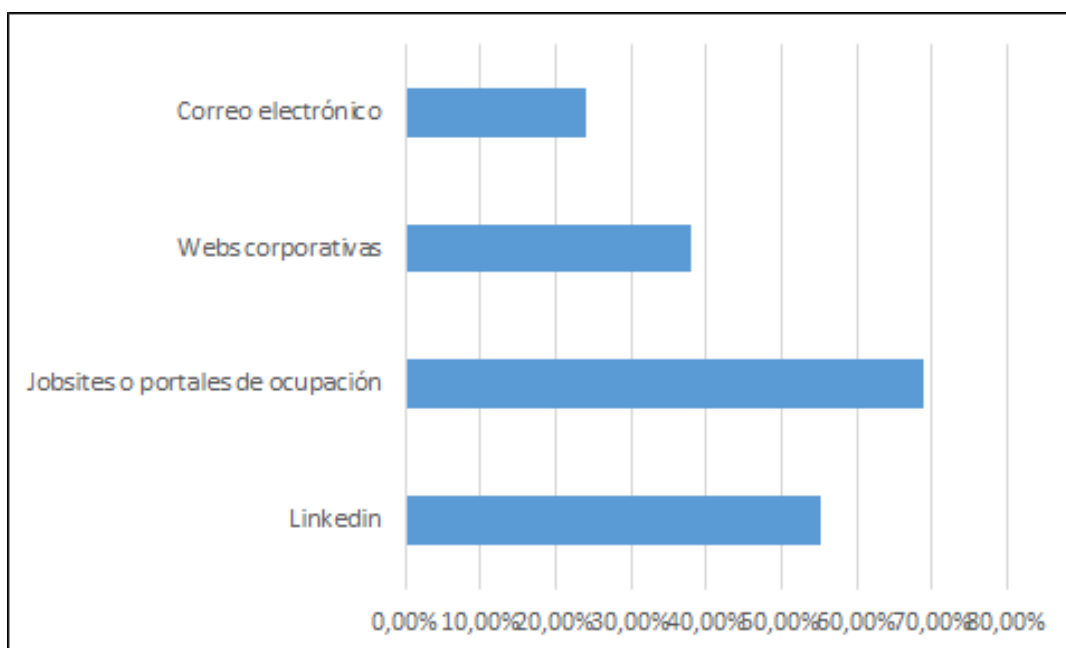


Como se puede observar en el **Gráfico 5** un 47% de los encuestados son usuarios que se encuentran en la franja de edad de 18 a 25 años, un 29% en la franja de edad de 26 a 40 años y un 24% en la franja de más de 40 años.

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los métodos que utilizan los usuarios para buscar trabajo, la mayoría de usuario utiliza los métodos digitales frente a los métodos convencionales, más exactamente un 85,30% de los usuarios encuestados usan los métodos digitales, en cambio un 14,70% utiliza los métodos convencionales.

Gráfico 6. Métodos digitales utilizados por los usuarios



Fuente: Elaboración propia.

En el **Gráfico 6** se puede observar los métodos digitales que utilizan los usuarios en el proceso de búsqueda de trabajo. Estos métodos son LinkedIn, jobsites o portales de ocupación, webs corporativas y el correo electrónico. El 69% de los usuarios utiliza las webs corporativas, seguido de un 55,20% que utiliza LinkedIn, un 37,90% utiliza webs corporativas y, por último, un 24,10% de los usuarios encuestados utiliza el correo electrónico.

En relación con el uso de los métodos digitales, un 31% utiliza los métodos de forma muy frecuente, un 48,30% los utiliza a menudo y un 20,70% con poca frecuencia.

Respecto a la pregunta de si consideran efectivos o de lo contrario no efectivos los métodos digitales, un 89,70% de los usuarios los consideran efectivos y un 10,30% los consideran no efectivos.

Los principales motivos por los cuales los usuarios consideran efectivos los métodos digitales son:

- Permiten buscar ofertas de empleo en tiempo real y aplicar filtros según las necesidades.
- La facilidad para encontrar una gran cantidad de ofertas en cualquier sector laboral.
- Se puede mantener contacto con la empresa de forma más rápida.

- El acceso a más cantidad de información.

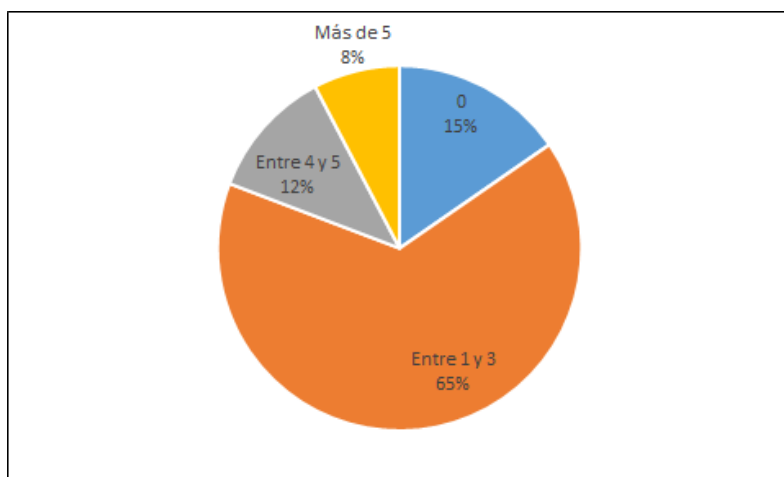
De lo contrario, las razones por las que un 10,30% de los usuarios no consideran efectivos los métodos digitales son:

- Han conseguido encontrar trabajo a través de métodos digitales, pero les ha costado mucho encontrar trabajo.
- No han conseguido encontrar trabajo a pesar de haberse inscrito a una gran cantidad de ofertas.
- Dudan de su efectividad por qué consideran que es más fácil encontrar trabajo mediante los métodos convencionales.

Respecto a los trabajos que han encontrado los usuarios a través de los métodos digitales, en el siguiente gráfico se muestra como un 65% ha encontrado entre 1 y 3 trabajos mediante estos métodos, un 12% entre 4 y 5 trabajos y un 8% más de 5 trabajos. También, se puede observar cómo un 15% de los usuarios no ha encontrado ningún trabajo a través de los métodos digitales.

Por tanto, como se muestra en el **Gráfico 7**, un 85% de los usuarios encuestados ha encontrado trabajo mediante los métodos digitales, en consecuencia, podría considerarse que estos métodos son efectivos y permiten encontrar puestos de trabajo que se adecuan a los requisitos y experiencia de los usuarios.

Gráfico 7. Trabajos que han encontrado los usuarios mediante métodos digitales



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en relación con el 14,70% de los usuarios que no utilizan los métodos digitales para encontrar trabajo, los métodos convencionales que utilizan son la entrega de CV en mano (100%), las recomendaciones (60%) y las ferias de empleo (40%).

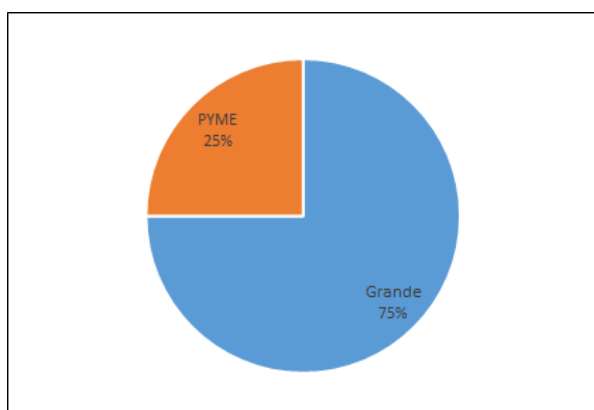
A pesar de que un 60% no considera efectivos los métodos tradicionales, los utilizan porque desconocen las ventajas de los métodos digitales, no han tenido la necesidad de utilizar herramientas digitales para encontrar trabajo y porque consideran que el uso de los digitales es difícil.

También, el 100% de los usuarios encuestados que utilizan métodos convencionales consideran que estos no se utilizarán en un futuro y quedarán obsoletos.

8.2. Análisis de las encuestas a profesionales

En segundo lugar, se llevará a cabo un análisis de las encuestas a profesionales. Esta encuesta se ha realizado a un total de 20 profesionales. La encuesta a los profesionales permite obtener información sobre el tamaño de la empresa en la cual trabajan, los métodos que utilizan para encontrar candidatos, desde cuando utilizan estos métodos, la frecuencia de uso, el motivo por el que utilizan estos métodos y si consideran efectos los métodos utilizados para encontrar candidatos.

Gráfico 8. Tamaño de la empresa de los profesionales



Como se puede observar en el **Gráfico 8** el 75% de los profesionales encuestados trabajan en grandes empresas, mientras que el 25% trabaja en pequeñas y medianas empresas.

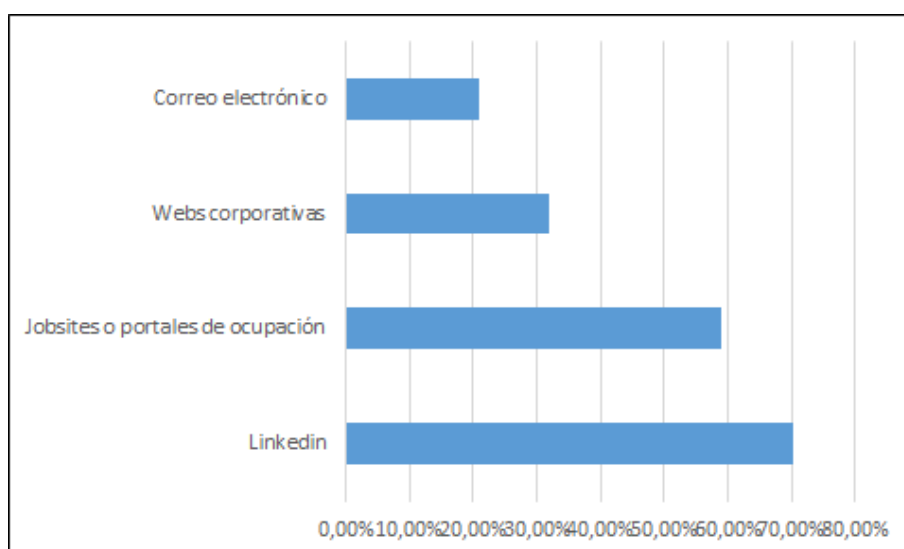
Fuente: Elaboración propia.

Además, el 85% de los profesionales utilizan los métodos digitales para encontrar candidatos, el 15% restante utiliza métodos convencionales. El 15% de profesionales que utiliza los métodos convencionales trabaja en pequeñas y medianas empresas, por

tanto, se podría decir que existe una relación entre el tamaño de la empresa y el uso de unos métodos u otros para reclutar a candidatos.

En el **Gráfico 9** se pueden observar cuales son los métodos digitales que utilizan los profesionales para reclutar a candidatos. Un 70,20% de los profesionales utiliza LinkedIn, un 59% encuentra candidatos a través de jobsites o portales de ocupación, un 32% utiliza la web corporativa y, por último, un 21% utiliza el correo electrónico.

Gráfico 9. Métodos digitales utilizados por los profesionales



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la pregunta sobre si consideran efectivos o, de lo contrario, no efectivos los métodos digitales un 80% de los encuestados considera que sí son efectivos, mientras que el 20% restante no los considera efectivos.

Los motivos por los cuales el 80% los reclutadores encuestados usan métodos digitales para encontrar candidatos son:

- El reclutamiento online permite llegar a más candidatos.
- Los métodos digitales permiten ahorrar costes y disminuir la duración del proceso.
- Permite atraer a candidatos cualificados y encontrar candidatos pasivos⁹.

⁹ Candidatos pasivos: Personas que no están buscando empleo, pero que podrían aceptar una oferta de empleo si mejora las condiciones de su actual trabajo.

- Puede haber más interacción entre los reclutadores y los candidatos, permitiendo así el intercambio de información entre las empresas y los candidatos.

El 20% de los profesionales considera que no considera efectivos los métodos digitales para reclutar al candidato se basa en los siguientes motivos:

- No tienen los recursos necesarios para hacer frente a los candidatos que se inscriben en las ofertas de empleo.
- Necesitan más tiempo para conseguir al candidato adecuado y, por tanto, aumenta la duración del proceso.
- No encuentran a candidatos cualificados para el puesto.

A pesar de que un 20% de los encuestados no considera efectivos los métodos digitales para encontrar candidatos, el 100% de los encuestados creen que estos métodos se utilizarán en un futuro.

Por otro lado, el 15% que continúa utilizando los métodos convencionales para reclutar candidatos, los métodos convencionales que utilizan son la entrega de CV en mano (92%), a través de recomendaciones (65%), las ferias de empleo (40%) y las bolsas de trabajo (25%).

Los motivos por el cual el 15% de los encuestados utiliza los métodos convencionales son:

- La falta de tiempo para gestionar las redes profesionales.
- La falta de recursos para utilizar el reclutamiento online.

9. CONCLUSIÓN

Para realizar las conclusiones del trabajo de investigación, se deberá comprobar si se han conseguido los objetivos planteados al inicio del trabajo.

El objetivo general planteado en el trabajo es conocer cómo han influido los métodos digitales en la forma de reclutar de las empresas y en la forma en que los usuarios buscan empleo. En este trabajo se ha profundizado en los procesos de reclutamiento y selección de personal, los métodos digitales y convencionales, la evolución de los procesos y las nuevas tendencias.

La hipótesis planteada al inicio del trabajo es la siguiente: El uso de los métodos digitales influye de forma favorable en los procesos de reclutamiento y selección.

La hipótesis se da por aceptada por diferentes motivos:

1. Los resultados de las encuestas analizadas demuestran que tanto los usuarios como los profesionales utilizan métodos digitales para el proceso de reclutamiento.
2. Las encuestas analizadas muestran que la mayoría de los usuarios y profesionales consideran que los métodos digitales son efectivos y presentan grandes ventajas en comparación con los métodos tradicionales.
3. Los usuarios y profesionales que no utilizan los métodos digitales consideran que los métodos tradicionales no se utilizarán ni serán efectivos en un futuro.
4. El uso de las redes sociales y los métodos digitales permite atraer a una mayor cantidad de candidatos, agilizar el proceso y la comunicación entre empresas y candidatos.

Considero que el reclutamiento online es una herramienta que facilita el proceso de reclutamiento y selección, ya que presenta muchas ventajas y permite agilizar estos procesos. Además, pienso que con el avance de las tecnologías terminará implantándose el reclutamiento online, mientras que los métodos convencionales se quedarán obsoletos.

En conclusión, los métodos digitales influyen de forma favorable en el proceso de reclutamiento y selección.

10. BIBLIOGRAFÍA

Adecco (2014). *V Encuesta Adecco Outsourcing sobre Externalización*.

Amo Arturo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Editorial Elearning, S.L.

Andrés, A. (2021, 7 junio). *Entrevista por competencias. ¿Qué son y qué tipos existen?*

Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual.

<https://www.bizneo.com/blog/entrevista-por-competencias/#Que-es-la-entrevista-por-competencias>

Andrés, A. (2022, 26 enero). *12 técnicas de selección de personal que serán tendencia*.

Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual.

<https://www.bizneo.com/blog/tecnicas-seleccion-personal/>

Andrés, A. (2022, 11 marzo). *Las fuentes de reclutamiento, clave en la búsqueda de candidatos*. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual.

<https://www.bizneo.com/blog/fuentes-de-reclutamiento/>

B. (2019, 12 junio). *Big Data, análisis del reclutamiento de personal en la era digital*.

Audalia Nexia HR Lab. <https://hrlab.audalianexia.com/blog/big-data-analisis-del-reclutamiento-de-personal-en-la-era-digital/>

Bretones, F.D & Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*.

En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos humanos, Madrid: Pirámide. pp. 101-134.

Castaño Collado, M.G., López Montalvo, G.M. & Prieto Zamora, J.M. (2020). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R & S)*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGrawHill, México, 9ª ed.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGrawHill Edducation, 3ª ed.

Cinco técnicas y ejemplos de gamificación en la selección de personal. (2021, 25

marzo). Up. <https://www.up-spain.com/blog/gamificacion-seleccion-personal/>

Das, M (2019, 12 diciembre). *Employer Branding: el arma secreta para ganar la Guerra por el Talento*. IEBS.

<https://www.iebschool.com/blog/employer-branding-rrhh-2-0/>

Delgado González, S & Ena Ventura, B. (2011). *Recursos Humanos: Administración y Finanzas*. Ediciones Paraninfo, SA. 4ª ed.

Dolan, S.L., Cabrera, R.V., Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. McGrawHill Education, 2ª ed.

Dolan, S.L., Valle Cabrera, R. & López Cabrales, A. (2014). *La gestión de personas y del talento*. McGrawHill Education.

Estébanez, B. (2019, 28 octubre). *Evolución del reclutamiento: del 1.0 al 4.0*. GBS Recursos Humanos. <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>

Fernández-González, M. (2022, 9 febrero). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal que te afectan como candidato. Cómo vencer a las máquinas si buscas empleo. RRHH 4.0. Aim desarrollo profesional*. <https://www.aimdesarrolloprofesional.com//nuevas-tendencias-rrhh-reclutamiento-seleccion/>

Hortal, S. (2022, 29 abril). *Cómo ha evolucionado la selección de personal: un repaso a los últimos 10 años*. Branty. <https://brandty.es/blog/como-ha-evolucionado-la-seleccion-de-personal-un-repaso-a-los-ultimos-10-anos/>

I. (2018, 30 abril). *RRHH: El reclutamiento mixto*. Ceupe. <https://www.ceupe.com/blog/rrhh-el-reclutamiento-mixto.html>

I. (2020, 26 agosto). *Qué son y por qué son importantes los candidatos pasivos*. InfoJobs Empresas: Gestión de Recursos Humanos en Pymes. <https://recursos-humanos.infojobs.net/que-son-y-por-que-son-importantes-los-candidatos-pasivos>

Infoempleo & EY (2019). *Talento conectado. Nuevas realidades en el mercado de trabajo*. https://cdnazure.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/publicaciones/Informe_talento_conectado_2019.pdf

Infoempleo y THE ADECCO GROUP. (2019). *Informe Infoempleo Adecco. Oferta y Demanda de Empleo en España*. <https://cdn.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-adecco-2019.pdf>

L. (2019, 9 mayo). *Qué es reclutamiento mixto y cómo ejecutarlo*. Blog JobConvo. <https://articles.jobconvo.com/es/que-es-reclutamiento-mixto-y-como-ejecutarlo/>

Ortega, C. (2021, 29 noviembre). *¿Cuáles son las funciones del Departamento de Recursos Humanos?* Question Pro. <https://www.questionpro.com/blog/es/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>

Partners, C.G. (2020, julio 3). *¿Qué es un headhunter?* Core Global Partners. <https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-un-headhunter/>

Porto, E. (2022, 30 mayo). *Los 10 Mejores Portales de Empleo De España En 2022.* Eva Porto. <https://evaporto.com/10-mejores-portales-empleo-encontrar-trabajo-espana/>

¿Qué es y cómo funciona el outsourcing? (2020, 11 noviembre). Ttandem digital studio. <https://www.ttandem.com/blog/que-es-y-como-funciona-el-outsourcing/>

Ramos del Aguila, O. (2021). *2021: 5 tendencias en selección de personal.* Kowdy. <https://blog.kowdy.com/2020-5-proyecciones-en-seleccion-personal>

Reclutamiento: ¿Cuáles son las tendencias del 2021? (2021, 25 marzo). Up. <https://www.up-spain.com/blog/reclutamiento-tendencias-2020/>

Social Recruiting. Qué es y qué beneficios tiene para tu empresa. (2020, 26 marzo). Up. <https://www.up-spain.com/blog/que-es-social-recruiting-beneficios-empresa/>

Tablado, F. (2021, 13 octubre). *La promoción interna en la empresa: Pros, contras y criterios.* Grupo Atico34. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/promocion-interna/#Tipos de promocion interna>

Werther, W. & Davis, K. (2008). Reclutamiento. En *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas* (pp. 152-185). México, McGrawHill.

11. ANNEXOS

Anexo 1. Encuesta a usuarios

1) Edad

- 18 a 25 años
- 26 a 40 años
- Más de 40 años

2) ¿Utilizas los métodos digitales para buscar trabajo?

- **Sí**
- No

3) ¿Cuáles son los métodos digitales que utilizas para encontrar trabajo?

- LinkedIn.
- Jobsites o portales de ocupación.
- Webs corporativas.
- Correo electrónico.
- Otra:

4) ¿Desde cuándo utilizas los métodos digitales para encontrar trabajo?

5) ¿Con qué frecuencia utilizas los métodos online?

- Poco frecuente.
- A menudo.
- Siempre.

6) ¿Consideras que los métodos digitales son efectivos para encontrar trabajo?

- Sí
- No

7) ¿Por qué consideras efectivos o no efectivos los métodos digitales?

8) De todos trabajos que has encontrado ¿cuántos han sido a través de métodos digitales?

1) Edad

- 18 a 25 años
- 26 a 40 años
- Más de 40 años

2) ¿Utilizas los métodos digitales para buscar trabajo?

- Sí
- **No**

3) ¿Cuáles son los métodos convencionales que utilizas para encontrar trabajo?

- Entrega CV en mano.
- Recomendaciones.
- Ferias de empleo.
- Otra:

4) ¿Consideras que los métodos convencionales son efectivos para encontrar trabajo?

- Sí.
- No.

5) ¿Consideras que los métodos tradicionales se utilizarán en un futuro?

- Sí.
- No.

6) ¿Por qué motivo no utilizas métodos digitales para encontrar trabajo?

- Dificultad de uso.
- Desconocimiento de sus ventajas.
- Falta de confianza.
- Otra:

Anexo 2. Encuesta a profesionales

1) Tamaño de la empresa

2) ¿Utilizas los métodos digitales para encontrar candidatos?

- **Sí.**
- No.

3) ¿Cuáles son los métodos digitales que utilizas para encontrar candidatos?

- LinkedIn.
- Jobsites o portales de ocupación.
- Webs corporativas.
- Correo electrónico.
- Otra:

4) ¿Desde cuándo utilizas los métodos digitales para encontrar candidatos?

5) ¿Con qué frecuencia utilizas los métodos online?

- Poco frecuente.
- A menudo.
- Siempre.

6) ¿Cuál es el motivo por el que utilizas los métodos online para encontrar candidatos?

7) ¿Consideras que los métodos digitales son efectivos para encontrar candidatos?

- Sí.
- No.

8) ¿Por qué consideras efectivos o no efectivos los métodos digitales?

9) ¿Crees que los métodos digitales se utilizarán en un futuro para encontrar candidatos?

- Sí.
- No.

1) Tamaño de la empresa.

2) ¿Utilizas los métodos digitales para encontrar candidatos?

- Sí.
- **No.**

3) ¿Cuáles son los métodos convencionales que utilizas para encontrar candidatos?

- Recomendaciones.
- Anuncios en prensa.
- Bolsas de trabajo.
- Ferias de empleo.
- Otra:

4) Consideras que los métodos convencionales son efectivos para encontrar candidatos?

- Sí.
- No.

5) ¿Por qué consideras efectivos o no efectivos los métodos convencionales?

6) ¿Consideras que los métodos tradicionales se utilizarán en un futuro?

7) ¿Por qué motivo no utilizas métodos digitales para encontrar candidatos?

- Dificultad de uso de los métodos digitales.
- Falta de tiempo para su gestión.
- Desconocimiento de sus ventajas.
- Falta de confianza.
- Otra:

