



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES**

**Tendencias Actuales en la Búsqueda y Selección de
Personal en el Ámbito Empresarial**

Autor/a: Lucía Arroyo Mesa

Director/a: Gisela Isabel Delfino López

Madrid

2021/2022

RESUMEN

La irrupción de la transformación digital no sólo ha modificado el formato de consumo, sino la forma en que las empresas interactúan con los usuarios, sean clientes o empleados (Ortín, 2018). Este trabajo, de carácter teórico y descriptivo, ofrece a los gerentes empresariales una aproximación del impacto de las nuevas tecnologías en la gestión de personas. En concreto, Internet ha aumentado considerablemente el alcance de las empresas a la hora de captar talento, utilizando técnicas y herramientas en ocasiones desconocidas por los directivos y profesionales responsables de esta actividad. Utilizar estos instrumentos, hoy en día supone una importante ventaja con respecto a la competencia, en comparación con los métodos de búsqueda de personal tradicionales. El coste de uso de dichas herramientas es muy asumible para las empresas, dirigiendo principalmente la inversión en miembros del departamento de Recursos Humanos formados en esta materia.

Palabras clave: Dirección de empresas, Recursos Humanos, *Human Resources*, reclutamiento, *recruitment*, internet, *management*, *e-recruiting*, LinkedIn.

ABSTRACT

The irruption of digital transformation has not only modified the format of consumption, but also the way in which companies interact with users, whether they are customers or employees (Ortín, 2018). This paper, of a theoretical and descriptive nature, offers business managers an approximation of the impact new technologies have on people management. Specifically, the Internet has considerably increased the scope of companies when it comes to attracting talent, using techniques and tools sometimes unknown to managers and professionals responsible for this activity. Using these tools today is a significant advantage over the competition in comparison with traditional personnel recruitment methods. The cost of using these tools is very affordable for companies, mainly by investing in members of the Human Resources department who are trained in this area.

Keywords: Human Resources, *Recursos Humanos*, management, *reclutamiento*, Internet, recruitment, e-recruiting, LinkedIn.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Gestión de Recursos Humanos.....	5
2.2 Análisis del puesto de trabajo.....	6
2.3 Reclutamiento de candidatos.....	7
2.4 Selección de personal	8
3. TENDENCIAS PREDOMINANTES	10
3.1 E-Recruitment	10
3.1.1 Reclutamiento por vídeo	11
3.2 Redes Sociales.....	12
3.2.1 LinkedIn.....	13
3.2.2 TikTok.....	15
3.3 Candidate Experience.....	16
3.4 Inteligencia Artificial	17
3.5 HR Analytics	19
4. PAPEL DE LOS PSICÓLOGOS EN LAS EMPRESAS.....	21
5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	23
5.1 Síntesis, aportación del trabajo e implicaciones prácticas	23
5.2 Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación.....	24
5.3 Aportación a mi formación profesional.....	25
6. REFERENCIAS	26
7. ANEXO	31

1. INTRODUCCIÓN

“Pregunte a los líderes cuál es su mayor reto y obtendrá la misma respuesta: encontrar, atraer y retener el talento. Pregunte a las personas con talento cuál es su mayor meta profesional y escuchará el mismo estribillo: encontrar buenas personas con las que trabajar y para las que trabajar”. (Holbeche, 2009, p. 166)

El reclutamiento y la selección de candidatos, al igual que cualquier aspecto relacionado con el ámbito empresarial, dependen de dos factores estratégicos: la velocidad y la precisión. Con una ratio cada vez mayor de solicitantes altamente cualificados por puesto de trabajo, los profesionales de RRHH¹ (Recursos Humanos) se encuentran ante el desafío de clasificar solicitudes rápidamente, asegurándose simultáneamente de que seleccionan a los mejores candidatos (Sołek-Borowska y Wilczewska, 2018). Es por esto que actualmente, las empresas se enfrentan a un nivel cada vez mayor de competitividad en la atracción y captación de talento.

Contar con los empleados y el talento adecuados es sin duda el activo más importante de cualquier organización. Varios estudios han demostrado que las empresa con mejor talento muestran sistemáticamente un mayor rendimiento. La capacidad de una organización para atraer y retener a los mejores talentos es, por tanto, uno de los determinantes más importantes de la eficacia organizativa. Las empresas que se diferencian en sus estrategias de atracción, desarrollo y retención; son aquellas que finalmente acaban teniendo mayor éxito frente a sus competidores (Koch et al., 2018).

Un proceso de reclutamiento y selección bien realizado es extremadamente relevante para la empresa porque permite verificar en profundidad y de forma objetiva, si los candidatos cumplen las expectativas del empleador, conduciendo así a su posterior contratación. La principal tarea y objetivo del equipo de selección de personal no es el proceso en sí, sino la elección final de una persona que cumpla con todos los criterios y sea inequívocamente adecuada para un puesto determinado (Sołek-Borowska y Wilczewska, 2018).

La finalidad del presente trabajo es elaborar un análisis meticuloso acerca de las tendencias predominantes en la búsqueda y selección de perfiles profesionales, enmarcando su estudio desde el paradigma de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

En concreto, la Psicología I/O² (Psicología Industrial/Organizacional) aboga por aumentar tanto el bienestar y el desempeño de las personas en su lugar de trabajo, como el rendimiento de las organizaciones para las que trabajan, a través del progreso de la ciencia y el conocimiento del comportamiento humano (Aamodt, 2010).

Los objetivos planteados para el desarrollo de este trabajo son: la revisión del estado del arte acerca de la Psicología I/O en relación con la búsqueda y selección de personal, la recopilación de las tendencias predominantes de reclutamiento y selección descritas en la literatura, así como el encuadre de la aplicación de la psicología en el ámbito empresarial. Tras realizar una revisión bibliográfica exhaustiva a través de portales científicos y bases de datos como Psycodoc, PsycInfo y Google Scholar; finalmente, se han empleado artículos científicos tanto en inglés como en castellano resultantes de la búsqueda de las siguientes palabras clave: Recursos Humanos, *Human Resources*, *HR*, reclutamiento, selección de personal, *recruitment*, tendencias, *trends*, etc.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión de Recursos Humanos

Las organizaciones son creadas y específicamente diseñadas para cumplir con unos objetivos y alcanzar unas metas de negocio previamente establecidas. Para que este proceso se lleve a cabo, los pilares de la organización residen en el conjunto de personas, roles y actividades interrelacionadas entre sí para lograr dichos objetivos. Es por esto que las organizaciones progresan cuando dos o más personas optan por trabajar de manera conjunta con el fin de alcanzar unos objetivos comunes (Rivera-García, 2019).

Los Recursos Humanos de una empresa están compuestos por todos los niveles de trabajadores (con independencia de sus funciones) cuyo objetivo es alcanzar de manera conjunta unas metas de negocio previamente establecidas. El tamaño de la organización influirá en la relevancia y el reconocimiento atribuidos a dicho departamento, ya que cuanto mayor sea la estructura orgánica de una empresa, más áreas del departamento serán requeridas para gestionar la plantilla de trabajadores (Alfaro Castellanos, 2012). Por tanto, el objetivo principal del departamento consiste en atraer y retener personas proactivas, capaces de alcanzar el máximo rendimiento para cumplir con los objetivos de la organización (Rivera-García, 2019).

En concreto, la gestión del capital humano consiste en: la admisión de nuevos empleados mediante el reclutamiento y la selección del personal, la adecuación del empleado al puesto de trabajo, el desarrollo personal y profesional de las personas, el mantenimiento de trabajadores mediante condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias y el proceso de evaluación de los empleados (Castro et al., 2016). Por tanto, el resto de funciones llevadas a cabo por el departamento de Recursos Humanos, dependerán directamente de la eficacia con la que se desempeñe la tarea inicial de reclutar y seleccionar al personal con mayores competencias y cualificaciones, para el desarrollo de la actividad de la empresa.

Para poder evaluar adecuadamente a aquellos candidatos del mercado laboral cuyo perfil parezca encajar con las necesidades de la empresa, es necesario comenzar elaborando un análisis del puesto para conocer qué requisitos se busca identificar en los candidatos. Tras esto, comenzarán las labores de reclutamiento y pre-selección para que, tras una evaluación de los mismos, se pueda finalmente contratar a los nuevos empleados (Aamodt, 2010). Por tanto, los pasos a seguir para seleccionar empleados son: desarrollo del análisis del puesto, reclutamiento y pre-selección de candidatos, proceso de evaluación, selección de candidatos y rechazo o incorporación a plantilla.

2.2 Análisis del puesto de trabajo

Para poder seleccionar a los candidatos idóneos para desempeñar un puesto de trabajo, primero es imprescindible realizar un análisis meticuloso de las tareas, funciones y competencias que se solicitan para realizar dicho trabajo (Aamodt, 2010). Se trata de un proceso para determinar los requisitos particulares que se necesitan para desempeñar un puesto determinado. Su objetivo fundamental es establecer y documentar la relación del puesto con los procedimientos del empleo como la formación, la compensación y la evaluación del rendimiento. El análisis del puesto de trabajo implica examinar cómo se realizan las tareas, por qué se realizan y cuándo se realizan (Salahudeen et al., 2019).

De tal manera que el análisis de un puesto de trabajo recoge: el título del puesto, un breve resumen de las actividades que se ejecutan, las herramientas y el equipo que se emplea, el contexto del trabajo, la información de compensación y las aptitudes que se requieren para ejercer dicho puesto (Aamodt, 2010).

2.3 Reclutamiento de candidatos

La búsqueda de candidatos consiste en el conjunto de técnicas empleadas para reclutar a los perfiles con las cualificaciones adecuadas (predeterminadas por el análisis del puesto) para ocupar las vacantes disponibles dentro de la organización (Rivera-Garcia, 2019). Para ello, la empresa divulga en el mercado laboral los puestos vacantes que busca cubrir, con fin de atraer a posibles candidatos para llevar a cabo el proceso de selección.

Los fines del reclutamiento de acuerdo con Castro et al. (2016) son:

- 1) Anticipar las posibles necesidades de los empleados.
- 2) Proporcionar personal cualificado a un coste mínimo.
- 3) Asegurar el éxito del proceso de selección.
- 4) Disminuir el índice de rotación en la empresa.
- 5) Aumentar la eficiencia de la organización a corto, medio y largo plazo.

La búsqueda de perfiles profesionales para cubrir las vacantes de los puestos de trabajo se puede realizar mediante reclutamiento interno o externo.

El reclutamiento interno consiste en la promoción de empleados ya pertenecientes a la organización con fin de aprovechar el talento ya presente en su plantilla. Mediante este proceso se asignan tareas más complejas a los trabajadores actuales, dándoles una ventaja frente al resto de perfiles profesionales, para aumentar la motivación y el compromiso del empleado con la empresa. Por otro lado, el reclutamiento externo selecciona aquellos candidatos mejor preparados del mercado laboral para enriquecerse de las competencias externas no presentes en la organización hasta la fecha (Rivera-Garcia, 2019).

Con frecuencia, resulta beneficioso ofertar a los empleados la posibilidad de promocionarse para incrementar su satisfacción y rendimiento en la organización. Sin embargo, la excesiva dependencia de recursos internos puede dar lugar a un estancamiento de ideas, careciendo así de las experiencias que los trabajadores nuevos traen de sus escenarios laborales previos. Por tanto, para contar con una plantilla diversa en términos raciales, de género, experiencia y edad; es necesario fomentar el equilibrio entre el ascenso de los trabajadores actuales y la contratación de candidatos externos (Aamodt, 2010).

2.4 Selección de personal

El proceso de selección consiste en la elección del perfil profesional (del conjunto de candidatos elegidos mediante la fase previa de reclutamiento) que más se adecúa a las necesidades de la empresa para cubrir la posición vacante (Rivera-Garcia, 2019). Las etapas del proceso de selección de candidatos son: revisión del currículum vitae, evaluación de candidatos, entrevista y pruebas adicionales, valoración general y elección del candidato idóneo (Castro et al., 2016).

Una prueba de selección válida es aquella que cuenta con validez de contenido a través del análisis del puesto, validez de criterio al predecir la conducta relacionada con el trabajo y validez de construcción al lograr medir lo que pretende medir (Aamodt, 2010). El objetivo principal de realizar un buen proceso de selección es conservar o enriquecer el capital humano de la organización. Dicho proceso puede ser llevado a cabo por la misma empresa o realizarse mediante servicios de *outsourcing*³ (subcontratación) (Castro et al., 2016).

El factor determinante para seleccionar al candidato más competente a la hora de realizar un trabajo es predecir su desempeño futuro basándose en los resultados de desempeños pasados. Si bien es cierto que comprobar que un trabajo ha sido realizado en el pasado es relativamente sencillo, comprobar la calidad del mismo es una tarea mucho más compleja. Por ello, en los procesos de selección se incluyen técnicas que permiten obtener el mejor pronóstico a la hora de predecir el comportamiento potencial de un empleado (Aamodt, 2010). Las técnicas de selección comparan los requisitos del cargo obtenidos gracias al análisis del puesto de trabajo; con los atributos, competencias y conocimientos del perfil del candidato aspirante (Rivera-Garcia, 2019). Dichas técnicas son:

- **Currículum vitae:** documento que facilitan los solicitantes al presentar su candidatura. Recoge la información relevante al puesto de trabajo; como la experiencia profesional, formación, habilidades e idiomas del candidato. Este documento es empleado por las organizaciones para realizar la primera criba entre los solicitantes, para reducir el número de candidatos que finalmente van a ser entrevistados (Alonso et al., 2015).

- **Entrevista de selección:** actualmente constituye una de las técnicas predominantes en la selección de nuevos empleados. Se trata de la interacción entre dos o más personas en la que una de las partes generalmente más cualificada; evalúa y busca conocer personalmente a otra aspirante, para determinar si posee los requisitos necesarios para desempeñar el puesto solicitado (Rivera-Garcia, 2019).

- **Pruebas de capacidades:** son herramientas para valorar las habilidades y el nivel de conocimientos técnicos y específicos exigidos por el cargo a desempeñar. Entre las evaluaciones más comunes cabe destacar las pruebas de nivel de inglés o nociones informáticas, entre otras (Rivera-Garcia, 2019).

- **Pruebas psicológicas:** instrumentos objetivos y estandarizados de patrones comportamentales con respecto a las actitudes de las personas. El análisis psicométrico se utiliza como medida de rendimiento, para realizar un seguimiento estadístico con fines comparativos (Rivera-Garcia, 2019). En concreto, las medidas de personalidad buscan evaluar patrones cognitivos y conductuales consistentes. Tradicionalmente se han empleado estas pruebas en procesos de selección sobre todo pertenecientes al ámbito de consultoría (Alonso et al., 2015).

La filosofía que debe regir el reclutamiento y la selección de candidatos según Salahudeen et al. (2019) debe:

- Utilizar procedimientos que sean claramente comprendidos por los candidatos que participan en el proceso.
- Ser justa, dando a los solicitantes que reúnan las condiciones de reclutamiento la misma oportunidad de participar en el proceso de selección.
- Seleccionar a los candidatos en función de sus méritos y capacidades.

3. TENDENCIAS PREDOMINANTES

El crecimiento exponencial del desarrollo tecnológico a través de instrumentos como Internet, ha abierto la oportunidad al sector de Recursos Humanos de agilizar los procesos de incorporación de personal (Castro et al., 2016). Muchos profesionales dedicados a la gestión de personas en el ámbito empresarial reconocen que su trabajo, en ocasiones altamente repetitivo, puede ser apoyado o incluso completamente sustituido por herramientas tecnológicas de inteligencia artificial. Hoy en día, las organizaciones aprovechan las ventajas de la digitalización para emplear sistemas de gestión del conocimiento en línea para la contratación de nuevos empleados. Estos sistemas permiten automatizar el proceso de publicación de puestos y recepción de currículums, realizando una parte de la incorporación del empleado electrónicamente (Sołek-Borowska y Wilczewska, 2018).

Entre las innovaciones más empleadas en dichos procesos cabe destacar: la comunicación de vacantes y las plataformas de gestión de candidatos para la realización de entrevistas online, entre otras. Actualmente, la incorporación de redes sociales a la captación de perfiles profesionales constituye no sólo una alternativa al reclutamiento tradicional, sino que supone una estrategia de negocio para las organizaciones (Castro et al., 2016). Del mismo modo, cuidar la experiencia del candidato y emplear la información obtenida con *HR Analytics* permite a la organización diferenciarse de sus competidores.

3.1 E-Recruitment

Los sistemas de contratación electrónica o *e-recruitment*^A han experimentado una expansión exponencial durante las últimas décadas, ya que permiten a las agencias y departamentos de Recursos Humanos dirigirse a un público mucho más amplio a un coste muy reducido (Sołek-Borowska y Wilczewska, 2018). Las empresas han tenido que adaptarse a los nuevos métodos rápidamente emergentes de contratación en línea. El *e-recruitment* o reclutamiento online, se define como la utilización de tecnologías de la comunicación (como las páginas web y las redes sociales) para encontrar y atraer a los posibles solicitantes de empleo, mantenerlos interesados en la organización durante los procesos de selección y para influir en sus decisiones de elección de empleo (Lievens y Chapman, 2010).

Las empresas se están decantando por el *e-recruitment* utilizando diferentes portales de Internet, especialmente las redes sociales, para anunciar las vacantes de sus puestos de trabajo en línea. La razón principal tras este cambio reside en la reducción del gasto y el ahorro de tiempo que supone el contacto directo con los candidatos. Esto se debe a que la contratación de empleados es un proceso bidireccional donde el empleador oferta el trabajo y anuncia los puestos vacantes, y el candidato busca la oportunidad de trabajo que mayormente se adapte a sus necesidades e intereses (Subhani et al., 2012). Es por esto que las organizaciones deben mantenerse al día de las tendencias tecnológicas predominantes, con el fin de tomar ventaja de sus beneficios para mejorar sus prácticas de negocio (Castro et al., 2016). Las características del *e-recruitment* son:

Figura 1. Tabla de características del Reclutamiento Online.

Canal de comunicación	<p>Mayor alcance de candidatos</p> <p>Capacidad de proporcionar gran cantidad de información</p> <p>Acceso 24/7/365</p>
Técnica del <i>e-recruiting</i>	<p>Rapidez</p> <p>Economicidad</p> <p>Confidencialidad</p>
Mercado de trabajo online	<p>Igualdad de oportunidades</p> <p>Posibilidad de observar el mercado</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Reina y Paz (2005, p. 95).

3.1.1 Reclutamiento por vídeo

Uno de los métodos más extendidos de *e-recruitment* es la contratación por vídeo. Se trata de una herramienta que permite sistematizar el proceso de reclutamiento de candidatos, gracias al ahorro de tiempo que supone para los seleccionadores. Consiste en la creación y presentación de los currículums de los candidatos en forma de vídeo. Actualmente, constituye uno de los métodos más populares extendidos en el ámbito empresarial de Europa Occidental (Subhani et al., 2012). Existen dos tipos de contratación por vídeo:

- **En directo:** el reclutamiento por vídeo en directo es uno de los métodos más extendidos en las empresas para llevar a cabo entrevistas, principalmente a través de plataformas como Skype o Microsoft Teams. Este método permite llevar a cabo entrevistas de selección con la posibilidad de organizarlas sin la necesidad de ver al candidato en la oficina del reclutador. De esta manera la entrevista se puede realizar independientemente del lugar donde se encuentren ambas partes (Subhani et al., 2012).
- **De forma automática:** consiste en entrevistas de vídeo “unidireccionales” en las que los candidatos graban sus respuestas a una serie de preguntas formuladas que los seleccionados deben revisar posteriormente. Se trata por tanto de plataformas en las que se recogen las candidaturas entrantes; donde el sistema genera las preguntas de la entrevista, las respuestas se graban, se archivan y se envían al responsable del proceso de selección (Subhani et al., 2012).

3.2 Redes Sociales

Hoy en día, la sociedad de la información ha dado lugar al avance de la tecnología, donde el uso de aplicaciones y redes sociales está presente en el día a día de las personas tanto en su vida personal como profesional. Antiguamente, buscar trabajo consistía en enviar por correo un currículum a la organización y esperar la llamada para realizar una entrevista. Sin embargo, actualmente las redes sociales son un instrumento indispensable donde reclutadores y candidatos tienen la posibilidad de entrar directamente en contacto (Subhani et al., 2012).

Las redes sociales se definen como aplicaciones que permiten la discusión, creación y entrega de contenido en forma de palabras, audios, imágenes, y vídeos; entre comunidades de usuarios que conectan entre sí para compartir información, conocimientos y opiniones (Koch et al., 2018). La utilización de estas plataformas presenta como ventaja la eliminación de barreras geográficas y de tiempo, permitiendo alcanzar un número más amplio de candidatos a un menor coste. De tal manera que las redes sociales profesionales incrementan el número de candidatos potenciales y dan visibilidad a los solicitantes interesados en el puesto publicado (Contreras-Pacheco et al., 2017).

Sin embargo, de entre la multitud de redes sociales disponibles ¿cuál es la más empleada para el reclutamiento y la selección de candidatos profesionales? A pesar de que Facebook es la plataforma con más usuarios a nivel mundial, no es la más popular ni eficaz para la contratación de empleados. Actualmente LinkedIn es, sin lugar a duda, la red social preferida tanto por reclutadores como solicitantes para el establecimiento de conexiones profesionales. Esto se debe a que, en comparación con sus competidores, LinkedIn es considerada por el público como una red social exclusivamente profesional (Koch et al., 2018).

3.2.1 LinkedIn

Varias investigaciones apuntan a que, de entre las redes sociales más populares, LinkedIn es la más utilizada para la búsqueda de empleo (Subhani et al., 2012). Se trata de una red profesional de *networking*⁵ (mantenimiento de una red de contactos profesionales) plataforma ampliamente reconocida desde su lanzamiento al público en 2003. A pesar de que algunos reclutadores emplean LinkedIn como alternativa sustitutiva al currículum, la mayoría utilizan dicha plataforma como una herramienta de apoyo al reclutamiento tradicional, para tomar decisiones mejores y más holísticas acerca del proceso de contratación (Zide et al., 2014).

LinkedIn se ha convertido en uno de los portales de comunicación más fuertes, ya que varias empresas líderes están utilizando este medio para comunicarse con un público más amplio y expresar sus agendas organizativas. En concreto, LinkedIn destaca por su oferta de conexiones profesionales globales, comunicación de ofertas de trabajo, publicación de artículos de multitud de campos laborales y mucho más; en cuanto a oportunidades de empleo y comunicación entre profesionales (Subhani et al., 2012).

En lo que respecta a la expansión de su comunidad online, LinkedIn ha prosperado mucho y sigue haciendo crecer su red profesional a nivel mundial. Concretamente, la plataforma ha registrado más de 575 millones de usuarios, con alrededor de 260 millones de miembros activos en todo el mundo (Osman, 2021). Esta red social permite a sus usuarios presentar sus cualificaciones y fotografías de una forma mucho más dinámica que el formato del currículum tradicional. Además, debido a su naturaleza pública, los reclutadores pueden obtener más información que nunca acerca de los candidatos (Zide et al., 2014).

Es necesario tomar consciencia de que las personas son responsables de cómo se presentan digitalmente en las redes sociales. Esto evidencia la necesidad de gestionar la propia presencia en línea, ya que influye en la percepción que los demás tienen de uno y es probable que prediga las perspectivas generales de empleo (Zide et al., 2014). Un perfil en LinkedIn hace hincapié en el historial educativo y laboral del miembro, y le permite acceder a un *feed*⁶ (fuente web) de noticias empresariales generalmente relacionadas con el sector al que pertenece. En esta plataforma los contactos profesionales se denominan “conexiones”. Entre los objetivos principales de la plataforma destaca la posibilidad de establecer una red de contactos con cualquier persona que conozca el usuario, enviando una invitación para “conectar”. La conexión se establece siempre que la otra persona acepte dicha invitación, aumentando así su red de contactos (Subhani et al., 2012).

A medida que el mundo laboral moderno se aleja del formato de currículum tradicional y se acerca al currículum digital, como el perfil de LinkedIn, debemos ser conscientes de las diferencias entre ambos formatos. Por ejemplo, el número de conexiones que los miembros de LinkedIn tienen en su red puede ser de una importancia primordial en determinadas profesiones como marketing, ventas o profesionales de Recursos Humanos inclusive. Factor que no puede determinarse a partir del documento tradicional del currículum. Por tanto, a pesar de que se trata de un área poco investigada, el número de conexiones de LinkedIn puede ser un indicador de las habilidades de los candidatos para establecer redes profesionales (Zide et al., 2014).

De acuerdo con Ivcevic y Ambady (2012), la fotografía, los intereses y la exhaustividad de la descripción del perfil, se identificaron como variables determinantes para el proceso de selección. Es decir, cuanta más información presente un candidato en su perfil (como la descripción completa de su experiencia laboral anterior) más probable será que los seleccionadores se hagan una idea de la personalidad y el comportamiento del candidato. Es más, los usuarios de LinkedIn que no presentan información completa en sus perfiles podrían verse perjudicados frente a los candidatos que sí presentan un perfil más completo (Zide et al., 2014). Al permitir a los usuarios catalogar su propio conjunto de habilidades, LinkedIn está transformando la forma en la que los reclutadores localizan el talento, ya que la responsabilidad de vender sus capacidades ahora reside directamente en los candidatos.

LinkedIn es considerada una red social más precisa respecto a sus homólogas, ya que la información que publica el solicitante puede y debe ser corroborada por antiguos compañeros de trabajo, convirtiendo así la red social en un buen predictor del desempeño futuro del candidato (Zide et al., 2014). Por tanto, algunas de las características que han favorecido la especialización de LinkedIn como red social exclusivamente profesional según Subhani et al., (2012) son:

- a) La publicación de puestos vacantes y búsqueda activa de candidatos potenciales.
- b) La posibilidad de encontrar mejores oportunidades profesionales y contactar directamente con perfiles responsables de contratación.
- c) La oportunidad de monitorear la actividad de distintas empresas y recibir notificaciones sobre aperturas de puestos de trabajo.
- d) El seguimiento de aquellas organizaciones en las que el usuario está interesado en trabajar.
- e) El apoyo a la diversidad, permitiendo establecer conexiones entre personas de todo el mundo.
- f) El acceso directo a la codiciada reserva de candidatos pasivos.

Sin embargo, a pesar de que redes sociales como LinkedIn ofrecen diversas oportunidades de reclutamiento y selección a los profesionales de Recursos Humanos, estas no deben confundirse con una estrategia de contratación completa. Sino que constituyen una estrategia organizativa clave para complementar los métodos de contratación tradicionales (Koch et al., 2018).

3.2.2 TikTok

TikTok, la red social presentada por sus creadores como la principal plataforma destinada a la transmisión de vídeos en formato corto, obtuvo un crecimiento exponencial durante la pandemia del COVID-19, alcanzando las 315 millones de descargas en el año 2020 (Quiroz, 2020). Debido a la popularidad de la aplicación, se está convirtiendo en tendencia utilizar TikTok en procesos de contratación de empleados. El objetivo de la plataforma es animar a los candidatos a que exhiban sus habilidades y conocimientos a través de la realización de vídeos cortos, mostrando su experiencia profesional de una forma más creativa.

Estos videocurrículums serán accesibles a través del hashtag #TikTokResumes, mientras que las ofertas de trabajo estarán disponibles en la web de la aplicación: www.tiktokresumes.com (Jamaludin et al., 2020). Sin embargo, es necesario considerar que existen posibles problemas de imparcialidad con la utilización de TikTok como herramienta de reclutamiento. Por ejemplo, la aplicación es únicamente accesible para un público muy determinado, ya que es más probable que únicamente los jóvenes criados en la era tecnológica se desenvuelvan con dicha herramienta. Además, es necesario tener en cuenta que los seleccionadores pueden experimentar posibles sesgos y prejuicios inconscientes, dejándose influenciar por la apariencia física o la estimulación del vídeo, frente a las cualificaciones del candidato (Jamaludin et al., 2020).

Por tanto, a pesar de que la tendencia del uso de la tecnología como herramienta clave para el reclutamiento de candidatos va en ascenso, es necesario mantener una actitud crítica, así como otros procedimientos de selección adicionales para la contratación de candidatos. Es por esto que los solicitantes deben mantenerse al día de las nuevas formas de presentación de sus perfiles profesionales; así como los responsables de la toma de decisiones no deberían emitir juicios prematuros basados únicamente en los videocurrículums de los candidatos (Jamaludin et al., 2020).

3.3 Candidate Experience

La experiencia del candidato o *Candidate Experience*⁷ se trata del conjunto de reacciones y la opinión general que un solicitante de trabajo tiene sobre el proceso de contratación de una empresa. El *Candidate Experience* constituye uno de los temas de reclutamiento más discutidos en la actualidad (Palenius, 2021).

Aquellas empresas que abogan por crear una cultura organizacional que fomenta el aumento de la satisfacción del candidato, tienen más éxito y son más rentables a largo plazo. Al fin y al cabo, los solicitantes buscan herramientas que sean fáciles de utilizar, donde crearse un perfil, buscar puestos de trabajo y solicitarlos de forma rápida y sencilla sea algo intuitivo (Marson, 2021). Para que el proceso de contratación se desarrolle teniendo en cuenta la experiencia del candidato, éste debe incluir objetivos claros en cada fase del mismo.

Por ejemplo, la comunicación es un elemento clave para establecer una buena relación con el candidato. Los responsables del proceso de selección deben ser transparentes con el candidato en lo que se refiere a su posición dentro del mismo (Palenius, 2021). Notificar a los candidatos el motivo por el cual no han sido seleccionados para el puesto de trabajo y a pesar de que el proceso haya finalizado, se ha demostrado que es uno de los indicadores con mejor impacto en la experiencia del candidato (Miles y McCamey, 2018). Esto se debe a que, a pesar de no continuar en el proceso de selección, permite a los candidatos sentirse valorados y poder pedir feedback⁸ (retroalimentación) para mejorar su perfil de cara a otros procesos (Palenius, 2021).

Los técnicos de Recursos Humanos resaltan la importancia de construir una relación con el candidato durante el proceso de reclutamiento y selección ya que, al fin y al cabo, se trata de un potencial empleado. Es por esto que, tanto teóricos como profesionales del sector, enfatizan que la “experiencia de candidato” desempeñará un papel cada vez más relevante en el mercado (Sołek-Borowska y Wilczewska, 2018). Por tanto, mejorar las prácticas de reclutamiento y selección de empleados en base a la *Candidate Experience*, resulta beneficioso no solo para la empresa que contrata, sino también para los propios candidatos.

3.4 Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial (IA⁹) se define como: “un campo de la ciencia y la ingeniería que se ocupa de la comprensión computacional de lo que comúnmente se denomina comportamiento inteligente, y de la creación de artefactos que reflejen dicho comportamiento” (Ramesh et al., 2004, p.334).

Históricamente, los profesionales de RRHH han tenido que dedicar mucho tiempo a realizar tareas repetitivas como el filtrado de grandes volúmenes de solicitudes de candidatos. Sin embargo, gracias a la incorporación de herramientas de IA se han podido agilizar muchos procesos como la selección de candidatos mediante algoritmos predictivos, la programación de entrevistas, la comunicación directa con los candidatos mediante correos automatizados o chatbots¹⁰ (bots conversacionales) y la facilitación de programas de incorporación, entre otros (Ross, 2021).

En concreto, las investigaciones apuntan a que la aplicación de la Inteligencia Artificial es especialmente eficaz en los siguientes procesos (Palenius, 2021):

- 1) **Identificación de candidatos:** se refiere a la utilización de una herramienta de software cuya función es cribar currículums a partir de bases de datos de la empresa y seleccionar los mejores perfiles para que los responsables del proceso los examinen. Otras herramientas de IA más avanzadas utilizan palabras clave programadas para identificar en redes sociales profesionales, los perfiles coincidentes para añadirlos a la reserva de candidatos del proceso.
- 2) **Candidate Experience:** para aumentar el compromiso con el candidato, la herramienta de IA se utiliza para agilizar la comunicación con los solicitantes. Los chatbots se utilizan en este sentido para interactuar con los candidatos y ofrecerles una respuesta mucho más inmediata que los reclutadores, ya que estos sistemas de ayuda están disponibles independientemente de la hora del día. Además, los chatbots más avanzados pueden recoger la experiencia del candidato y transmitirle directamente el feedback a los reclutadores.
- 3) **Selección de candidatos:** las herramientas de IA se utilizan en procesos de selección a través del análisis de videocurrículums submitidos por los candidatos, llevando a cabo un análisis del tono de voz, expresiones faciales y respuestas dadas durante la entrevista. Al ser comparados con otros vídeos considerados como exitosos, se proporcionan los datos que indican qué candidato es el más apto para cubrir el puesto vacante.

Estas tecnologías permiten reducir considerablemente los costes de contratación y agilizan enormemente la incorporación de nuevos empleados. Además, suponen un gran ahorro de tiempo para los responsables de selección, ya que 23 horas de trabajo de un solo reclutador pueden ser automáticamente reemplazadas por el procesamiento instantáneo de miles de solicitudes llevadas a cabo por una herramienta de Inteligencia Artificial (Ross, 2021). Es por esto que la incorporación de tecnologías modernas en los procesos de reclutamiento y selección no se trata de una tendencia más en un entorno cambiante, sino que supone una evolución permanente en el ámbito de los Recursos Humanos.

Si bien es cierto que esto no implicará una sustitución completa del trabajo de los reclutadores, cualquier acción que pueda ser apoyada por algoritmos de la mano de la inteligencia artificial, no solo agilizará el proceso, sino que tendrá más éxito en la contratación de talento. En concreto, el análisis y la verificación de solicitudes recibidas, la devolución de feedback a los entrevistados o el contacto inicial con candidatos, son prácticas de IA cada vez más extendidas en los procesos de reclutamiento y selección (Sołek-Borowska y Wilczewska, 2018).

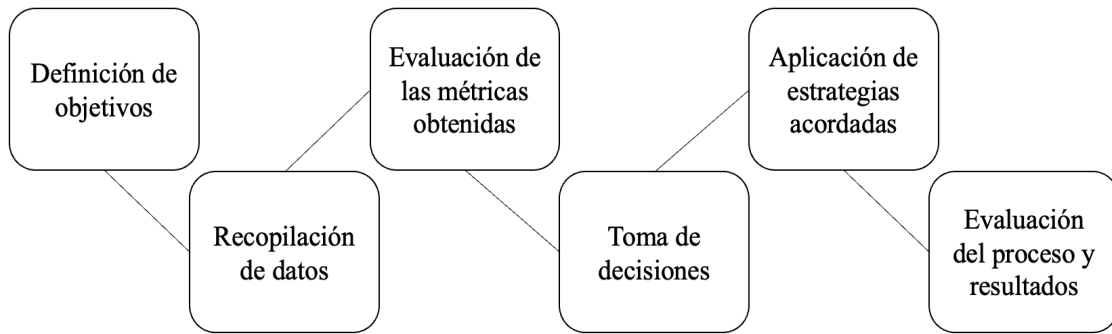
3.5 HR Analytics

A pesar de que no se trata estrictamente de una tendencia de contratación, el análisis de datos está creciendo exponencialmente en las prácticas de Recursos Humanos, influyendo en el modo en el que las organizaciones definen sus estrategias de adquisición y selección de talento (Marson, 2021). El término *HR Analytics*¹¹ (análisis de datos aplicado a RRHH) se refiere a la fusión de datos de información cualitativa y cuantitativa para utilizar como herramienta de apoyo en las tomas de decisiones que respectan a la gestión del capital humano en las organizaciones (Handa, 2014). En lo que respecta a la búsqueda y selección de talento, la incorporación de *HR Analytics* permite a los profesionales de esta materia desarrollar planes de contratación eficaces, basando las decisiones que se deben tomar en los datos obtenidos.

La analítica aplicada a los Recursos Humanos ayuda a los directores de este área a diseñar un plan de contratación preciso que ayude a analizar el candidato adecuado para el puesto vacante actual, reduciendo así los costes. Esto se debe a que, si se selecciona al candidato equivocado, esto terminará resultando en un coste mayor para la organización, ya que tendrá que volver a realizar todo el proceso perdiendo tiempo y recursos. Por lo tanto, es indiscutible que *HR Analytics* es un componente estratégico para el reclutamiento y la selección. Es por esto que la incorporación del análisis de datos a este departamento desempeña un papel de vital importancia para el diseño de cualquier plan estratégico (Momin y Mishra, 2015).

Las etapas clave de emplear el análisis de datos como instrumento de diagnóstico que pueden utilizar las organizaciones como método de autoevaluación (a pesar de que no son pasos consecutivos sino más bien un mapa generalizado) son (Handa, 2014):

Figura 2. Aplicación de HR Analytics a estrategias de RRHH



Fuente: elaboración propia.

Como se ha mencionado previamente, la incorporación de *HR Analytics* permite a los directores de Recursos Humanos examinar diferentes perspectivas y desempeña un papel fundamental en la actual gestión de personas por los siguientes motivos (Handa, 2014):

- Permite comprender lo que ocurre dentro de una organización y determinar qué medidas deben llevarse a cabo.
- Ayuda a predecir los resultados que podrían ocurrir, permitiendo formular qué plan estratégico debería implementarse para obtener los mejores resultados.
- Posibilita el seguimiento del impacto de las iniciativas de mejora sobre el negocio.
- Facilita la planificación del capital humano con visión de futuro, anticipando la futura demanda y oferta de talentos tanto a nivel local como internacional.

Por tanto, la introducción del análisis de datos en la gestión de personas, concretamente en la búsqueda y selección de personal; es una práctica empresarial de gran actualidad debido a los siguientes beneficios: permite seleccionar a candidatos en base a predicciones analíticas, identifica las áreas fuertes y débiles de los perfiles profesionales, las áreas de mejora en los procesos de reclutamiento, reduce el coste de los procesos de adquisición de talento y permite cubrir los puestos vacantes con mayor rapidez (Marson, 2021).

4. PAPEL DE LOS PSICÓLOGOS EN LAS EMPRESAS

En base a lo previamente expuesto, cabe destacar que el principio de todo objetivo estratégico de una organización son las personas, por lo que constituyen el verdadero valor diferencial y competitivo de una empresa. Los *HR Business Partners*¹² (o socios de RRHH cuya función es extraer el máximo beneficio para la empresa a través del valor añadido que aportan las personas) son actualmente uno de los perfiles más cotizados en el mercado. En concreto, según un estudio elaborado por Deloitte, los psicólogos profesionales especializados en Recursos Humanos constituyen uno de los perfiles más demandados durante los últimos años (Caldentey, 2018).

Debido a la evolución y desarrollo de los sistemas de informatización y digitalización, existe el temor de deshumanizar el futuro del trabajo. Sin embargo, automatizar estos procesos, empujará a los psicólogos profesionales de Recursos Humanos a enfatizar, promover y desarrollar habilidades exclusivamente humanas entre sus trabajadores (Uriarecío, 2019). Es más, los avances tecnológicos ofrecen nuevas oportunidades a los profesionales de gestión de personas para liberarse de las tareas rutinarias de poco valor y centrarse en tareas más complejas focalizadas en el ser humano. Con mejores herramientas de información, se espera que los profesionales de Recursos Humanos utilicen cada vez más el análisis de personas como parte de un enfoque basado en la evidencia para resolver los problemas de la organización (CIPD, 2021).

En cuanto a la búsqueda y selección de talento, a pesar del papel cada vez más importante que desempeña la tecnología, la mayoría de las empresas y candidatos siguen valorando como indispensable la posibilidad de una interacción cara a cara en algún momento del proceso de contratación. Los empresarios que aplican prácticas de selección eficaces basadas en la tecnología descubren que sus reclutadores se liberan de la clasificación manual de los currículums para poder pasar más tiempo "cara a cara" con los candidatos. Curiosamente, esto es lo contrario de lo que la mayoría de los empresarios temen cuando se plantean implantar procesos de selección y contratación en línea. En lugar de convertirse en lugares fríos y estériles, los empresarios disponen de más tiempo para interactuar con sus mejores candidatos y transmitirles empatía y calidez, exactamente los rasgos de los reclutadores que más se asocian a la atracción de talento (Lievens y Chapman, 2010).

A medida que la automatización comienza a superar a los expertos en tareas especializadas, las habilidades sociales y emocionales cobrarán protagonismo en el ámbito empresarial de diversos sectores. Cada vez son más las investigaciones que sugieren que tanto la empatía como la inteligencia emocional son habilidades que se pueden aprender. En concreto, la empatía es la habilidad humana del futuro. Los programadores de éxito no serán sólo genios aislados que se encierren a teclear líneas de código; sino que serán personas capaces de liderar equipos, pensar estratégicamente y explicar conceptos técnicos complicados a los no programadores. Como estas habilidades son cada vez más importantes en todos los sectores y el éxito profesional depende de su posesión (por no hablar del bienestar personal y la satisfacción vital), estas *soft skills*¹³ (habilidades blandas) no son solo necesarias para la vida personal, sino que se convertirán en habilidades indispensables y diferenciadoras para el futuro del trabajo (Miller, 2021).

Es por esto, que el futuro de los Recursos Humanos es tanto digital como humano, donde el papel de los psicólogos en las empresas será decisivo para optimizar la combinación de trabajo humano y automatizado. Esto está impulsando una nueva revolución dentro del ámbito de la gestión de personas, donde líderes y equipos deberán desarrollar fluidez en sistemas de digitalización y automatización, mientras se reimagina el área de RRHH en las empresas para que sea más personal, humana e intuitiva (Palenius, 2021).

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

5.1 Síntesis, aportación del trabajo e implicaciones prácticas

Tras analizar detalladamente la información recogida en el presente trabajo, se han extraído las siguientes conclusiones orientada a superar el objetivo final del mismo: conocer las tendencias actuales en la búsqueda y selección de personal en el ámbito empresarial.

Debido a que nos encontramos inmersos en la sociedad de la información, la tecnología y la digitalización han impactado y transformado nuestras vidas tanto a nivel personal como profesional. En concreto, los beneficios de incorporar dichas herramientas a la gestión del talento en las empresas han convertido el reclutamiento y la selección online en un tema de gran actualidad. Entre sus ventajas evidentes frente al modelo tradicional, es relevante mencionar que este tipo de reclutamiento permite que la promoción e incorporación de empleados se lleve a cabo con mayor rapidez a unos costes mucho más reducidos. Además, permite alcanzar un banco de candidatos potenciales nunca antes visto, con independencia de la situación geográfica en la que se encuentren, así como ofrecer las vacantes disponibles a colectivos muy próximos al perfil del trabajador que se desea.

Como se ha podido comprobar a lo largo de esta revisión bibliográfica, la captación y retención del talento constituye un elemento diferenciador para las organizaciones. Aquellas que consiguen atraer a los trabajadores mejor cualificados y más comprometidos con los objetivos de negocio, lograrán liderar el mercado. Por tanto, adaptarse a las tendencias actuales de reclutamiento de empleados supone, no solo uno de los activos más importantes para una empresa, sino que debe formar parte de la estrategia de posicionamiento de la misma.

Entre las tendencias actuales, el reclutamiento online a través de entrevistas por vídeo, el uso de redes sociales para la búsqueda de candidatos, la incorporación de algoritmos, procesos automáticos y análisis de datos; han resultado ser las prácticas predominantes mayormente utilizadas por las empresas. Es por esto que las organizaciones deben asegurarse de conocer y adaptarse continuamente a las tendencias cambiantes dictadas por el mercado, así como incorporar los medios tecnológicos necesarios para mejorar sus prácticas de búsqueda y selección de candidatos.

5.2 Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación

El principal desafío que se ha debido superar para analizar las tendencias actuales del mercado ha sido encontrar suficiente literatura vigente. Esto se debe a que las publicaciones científicas van muy por detrás de las dinámicas empresariales actuales (García-Izquierdo et al., 2010), teniendo en cuenta que las organizaciones no divulgan sus prácticas de búsqueda y selección de candidatos debido a que, como se ha mencionado previamente, estas constituyen un elemento diferenciador frente a sus competidores. Por tanto, se han empleado como referencia revistas empresariales de renombre como *Forbes*, *Mercados & Tendencias* o *Harvard Business Review*; para conocer dichas tendencias y poder así investigar individualmente cada una de ellas a posteriori, recogiendo la información recopilada en la literatura científica.

Como ha sido previamente mencionado, debido a que nos encontramos en una sociedad altamente cambiante con continuos adelantos tecnológicos, sería interesante continuar estudiando las prácticas de reclutamiento y su impacto en las dinámicas empresariales. La aparición del *Metaverso*, la última innovación creada por Facebook constituye un ejemplo muy representativo de una herramienta que va a suponer una revolución en todos los ámbitos profesionales y personales; a pesar de que todavía se desconoce el alcance de su impacto ya que su aparición es muy incipiente. Si bien todas las empresas están estudiando en estos momentos cómo adaptarse a este nuevo entorno de realidad virtual en el que los consumidores podrán tener una experiencia inmersiva (Martínez-Polo, 2022), actualmente existen escasos artículos científicos que aborden el tema.

Es por esto que sería muy interesante, no solo conocer la evolución del *Metaverso* y el impacto que potencialmente provocará en nuestras vidas, sino cómo las prácticas de búsqueda y selección de candidatos en las empresas se adaptarán a dicho entorno virtual. En concreto y a modo de idea, se podría utilizar esta herramienta para llevar a cabo la elaboración de escenarios en los que los candidatos se enfrenten a situaciones ficticias para que los seleccionadores puedan, en tiempo real, evaluar las habilidades y competencias del empleado; así como su desempeño frente a las situaciones planteadas de resolución de problemas, conflictos con compañeros, trabajo en equipo y capacidad de liderazgo; entre otras.

5.3 Aportación a mi formación profesional

Para terminar y en relación con las conclusiones de este Trabajo de Fin de Grado, gracias a la elaboración del mismo he tenido la oportunidad de investigar y continuar formándome en el ámbito de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones. En concreto, he podido profundizar en las prácticas de Recursos Humanos en lo referente a la búsqueda y selección de candidatos en el ámbito laboral; además de aprender los beneficios de la utilización de herramientas tecnológicas y digitales en este ámbito, campo de conocimiento novedoso para mí.

Por otra parte, elaborar este trabajo me ha permitido desarrollar nuevas habilidades y ampliar mi conocimiento y capacidad de gestión de proyectos, que sin duda alguna serán fundamentales para mi futuro profesional. Además, realizar un análisis meticuloso acerca de las tendencias actuales en este sector, me ha permitido formarme y dar el paso definitivo de cara a mi especialización en esta materia.

Finalmente, reflexionando acerca de la transformación que está teniendo lugar en las empresas ante una gestión de Recursos Humanos mucho más digitalizada e informatizada, he podido poner en valor la participación imprescindible de los psicólogos en las organizaciones; para velar por el bienestar de los empleados y evitar a toda costa la deshumanización en la gestión de personas. Porque no se nos debe olvidar que, detrás de cada currículum, hay un corazón que late.

6. REFERENCIAS

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. Cengage Learning.
- Alfaro Castellanos, M. D. C. (2012). *Administración de personal*. Red Tercer Milenio.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.002>
- Caldentey, D. (5 de marzo, 2018). Por qué cada vez más psicólogos estudian un Máster en Dirección de Recursos Humanos (RHHH). *UNIR, la universidad en internet*.
<https://www.unir.net/empresa/revista/por-que-cada-vez-mas-psicologos-estudian-un-master-en-direccion-de-recursos-humanos-rrhh/>
- Castro, P. E. G., Barrientos, M. L. G., Sosa, E. R. C., Gatica, K. L., Hernández, R. D. R. V., García, J. H., ... & Díaz, D. M. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales/Recruitment and social networks. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 60-76.
<http://ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/226/1024>
- CIPD (6 de enero, 2021). Technology and the future of work. *CIPD*.
<https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/technology/emerging-future-work-factsheet#40194>
- Contreras-Pacheco, O. E., Camacho-Cantillo, D. C., & Badrán-Lizarazo, R. M. (2017). Las Social Networking Sites (SNS) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano. Revisión de literatura. *Entramado*, 13(1), 92-100.
<https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25139>
- García-Izquierdo, A. L., Aguinis, H., & Ramos-Villagrasa, P. J. (2010). Science–practice gap in e-recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(4), 432-438.
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1468-2389.2010.00525.x?casa_token=8feziwpcJO4AAAAA:jpn7J1XUps9fHGpw4

[GLEmaFqoKSDo_xK7R6YPINKT8yk5Neg40eXzGIIdsoZxJBKuKiEgskPce2L50g](#)

Handa, D. (2014). Human resource (HR) analytics: Emerging trend in HRM (HRM). *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 5(6) 59-62.
<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=767ef574-e44c-4a70-b735-c61ea9b08df7%40redis>

Holbeche, L. (2009). *Aligning human resources and business strategy*. Routledge.

Ivcevic, Z., & Ambady, N. (2012). Personality impressions from identity claims on Facebook. *Psychology of Popular Media Culture*, 1(1), 38.
<https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0027329>

Jamaludin, M. F., Saharan, M. S., & Adzahar, K. A. (2020). Is TikTok a new job board? *FBM Insights*, 65.
https://kedah.uitm.edu.my/images/publication/fbm_insight_vol4i.pdf#page=72

Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-14.
<https://journals.co.za/doi/abs/10.4102/sajhrm.v16i0.861>

Lievens, F., & Chapman, D. (2010). *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. SAGE.

Marson, L. (2 de julio, 2021). *Talent acquisition and recruitment trends in 2021*. TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/7-talent-acquisition-and-recruitment-trends>

Martínez-Polo, A. (4 de febrero, 2022). El metaverso, ¿qué deben saber los líderes empresariales? *PwC Ideas*. <https://ideas.pwc.es/archivos/20220204/el-metaverso-que-deben-saber-los-lideres-empresariales/>

Miller, M. (2021). Why Empathy Is Your New Competitive Advantage. *Sixseconds*.
<https://www.6seconds.org/2021/05/31/empathy-future-work/>

- Miles, S. & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61 (5), 755-764.
https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681318300776?casa_token=S6pT1zmd8eoAAAAA:MjfXKWp2AtEVpCSpYfJFcGoSA97jBI071skpWX2_laYoYgAmineF9aB73_WtQvhDUf2vxm vb
- Momin, W. Y. M., & Mishra, K. (2015). HR analytics as a strategic workforce planning. *International Journal of Applied Research*, 1(4), 258-260.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37768481/1-5-14.1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1650475699&Signature=DaAx9AMoG05iS7n6L07PtUHijh6B5Mrux-RmjHiHg-mw2NxquPBPnu6R5ayeoBUntvL78dNvC~rv6B0ePA7rxKUHRSZfQeb93iZuDfRCnXHfFOFz~Yca0OsrNuiVkizqvJzC74yPs6KPjCGchzLYXHjF~0Rio9~AZG17UlqS2g6UXBB9VuONhVC1oNiUshkzLvxoQcWpLC4ZXWCEMvPm8fCZ0-vONQnZrd5M5wH0Q8KF2PzGMZPvc6LG~HdVw~nBHVtGuZhBXIVl~sD17YoG5pdNYRUWi7Q~KrodFc7oQWQPPN~Ej8f92MTJM8LK-IErJs62Fz3WY~N2E6O45upQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Ortín, Á. (22 de enero, 2018). Transformación digital para empresas del siglo XXI. *Enzyme Advising Group*.
<https://blog.enzymeadvisinggroup.com/transformación-digital-empresas>
- Osman, M. (20 de julio, 2021). Sorprendentes Estadísticas y Datos de LinkedIn 2022. *Kinsta Blog*. <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-de-linkedin/>
- Palenius, L. (2021). *The Importance of Candidate Experience as a Part of the Recruitment Process*. Tesis doctoral. Metropolia University of Applied Sciences.
- Quiroz, N. T. (2020). TikTok: La aplicación favorita durante el aislamiento. *Revista Argentina de Estudios de Juventud*, (14), e044-e044.
<https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/revistadejuventud>

- Ramesh, A. N., Kambhampati, C., Monson, J. R., & Drew, P. J. (2004). Artificial intelligence in medicine. *Annals of the Royal College of Surgeons of England*, 86(5), 334.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1964229/pdf/15333167.pdf>
- Reina, A., & Paz, M. (2005). *Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento online*.
<http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf585.pdf>
- Rivera-Garcia, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 58-71.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65>
- Ross, L. (19 de abril, 2021). 25 Emerging Recruitment Trends in 2021. *Vervoe*.
<https://vervoe.com/recruitment-trends-2021/#ai-and-automation>
- Salahudeen, A. V., Palanisingh V., & Gurumoorthy, T. R., (2019). Emerging Trends in Recruitment and Selection. *Pezzottaite Journals*. 6(2) 3168-3171.
https://www.researchgate.net/publication/337389437_EMERGING_TRENDS_IN_RECRUITMENT_AND_SELECTION
- Sołek-Borowska, C., & Wilczewska, M. (2018). New technologies in the recruitment process. *Economics and Culture*, 15(2), 25-33. <https://doi.org/10.2478/jec-2018-0017>
- Subhani, M. I., Joseph, S., Osman, A., & Hasan, S. A. (2012). Contribution of linkedin on recruitment and selection. *South Asian Journal of Management Sciences*, 6(2), 23-34.
<http://www.sajms.iurc.edu.pk/issues/2012b/Fall2012V6N2P1.pdf>
- Uria-Recio, P. (8 de agosto, 2019). Artificial Intelligence will Make the Workplace More Human, not Less. *Medium*. <https://medium.com/@uriarecio/artificial-intelligence-will-make-the-workplace-more-human-not-less-49af1ce6cd0d>

Zide, J., Elman, B., & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations. *Employee relations*. <https://www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm>

7. ANEXO

Glosario de abreviaturas y traducción de palabras del inglés, debido que en el ámbito empresarial se utilizan múltiples anglicismos. Fuente: elaboración propia.

[1] **RRHH.** Abreviatura de “Recursos Humanos”.

[2] **Psicología (I/O).** Abreviatura de “Psicología Industrial/Organizacional (I/O)”.

[3] **Outsourcing.** Proceso de subcontratación de determinados servicios a otra empresa.

[4] **E-Recruitment.** Servicios de contratación online o reclutamiento en línea.

[5] **Networking.** Actividad que implica ampliar la red de contactos profesionales.

[6] **Feed.** Fuente web o medio de difusión de contenido web.

[7] **Candidate Experience.** Experiencia del candidato o impresión general que se lleva un candidato sobre el proceso de selección de una empresa.

[8] **Feedback.** Retroalimentación o devolución de un mensaje con comentarios por parte del receptor.

[9] **IA.** Abreviatura de “Inteligencia Artificial”.

[10] **Chatbots.** Bot de charla o bot conversacional.

[11] **HR Analytics.** Análisis de datos de Recursos Humanos.

[12] **HR Business Partners.** Socios de RRHH cuya función es extraer el máximo beneficio para la empresa a través del valor añadido que aportan las personas.

[13] **Soft skills.** Habilidades blandas o conjunto de habilidades sociales, de comunicación y personalidad como la inteligencia social o la empatía.