

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

**TÍTULO: LA SELECCIÓN DE PERSONAL MEDIANTE MODELOS DIGITALES. PORTALES DE EMPLEO Y APLICACIONES MÓVILES.**

TRABAJO FIN DE GRADO

**CURSO ACADÉMICO 2016 - 2017**



**NOMBRE DE LA ALUMNA:** Lidia Ponce Seva

**NOMBRE DEL TUTOR:** Javier Sancho Azuar

## **Tabla de contenido**

<b>Resumen</b> .....	1
Palabras clave.....	2
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Marco teórico</b> .....	4
Definición de modelo de negocio.....	4
Innovación en el modelo de negocio como ventaja competitiva.....	6
Proceso de reclutamiento.....	10
Últimas investigaciones, innovaciones en procesos de reclutamiento.....	11
<b>Objetivos</b> .....	14
<b>Metodología</b> .....	14
<b>Desarrollo de los modelos Canvas</b> .....	17
<b>Resultados</b> .....	18
Análisis de los resultados .....	32
Conclusiones.....	35
Limitaciones de la investigación.....	39
<b>Bibliografía</b> .....	39
<b>Webgrafía</b> .....	41

**Agradecimientos:** Este trabajo no habría sido posible sin la ayuda incondicional que me ha brindado mi familia. Gracias a Lucas, por darme la energía necesaria para un mejor porvenir. Gracias a mi tutor por continuar con este proyecto frente a las circunstancias.



## **RESUMEN.**

El objetivo general de la investigación es doble. Por un lado, pretendemos mostrar un análisis de la evolución de los sistemas de reclutamiento y selección de personal y derivado del primer objetivo, analizaremos los modelos de negocio digitales de portales de empleo. Este trabajo se centra en conocer cómo empresas online se ocupan ahora de la selección de personal, las últimas innovaciones sobre todo tecnológicas con el uso de algoritmos y cuáles son las ventajas que tienen las organizaciones y los candidatos de esta nueva forma de reclutar. De este proyecto obtendremos una aproximación del funcionamiento de empresas digitales del sector de la selección de personal.

Internet ha transformado la forma en la que se dan a conocer las vacantes de empleo, cómo se recluta a los candidatos, se realiza la selección de personal y se aplica a ofertas de trabajo. Todo ello ha generado un entorno globalizado en el que es más fácil estar informado y la importancia de crear marcas personales y de empresa. Por tanto, estos modelos de negocio digitales nacen de una evolución en el modelo tradicional de reclutamiento y selección de personal que poco a poco va implantándose en el sector.

Pretendemos mostrar la constante innovación que se produce en dichos modelos de negocio, pues cada vez son más las empresas que tratan de mejorar los procesos, la experiencia de los usuarios, garantizar reducciones de tiempo y costes, de dirigirse a segmentos específicos de clientes; en definitiva, aportan valores que las diferencian de la competencia y se acercan a las demandas de las empresas, que necesitan ser más eficaces en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Todo lo anterior hace de estos portales de empleo digitales un tema de investigación de alto interés tanto en el plano de los modelos de negocio como en el de los departamentos de Recursos Humanos. Se evidencia una transición del modelo tradicional al modelo digital entrando en una era de reclutamiento y selección 2.0, donde los procesos comienzan a través de internet y se tienen las herramientas necesarias para acabarlo de la misma manera.

## **Palabras clave.**

Modelo de negocio, innovación, selección de personal, portales de empleo, internet, e-recruitment.

## **INTRODUCCIÓN.**

En este proyecto analizaremos el modelo de negocio de portal de empleo en internet. En los últimos años, el proceso de reclutamiento y Selección de Personal ha evolucionado por completo. Internet está transformando el modelo de negocio del sector, planteando un reto a los modelos de negocio tradicionales como también el proceso de gestión de Recursos Humanos.

Del reclutamiento se ocupan distintas personas o entidades como por ejemplo las Empresas de Trabajo Temporal (en adelante ETT), INEM, bolsas de empleo, agencias de colocación, Universidades, preselección por empresas de selección y Head-hunter o cazatalentos, consultoras de Recursos Humanos o las propias empresas. La Selección de Personal trata de cómo hacer llegar la oferta de trabajo al público objetivo. En su modelo tradicional se lleva a cabo a través de presentaciones o conferencias, quioscos o stand en ferias de empleo, folletos informativos, contacto personal, red informal, carteles y anuncios de reclutamiento en prensa o revistas especializadas. Cabe mencionar que muchas empresas hoy en día han creado su página web corporativa donde publican ofertas de trabajo, dan a conocer a la empresa, su cultura y tratan de atraer a posibles candidatos, constituyendo una buena vía para la captación de candidatos pasivos y creación de una base de datos.

De manera tradicional, los candidatos postulan con el Currículum Vitae en mano y en formato papel acudiendo a las empresas. Con la aparición de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación<sup>1</sup> (TIC), la aparición de la web 2.0 e internet se ha generado un cambio en el proceso. Ahora el modelo tradicional se dirige a un modelo digital. Ante esta nueva situación, nacen

---

<sup>1</sup> “En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexiónadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas”. (Cabero, 1998: 198)

innovadores modelos de negocio; ya que no hay modelos exclusivos sino tradicionales o innovadores.

Podemos encontrar los portales de empleo (o jobsite, como se les conoce en este ámbito) en formato digital como páginas web o aplicaciones móviles (app) que facilitan el acceso a los smartphones. Se trata de que las empresas con procesos de selección abiertos, puedan hacer públicas sus ofertas de empleo. Al mismo tiempo, los usuarios pueden introducir su vida laboral según el formato que ofrece el propio lugar virtual o site. De esa forma, los usuarios-candidatos pueden aplicar a las ofertas de empleo publicadas por empresas para su proceso de selección.

De forma general, estas empresas se ocupan de ofrecer un servicio gratuito a los candidatos mientras que a las empresas les aplican una tarifa de precios. En ocasiones se ofrecen servicios de pago, los conocidos como servicios Premium o gratis, Freemium. El servicio Freemium deriva de tener dos o varios lados, en este caso tenemos candidatos y empresas. Uno de los lados recibe de forma continuada un servicio gratis mientras que la empresa se subvenciona con las tarifas aplicadas a la otra parte.

Cada una de las empresas se dirige a un segmento específico de clientes, aunque en la práctica, este segmento se suele ver ampliado. Algunas de las empresas tiene como propuesta de valor un portal de empleo específico, otras suelen tener un acceso fácil a la hora de incorporar los datos por parte de los usuarios y otras tienen la capacidad de agilizar el proceso de selección.

En España se dieron a conocer en formato web pero la necesidad de crear una ventaja competitiva frente a la competencia les ha llevado a crear aplicaciones para el llamado *reclutamiento móvil*<sup>2</sup>. Por contrapartida, son más los candidatos que buscan empleo a través del móvil que las empresas que ofrecen la posibilidad de inscribirse en sus ofertas de empleo, pues no todas están adaptadas digitalmente para los Smartphone (A.Casilda, 2015).

---

<sup>2</sup> Reclutamiento móvil hace referencia al uso del teléfono móvil o Smartphone para la búsqueda de empleo o candidatos. Se estima que el 70% de las personas lo usan para la búsqueda activa de empleo, según Víctor Ibañez, basepyme.es, 30-10-2015.

Para los portales de empleo es muy importante tener una amplia red de reclutadores que publiquen sus ofertas de trabajo pues esto atraerá a más cantidad de posibles candidatos y viceversa.

Para obtener una aproximación del tema realizaremos un estudio de casos para el cual se han seleccionado 5 empresas que se ocupan de servir de enlace entre ofertantes de empleo y candidatos. A través del modelo Canvas conoceremos mejor el funcionamiento de dichas empresas teniendo en cuenta ambas partes del proceso. Una vez analizados los resultados procederemos a realizar conclusiones.

## **MARCO TEÓRICO.**

### **1. A) Definición de modelo de negocio.**

A lo largo de la historia se ha intentado definir el concepto de modelo de negocio. Los autores seleccionados y las definiciones que aportaron están a continuación:

“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”. (Timmers, 1998, p. 4).

“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocio para una empresa orientada a los beneficios explica como ésta hace dinero”. (Linder y Cantrell, 2000, p.1-2).

Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva. (Chesbrough y Rosenbloom, 2001).

“Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero en darles ese valor”. (Magretta, 2002, p.4).

“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”. (Rajala y Westerlund, 2005, p.3).

“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”. (Andersson et al., 2006, p.1-2).

El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura de valor para sus grupos de interés. (Baden-Fuller et al., 2008).

El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de la totalidad de acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización ya sea en la actualidad o en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización o va a ofrecer sobre la base de estos acuerdos necesarios para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos. (Al-Debei et al., 2008).

"Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia".( Demil y Lecocq, 2009, p.87).

"Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado". (Salas, 2009, p.122).

“Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”. (Ricart, 2009, p.14).



"Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor". (Osterwalder y Pigneur, 2009, p.14).

"Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor". (Svejenova et al., 2010, p.409).

El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades necesarias que crean valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno. (Wikström et al., 2010).

Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificado como flexibles o rígidas (intrínsecamente dinámico). (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010).

Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial. (George y Bock, 2011).<sup>3</sup>

Como se observa, no hay una única definición de modelo de negocio. Sin embargo, de forma común en todas ellas el *modelo de negocio* hace referencia a la forma en que la empresa lleva a cabo su negocio. Podríamos definirlo como la "forma en que una empresa "hace negocios" con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades" (Zott y Amit, 2009, p.110).

### **1. B) La innovación en el modelo de negocio como ventaja competitiva.**

---

<sup>3</sup> Mariana Palacios; OLIVA, Edison Jair Duque. Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 2011, p. 3-7.

Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) definió la innovación en 1934, siendo fundamento para el desarrollo de definiciones a partir de ese momento por diferentes autores.

Innovar significa “mudar o alterar algo, introduciendo novedades” según la Real Academia Española (RAE) y en un sentido amplio de la palabra en el mundo de los negocios puede ser la alteración o cambio que se produce en cualquier elemento para dar soluciones a problemas existentes, es decir, cualquier avance que suponga una mejora o crecimiento, pero no necesariamente ha de tener éxito.

Una innovación es la introducción de un nuevo, o mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización u organizativo, en las prácticas internas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores. La innovación en el sector servicios se da con la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en técnicas, en los materiales y/o los programas informáticos (adaptado del Manual de Oslo, 2006).

Centrándonos en la innovación empresarial, el Manual de Oslo (2005) referencia bibliográfica en materia de innovación, define los siguientes cuatro tipos de innovación:

**“Innovación de producto:** Aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada.

Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio.

**Innovación de proceso:** Concepto aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan

por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, la mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

Las innovaciones de proceso incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento. La introducción de una nueva, o sensiblemente mejorada, tecnología de la información y la comunicación (TIC) es una innovación de proceso si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico.

**Innovación en Marketing:** Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar la ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso.

Los cambios en promoción suponen la modificación en la comunicación utilizando nuevos soportes, sustitución del logo, los sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente.

La tarificación hace referencia a sistemas de variación de precios en función de la demanda o de las opciones ofrecidas.

**Innovación en organización:** Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad.

Igualmente se consideran innovaciones en organización las variaciones en las relaciones con clientes y proveedores, incluyendo centros de investigación y la integración de proveedores o de inicio de subcontratación de actividades.

La innovación se concreta mediante nuevos programas informáticos y nuevos modos de recopilación y distribución de la información entre divisiones. Al contrario, la norma escrita nueva no implica innovación, para ello se requiere su transposición a programas y rutinas de proceso de información automatizados.

Las actividades de innovación pueden ser de tres clases: Conseguidas, en curso o desechadas antes de su implantación. Todas las empresas que desarrollan actividades de innovación durante el período estudiado se consideran como “empresas con actividades innovadoras”, tanto si la actividad ha desembocado o no en la introducción de una innovación.”

Una empresa innovadora puede definirse como una empresa que ha introducido al menos una innovación, ya que todo tipo de innovación debe haber sido introducida para ser considerada de esa forma.

Ejemplos de innovación en servicios:

- Servicios vía internet como sistemas de pago.
- Nuevas formas de garantía como la rapidez en recibir respuesta.
- Nuevos servicios que mejoran el acceso de los consumidores como las aplicaciones móviles.

Se calcula que al menos una de cada seis *start up* se relaciona con el sector laboral pero apenas suelen superar los dos años. Esto podría ser debido a la falta de crear un valor añadido que atraiga a reclutadores y candidatos, según opina Alcalde (2015). La razón de innovar radica en obtener una ventaja competitiva ante los competidores. Aunque existen tres motivos más por los cuales se debe innovar.

1. Crear una barrera de entrada natural frente a competidores.
2. Tener un negocio flexible y adaptable a circunstancias.
3. Ser atractivo y saber fidelizar clientes.

Existe relación entre innovación y competitividad. La innovación puede favorecer el crecimiento de la empresa mientras que una pérdida de competitividad puede generar un descenso negativo en la cuenta de resultados sin obtener mejoras en el producto o servicio, es decir, sin generar valor, pues cuando se habla de innovación se ha de entender como una herramienta para la generación de valor. La competitividad puede entenderse como un concepto sin límites precisos que se define en relación a otros conceptos.

Aplicado a este sector, la innovación puede darse de la adquisición de tecnologías inmateriales como el uso de un software que permita almacenar en la nube y compartir con el resto de miembros de una organización o con la creación y uso de algoritmos o el know-how<sup>4</sup>.

“No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos”, cita atribuida comúnmente a Albert Einstein (1879-1955).

## **2. Proceso de reclutamiento.**

Un proceso de reclutamiento puede definirse como la “técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (Jaime A. Grados, 2013).

Mientras, con la evolución de los sistemas y técnicas de información en la empresa se usa tecnología para la gestión de los candidatos. Esto produce una dualidad en la definición de e-recruitment, que puede ser percibido como el uso de fuentes de reclutamiento en internet y como tecnología habilitada para prácticas de reclutamiento. Básicamente, el término de e-recruitment es el reclutamiento de los candidatos en internet. (Anna. B. Holme.2012 p.245).

En un proceso de reclutamiento tradicional se pueden usar diversos instrumentos como pueden ser el currículum vitae, la hoja de solicitud, entrevistas, test de habilidades cognitivas o psicomotoras, cuestionarios de personalidad, simulaciones como son las dinámicas de grupo, referencias,

---

<sup>4</sup> Término inglés en el que se abarca el conjunto de conocimientos imprescindibles de individuos y organizaciones para realizar tareas específicas.

entre otras muchas. Esta forma de reclutar tuvo lugar en un mercado laboral y económico estable donde los trabajadores ocupaban puestos de trabajo durante largas temporadas y con unas tareas bastante rutinarias, con lo cual, el proceso de reclutamiento iba dirigido a esa finalidad. Lo más usado tradicionalmente es el currículum vitae, la entrevista y las referencias, realizándose la primera criba con el currículum vitae.

En la actualidad, el escenario económico de las empresas es otro distinto. Hay un mercado laboral y económico volátil, global, en definitiva, cambiante. Por ello, se requieren trabajadores más complejos, con capacidad de trabajo en equipo, toma de decisiones, capacidad de aprendizaje, innovación y creatividad, capacidad de adaptación y flexibilidad, auto motivación, orientación hacia la calidad, destrezas para el trabajo en equipos informáticos, estabilidad emocional, habilidades de comunicación y/o idiomas. Así pues, el proceso, el puesto de trabajo y los trabajadores serán diferentes y se usarán otros instrumentos como el test de habilidad mental, inventarios de personalidad basados en los *Big Five*, creación de escenarios reales, sistemas de evaluación vía online, entre otros. De esta forma los candidatos pueden mostrar sus talentos y aptitudes. Los departamentos de selección de las empresas tratan de evolucionar con el mercado para conseguir atraer al mejor talento a su organización (Jesús F. Salgado y Silvia Moscoso, 2008. Vol. 29(1), pp. 16-24).

E-recruitment:

### **3. Últimas investigaciones, innovaciones en procesos de reclutamiento.**

Se han abierto líneas de investigación de los procesos de reclutamiento que tratan de los avances en las TIC, la forma de publicación de las ofertas y las posibles relaciones entre formas de selección y las actitudes del trabajador.

Facilitar los procesos y tener los medios adecuados por parte de la empresa es una condición "sine qua non" ya que de otra manera jamás serían competitivas dichas organizaciones. Debido al uso de las nuevas tecnologías y la globalización de las ofertas se hace necesaria la renovación de los procesos de

selección y de las entrevistas de selección, por ejemplo, con el uso de videoconferencias, video-currículum o búsqueda dentro de las redes sociales.

Para salvaguardar distancias, las videoconferencias o video-entrevistas están ganando adeptos dentro de las organizaciones y departamentos de Recursos Humanos. No se suele usar de la misma forma que una entrevista personal pero sí como filtrado cuando, por ejemplo, se quiere evaluar un determinado nivel de idiomas. Como contrapartida, los candidatos han de seguir una serie de pautas si quieren tener éxito en la videoconferencia.

Otra alternativa innovadora es la del video-currículum. El video-currículum es una breve grabación de vídeo en la que se expone el perfil profesional, las experiencias y las habilidades académicas del candidato. No es una lectura del currículum vitae sino una pieza audiovisual que permite al candidato dar a conocer capacidades que de otra forma no puede. De esta forma, la organización podrá valorar como te expresas, tu capacidad de síntesis, saber estar o el dominio de otros idiomas. Esto a una organización le sirve para obtener una primera idea de a quién está incluyendo en su proceso de selección. Este formato permite desarrollar la creatividad y ser innovador, para diferenciarse del resto. Para que las organizaciones puedan verlo, es necesario que subas el video-currículum a internet y en tu currículum vitae pongas un enlace.

Hay una tendencia hacia la búsqueda del talento. El talento es la posesión por parte del individuo de aptitudes que le facilitan la adaptación y ajuste en el entorno provenientes de aprendizajes, conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes propias. Para la búsqueda de talento, las organizaciones utilizan su propia web corporativa, las redes sociales y herramientas digitales. Al no haber fronteras pueden entrevistar a cualquier candidato aunque se encuentre en un lugar geográfico distinto al suyo. A través de las redes sociales es más sencillo que nunca investigar sobre el mercado y sobre los candidatos, por lo que podremos encontrar a grandes profesionales y analizar su reputación digital. Para la organización, la mejor forma de difusión de las ofertas de empleo es compartirlas en estas redes. El Headhunting ha evolucionado, ahora se llama Nethunting.

Algunas líneas de investigación actuales encontradas giran en torno al reclutamiento de personal a través de los sitios web corporativos, el estudio del reclutamiento basado en “tráete un amigo” en el sector de las ETT. Hay líneas de investigación para conocer el grado por el cual el formato de un anuncio de empleo y la usabilidad pronostican la intención de aplicar a la oferta.

#### Reclutamiento de personal a través de los sitios web corporativos:

Hay un incremento de las organizaciones que cuentan con sitio web corporativo y un apartado donde los posibles candidatos pueden acceder a la información acerca de las vacantes. “A nivel práctico, se observa una creciente importancia de la innovación en las técnicas de reclutamiento cuando los directivos observan dificultades para encontrar candidatos adecuados a sus necesidades” (María Buenadicha Mateos, 2015, p.27). Pues el reclutamiento a través de internet genera otra vía de contacto entre candidatos y empleadores (Jones, Hecker y Holland, 2012). Internet surgió por primera vez como una herramienta de las organizaciones para realizar selección de personal en la década de 1980. Reclutar por esta vía genera ventajas a ambas partes del proceso. Se produce un mayor ajuste entre la oferta y los candidatos debido al acceso de la información de la empresa. La organización puede expandirse más a la hora de redactar la oferta, desarrollando contenidos e influyendo en posibles candidatos. Esto, comparado con otros métodos de reclutamiento genera una ventaja espacial. Por otro lado, el candidato puede valorar la oferta y tendrá una idea más aproximada de lo que ofrece la compañía.

#### El estudio del reclutamiento basado en “tráete un amigo” en el sector de las ETT:

La tesis doctoral que aborda el reclutamiento basado en “tráete un amigo” en las ETT estudia la práctica llevada a cabo en este tipo de empresas. Se intenta averiguar si se genera un contrato psicológico entre trabajador-reclutador y los trabajadores reclutados o si de alguna manera hay un cambio en las actitudes. El autor de dicho experimento concluye que efectivamente se genera un contrato psicológico, que el rendimiento es superior durante los primeros meses y este caso que se suele dar en desempeños grupales, lo que significa



que si se produjera un desempeño negativo, afecta al grupo completo. Se ha llegado a concluir en estudios que fuentes informales<sup>5</sup> de reclutamiento se relacionan más con resultados esperados mientras que fuentes formales<sup>6</sup> se relaciona con resultados no deseados, es decir, con actitudes negativas del trabajador y positivas. Por tanto, una fuente nueva como es internet puede generar diferentes resultados. Los estudios que dividen el reclutamiento en formal e informal quieren relacionar el reclutamiento a través de internet con el estilo de reclutamiento formal. La hipótesis acerca de que el uso de la web para reclutar podría producir efectos similares a formas de reclutamiento formal no ha sido sostenida hasta la fecha. Mientras, otros estudios han relacionado formas de reclutamiento informal con la retención del empleado en la organización (Amy L. Rozelle, Ronald S. Landis, (2002).

Formato de un anuncio de empleo y la usabilidad pronostican la intención de aplicar a la oferta:

Mientras se centran en los factores que influyen en el aspecto general de las páginas de las organizaciones conviene considerar cuáles son las variables que forman la decisión de aplicar de un posible candidato. Se busca conocer la forma en que se atraen los candidatos a las organizaciones y empleos. Para ello, recientes estudios giran en torno a la percepción que tienen los demandantes de empleo hacia las páginas web corporativas y su influencia a la hora de aplicar a una oferta de trabajo (Lori Foster Thomson (2008).

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo general de la investigación es el análisis de los modelos de negocio de portales de empleo. Se ha utilizado el modelo Canvas para el análisis de las empresas seleccionadas.

---

<sup>5</sup> Fuentes formales: a través de agencias de colocación o anuncios en prensa.

<sup>6</sup> Fuentes informales: iniciativa del candidato de contactar con la empresa o referencias.

Los modelos de negocio de portales de empleo en internet nacen de la evolución en España de las tradicionales formas de reclutamiento y selección de personal hacia modelos digitales. Conoceremos a qué se debe dicha evolución, que ventajas e inconvenientes tienen reclutadores y reclutados, de dónde provienen las fuentes de ingreso (modelos basados en venta de publicidad, en cobro al ofertante de empleo e incluso modelo basado en cobro al demandante de empleo) y las propuestas de valor innovadoras que estos portales de empleo ofrecen a empresas y a demandantes.

Además, pretendemos mostrar la constante innovación en estos modelos de negocio, pues cada vez son más las empresas que se crean con diferentes propuestas de valor en las que tratan de mejorar los procesos, crear formatos atractivos y fáciles, la experiencia del candidato en la búsqueda de empleo, y garantizar la reducción de tiempo y costes a los seleccionadores.

Para alcanzar algunas de las conclusiones hemos formulado las siguientes preguntas:

- ¿El hecho de que existan estos portales de empleo online ha desplazado la contratación a través de métodos tradicionales offline?
- ¿Se trata de una tendencia pasajera o de una evolución en la selección de personal?
- ¿Realmente ofrecen ventajas estas nuevas empresas?
- ¿Son eficientes estos portales para contratar personal o para encontrar trabajo? Aunque esta es una pregunta evaluativa no es menos importante que el resto.

## **METODOLOGÍA. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### Aspectos metodológicos de este proyecto.

El tipo de estudio que vamos a realizar es una investigación exploratoria-descriptiva. Hemos elegido este tipo de estudio porque el tema escogido está poco estudiado. Se han escogido estos tipos de modelo de negocio por la importancia cuantitativa de su utilización por parte de empresas y candidatos en procesos de selección de personal. Además, pretendemos analizar y

describir este fenómeno a través de la identificación del funcionamiento de empresas que se dedican al reclutamiento y selección de personal.

Para obtener la información hemos acudido a fuentes secundarias de información, como libros electrónicos sobre “Investigación con estudio de casos” de Stake, Roberto, E. (1998), libros acerca de e-recruitment como “Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento”, de Pedro Rojas, (2015), artículos, tesis doctorales, revistas digitales especializadas en Recursos Humanos (rrhmagazine.com) y empresas (basepyme.es), páginas web corporativas (Infojobs.net) e incluso hemos consultado Play Store, la marketplace de Android.

También y en menor medida, hemos acudido a fuentes primarias como la observación del entorno en cuanto a técnicas de búsqueda de empleo, uso de la tecnología para aplicar a ofertas y procesos de selección de personal.

La técnica de investigación llevada a cabo es el estudio de casos mediante el análisis de información secundaria de empresas digitales del sector de la selección de personal que operan en ámbito nacional e internacional.

Uno de los motivos de la elección de las empresas que vamos a describir ha sido la disponibilidad de la información necesaria para realizar este trabajo, no obstante se han tenido en cuenta otros criterios. Los criterios para la elección de las empresas objeto del estudio de casos han sido los siguientes:

- ¿Cuál es el portal de empleo con más usuarios?
- ¿Cuál es el portal de empleo más conocido?
- ¿Cuál es el portal de empleo que más ventajas ofrece?
- ¿Cuál es el portal de empleo más económico a la hora de publicar vacantes o buscar talento?

Para obtener respuesta a estas preguntas hemos acudido a la página web de todos los portales de empleo encontrados para analizarlos para posteriormente realizar una criba y seleccionar los más acordes a nuestros criterios.

Para elegir la muestra hemos realizado búsquedas en internet donde se han introducido las palabras clave: “empleo”, “trabajo” “job”, “jobs”, “ofertas de

empleo” y “ofertas de trabajo”. Durante la elección hemos podido comprobar la existencia de diversas fuentes digitales donde encontrar ofertas de trabajo: portales de empleo, portales nicho, verticales o sectoriales, webs de anuncios de empleo, prensa digital, meta buscadores de empleo y redes sociales. De los diferentes tipos de fuentes digitales hemos seleccionado cuatro portales de empleo y una red social, pues se ajustan más que otros a los objetivos del proyecto porque tienen gran cantidad de usuarios y ofertas de trabajo, están evolucionando para un mejor ajuste entre oferta y candidato y por el empleo de la tecnología en los procesos.

Los nombres comerciales de las empresas digitales finalmente seleccionadas son: Infojobs, la red social LinkedIn Job Search, Job and Talent, Job Today, y Monster.

Con esta muestra no pretendemos representar a todos los portales de empleo en internet. Para su elección hemos tenido en cuenta la variedad de casos y la innovación.

### **DESARROLLO DEL MODELO CANVAS.**

Tabla 1. Principales características. Fuente: elaboración propia.

<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>PAISES EN LOS QUE OPERA</b>	<b>NºDESCARGAS Y USUARIOS</b>	
INFOJOBS	Schibsted classified media Spain s.l.	Italia, Brasil y España	1.000.000+ descargas 5.000.000 usuarios	<b>INFOJOBS</b>
LINKEDIN JOBS SEARCH	Microsoft	Más de 200 países	5.000.000+ descargas 450.000.000 usuarios	<b>LINKEDIN JOB SEARCH</b>
JOB AND TALENT	Jobandtalent s.l.	España, México y Colombia	1.000.000+ descargas 10.000.000 usuarios	<b>JOB AND TALENT</b>

JOB TODAY	Job today s.a.	España, Francia, Reino Unido, Luxemburgo, Rusia.	1.000.000+ descargas 3.000.000 usuarios	<b>JOB TODAY</b>
MONSTER	Monster worldwide s.l.	50 países como España, Reino Unido, Suiza, India, Líbano	5.000.000+ descargas Nº usuarios desconocidos	<b>MONSTER</b>

## RESULTADOS.

En este apartado vamos a exponer el modelo Canvas de cada empresa. De forma sintetizada se van a poder observar las principales actividades, relaciones que mantienen, segmentos a los que se dirigen, socios que tienen, propuesta de valor y los flujos de coste o ingresos.

**Infojobs**

Tabla 2. Infojobs. Fuente: elaboración propia.

<b>SOCIOS CLAVE</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACION CON CLIENTES</b>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>
Plataforma de pago online	Gestión de la plataforma	Estatus  Facilidad: procesos rápidos, sencillos y seguros  Primera oferta gratis	Online	Personas que buscan empleo especialmente de sectores afectados por la crisis  Empresas que buscan trabajadores
	Atracción de clientes		Atención telefónica	
	<b>RECURSOS CLAVE</b>		<b>CANALES</b>	
	Equipo de desarrollos de plataformas		Virtual: página web y aplicación móvil	
	Equipo de marketing			

<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b>		
Personal		Gratuito para usuarios que buscan empleo		
Desarrollo		Para empresas: lista de precios, cargo por uso para búsqueda de talento, venta de espacios publicitarios		
Marketing				



Tabla 3. LinkedIn Jobs Search. Fuente: elaboración propia.

<b>SOCIOS CLAVE</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACION CON CLIENTES</b>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>
Plataforma de pago online  Servicios comerciales	Gestión de la plataforma	Ser una red profesional	Online	Personas cualificadas que buscan empleo  Empresas que ofrecen empleo o quieren darse a conocer
	Atracción de clientes	Encontrar talento		
	Creación de contenidos profesionales	Encontrar personal cualificado  Compartir contenidos	<b>CANALES</b>	
	<b>RECURSOS CLAVE</b>		Virtual: página web y aplicación móvil	
	Equipo de desarrollo de plataformas			
	Equipo de marketing			
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b>		

Personal	Anuncios de publicidad por presupuesto o pujas
Marketing	Suscripciones de clientes
Desarrollo	Soluciones a empresas de RRHH



Tabla 4. Job and Talent. Fuente: elaboración propia.

<b>SOCIOS CLAVE</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACION CON CLIENTES</b>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>
Plataforma de pago online Varios inversores	Gestión de altas, bajas, nóminas e indemnizaciones Gestión de la plataforma	Funcionalidad: la oferta encuentra al candidato Contrataciones en menos de una hora Novedad: gestión de altas, bajas, nóminas e indemnizaciones	Online y offline  <b>CANALES</b>	Personas que buscan empleo por cercanía y de baja cualificación Empresas que ofrecen empleo
	<b>RECURSOS CLAVE</b>			
	Equipo de desarrollo de plataformas	Comodidad: búsqueda de candidatos por cercanía Rapidez para recibir respuesta Chat bilateral	Virtual: aplicación móvil	
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b>		
Personal		Gratuito para candidatos		
Desarrollo		Creación de páginas de empresa		
Marketing		Promoción de programas formativos		

**JOB TODAY**

Tabla 5. Job Today. Fuente: elaboración propia.

<b>SOCIOS CLAVE</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACION CON CLIENTES</b>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>
Inversores	Atracción de clientes del sector servicios	Rapidez para recibir una respuesta (en menos de 24 horas)	Online	Personas que buscan empleo del sector del comercio minorista, hostelería, restauración y belleza  Empresas que buscan trabajadores
	Gestión de la plataforma	Sin completar ni curriculum vitae ni cartas de presentación		
	<b>RECURSOS CLAVE</b>	Obtención rápida de candidatos	<b>CANALES</b>	
	Equipo de desarrollo de plataformas	Chat para concertar entrevistas	Virtual: aplicación móvil	
	Equipo de marketing			
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b>		
Personal		Gratuito para todos los clientes		
Desarrollo		Obtención de un porcentaje por salario de trabajador contratado		
Marketing				

**MONSTER**

Tabla 6. Monster. Fuente: elaboración propia.

<b>SOCIOS CLAVE</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACION CON CLIENTES</b>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>



Plataforma de pago online	Gestión de la plataforma	Portal de empleo internacional	Online	Personas que buscan empleo de cualquier sector  Empresas que buscan trabajadores
	Atracción de clientes	Red de contactos personal y/o profesional	Servicio de atención al cliente	
	Operar en muchos países	Mostrar ofertas de trabajo en forma de publicidad	<b>CANALES</b>	
	<b>RECURSOS CLAVE</b>			
	Equipo de desarrollo de plataformas		Virtual: página web y aplicación móvil	
	Equipo de marketing			
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>			<b>FLUJO DE INGRESOS</b>	
Personal			Gratuito	
Desarrollo			Tarifas de precios de productos	
Marketing			Publicación de anuncios	

A continuación, podremos entender de una forma más extensa toda la información proporcionada en las tablas anteriores.

- Tabla 2:

**SEGMENTOS DE CLIENTES.** Infojobs trabaja con dos segmentos de clientes. Por un lado, personas que buscan empleo y por otro, empresas que buscan contratar personal para sus organizaciones. Especialmente se dirige hacia clientes que pertenecen a colectivos afectados por la crisis.

**PROPUESTA DE VALOR.** La principal propuesta de valor es la de servir de enlace entre oferta y demanda de empleo. Para que sea posible, existe una bolsa de candidatos donde se encuentran sus curriculum vitae y a su vez, las empresas pueden publicar sus ofertas de empleo. Se trata de servir de ayuda a las empresas en la selección de personal y a las personas en su búsqueda de empleo.

Las empresas pueden escoger entre distintas tarifas de acuerdo a sus necesidades. A las empresas se les ofrece un proceso rápido, sencillo y seguro, además de poder publicar la primera oferta de trabajo de forma gratuita. Los candidatos pueden aprovechar el estatus que tiene la empresa con respecto a los competidores, pues cuantas más ofertas de trabajo haya publicadas, mejor.

**RELACION CON EL CLIENTE.** Tiene dos sectores de clientes. La comunicación con ambos se lleva a cabo a través de la página web o aplicación. Los candidatos cuentan con un servicio automatizado, ya que ellos mismos completan su curriculum de acuerdo al formato estándar establecido. Las empresas, además, cuentan con asistencia personal a través de llamada telefónica en la cual Infojobs verifica los datos antes de la primera publicación.

**CANALES.** Inicialmente se creó una página web y posteriormente se creó una aplicación móvil.

**FLUJOS DE INGRESOS.** Infojobs establece listas de precios según características para las empresas que quieren publicar sus ofertas de trabajo. Existen también otros cargos por uso al buscar en la bolsa de candidatos. Las empresas son las que eligen cuánto quieren pagar, eligiendo entre las distintas tarifas o el pago por determinados servicios, como por ejemplo, por curriculum vitae destapado. El acceso de los candidatos es totalmente gratuito.

**ACTIVIDADES CLAVE.** Para mantener el estatus del portal de empleo y proporcionar procesos rápidos, sencillos y seguros es necesaria una gestión de la plataforma. Para su continuidad, el portal de empleo ha de subvencionarse mediante las tarifas establecidas para las empresas y la venta de espacios publicitarios.

**RECURSOS CLAVE.** Se requieren recursos intelectuales para llevar a cabo la propuesta de valor como pueden ser equipos de desarrollo de plataformas y equipos de marketing. Para mantener la relación con los clientes es necesario contar con un equipo humano que verifique y compruebe los datos proporcionados por las empresas. Al obtener datos personales de personas físicas, la organización ha de estar provista de los conocimientos necesarios

para el cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

**SOCIOS CLAVE.** Deben estar asociados con proveedores que dispongan de pasarelas de pago online, pues las empresas pagarán por los servicios que quieran adquirir usando medios de pago electrónicos, por ejemplo, realizando el pago a través de tarjetas de crédito.

**ESTRUCTURAS DE COSTES.** Al ser un modelo de negocio digital, es de máxima importancia la inversión y el coste que genera crear la plataforma online ya sea la página web o la aplicación móvil, el coste que supone la gestión de la plataforma y su desarrollo. Todo ello conlleva a tener detrás un equipo de personas dedicadas a velar por su funcionamiento, veracidad de la información y publicidad con sus respectivos costes de personal (salarios).

- Tabla 3:

**SEGMENTOS DE CLIENTES.** LinkedIn Jobs Search se dirige principalmente a un público cualificado, es una red social profesional. En ella se establecen candidatos activos en la búsqueda de trabajo pero también los pasivos y empresas que se posicionan en la red creando su marca de empresa, realizando employer branding<sup>7</sup>, ofreciendo empleo o buscando talento para sus organizaciones.

**PROPUESTA DE VALOR.** Es una red social que opera en página web y actualmente también en aplicación para móvil en la que los candidatos pueden crear contactos profesionales, crear su marca personal, compartir conocimientos y conocer ofertas de trabajo y por tanto, encontrar empleo. Las empresas pueden usar la red social como lugar donde atraer candidatos a sus organizaciones, realizar una búsqueda de talento, buscar candidatos pasivos y publicar ofertas de empleo. También sirve de ayuda a empresas de Recursos Humanos en la Selección de Personal.

---

<sup>7</sup> "Significa fidelización del talento, tiene que ver con el hecho de que en las empresas hay mucho talento que no siempre se sabe retener porque hay empresas grandes que funcionan de una forma jerárquica (...)" (Roberto Menéndez. 2016)

**RELACION CON EL CLIENTE.** La relación con el cliente se lleva a cabo a través de los contenidos de la página web o aplicación.

**CANALES.** Inicialmente se creó una página web y posteriormente se creó una aplicación móvil.

**FLUJOS DE INGRESOS.** LinkedIn Jobs Search tiene tarifas Premium para candidatos y empresas. Ofrecen un mes gratis de prueba, tras el cual, para cada plan hay un coste que ofrecen facturar mensual o anual con un ahorro del 20% sobre el mensual. La tarifa de suscripción de las empresas por Contratación es de 90,69€ al mes. La tarifa de suscripción de los candidatos por Job Seeker es de 26.61€. También se mantienen económicamente a través de la publicidad, pues se genera gracias a las visitas. La publicidad se adquiere mediante presupuesto o por pujas.

**ACTIVIDADES CLAVE.** Una de las actividades clave es la gestión de la plataforma pues es a través de ella como se relaciona con los clientes. Otra actividad clave es la de atraer a candidatos y ofertantes de empleo. También deben centrar su actividad en crear contenidos pertenecientes a entornos profesionales.

**RECURSOS CLAVE.** Se requieren recursos intelectuales para la propuesta de valor como pueden ser equipos de desarrollo de plataformas y equipos de marketing. Para mantener la relación con los clientes es necesario contar con un equipo humano que verifique y compruebe los datos proporcionados por las empresas. Al obtener datos personales de personas físicas, la organización ha de estar provista de los conocimientos necesarios para el cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

**SOCIOS CLAVE.** Deben estar asociados con proveedores que dispongan de pasarelas de pago online, pues candidatos y empresas pagarán por las suscripciones Premium usando medios de pago electrónicos, por ejemplo, con tarjetas de crédito.

**ESTRUCTURAS DE COSTES.** Al ser un modelo de negocio digital, es de máxima importancia la inversión y el coste que genera crear la plataforma

online ya sea la página web o la aplicación móvil, el coste que supone la gestión de la plataforma y su desarrollo. Todo ello conlleva a tener detrás un equipo de personas dedicadas a velar por su funcionamiento, veracidad y publicidad con sus respectivos costes de personal (salarios).

- Tabla 4:

**SEGMENTOS DE CLIENTES.** Como cualquier otro portal de empleo, se dirige a dos segmentos de clientes: ofertantes y demandantes de empleo que se encuentren próximos unos de otros.

**PROPUESTA DE VALOR.** Job and Talent tiene una propuesta de valor principal, que es el uso de un algoritmo de desarrollo propio, pasando de ser un portal de empleo sin más a un productor de tecnología. La aplicación genera que la oferta sea la que encuentra al candidato, por ejemplo, proponiendo a la empresa al posible candidato de forma proactiva por parte de la aplicación. Realiza cribas de candidatos por cercanía a la oferta, para poder poner en contacto a empresas y candidatos de forma rápida. De esta forma, ambos pueden encontrar lo que buscan en un breve periodo de tiempo. Al candidato le garantizan una respuesta en menos de 72 horas desde que aplica a una oferta. La aplicación facilita un chat en el que ambos pueden ponerse en contacto para una entrevista. Además de todo esto, Job and Talent facilita las gestiones de contratación y alta en la Seguridad Social y en el Servicio de Empleo Público Estatal. El candidato puede firmar el contrato desde la aplicación y después de eso, ya puede comenzar a trabajar.

**RELACION CON EL CLIENTE.** La relación con el cliente se lleva a cabo a través de los contenidos de la página web pero sobre todo por los de la aplicación.

**CANALES.** A pesar de tener una página web, los contenidos principales se encuentran en aplicación móvil. La página web es informativa y sirve de enlace para descargar la aplicación.

**FLUJOS DE INGRESOS.** La aplicación es gratuita para los candidatos. Las empresas pueden publicar ofertas de trabajo de forma gratuita pero si quieren promocionar su marca y la forma en que trabajan a través de páginas de

empresa entonces hay tarifas diferenciadas en distintos paquetes que cuestan entre 6.000 y 30.000 euros al año. La aplicación recomienda a sus usuarios ciertos tipos de programas formativos basados en su perfil profesional y el tipo de ofertas de trabajo a las que se dirigen. Se incluyen grandes instituciones y otros programas más pequeños, que pagan a Job and Talent por lead<sup>8</sup> generado. Por cada trabajador contratado, Job and Talent cobra una cuota mensual de la cantidad del salario del trabajador, una comisión que ronda el 10%.

**ACTIVIDADES CLAVE.** Para llevar a cabo una de las propuestas de valor, es necesario que se lleve a cabo la gestión de las altas, bajas, nóminas y posibles indemnizaciones. Facilitan la posibilidad de dar de alta al trabajador en menos de una hora, pues las empresas requieren de contrataciones rápidas. Otra de las actividades clave es la gestión de la plataforma pues es a través de ella como se relaciona con los clientes y el desarrollo del algoritmo.

**RECURSOS CLAVE.** Se requieren recursos intelectuales para la propuesta de valor como pueden ser equipos de desarrollo de plataformas y equipos de marketing. Para mantener la relación con los clientes es necesario contar con un equipo humano que verifique y compruebe los datos proporcionados por las empresas. Al obtener datos personales de personas físicas, la organización ha de estar provista de los conocimientos necesarios para el cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

**SOCIOS CLAVE.** Necesitan una asociación con proveedores que dispongan de pasarelas de pago online, pues candidatos y empresas pagarán por las suscripciones Premium usando medios de pago electrónicos, por ejemplo, con tarjetas de crédito.

**ESTRUCTURAS DE COSTES.** Al ser un modelo de negocio digital, es de máxima importancia la inversión y el coste que genera crear la plataforma online ya sea la página web o la aplicación móvil, el coste que supone la

---

<sup>8</sup>“(…) en internet un lead es el cumplimiento de cualquier acción previamente marcada como objetivo de la empresa, ya sea una venta directa, la descarga de un e-book o un formulario rellenado y enviado” (Roger Bretau, 2014).

gestión de la plataforma y su desarrollo. Todo ello conlleva a tener detrás un equipo de personas dedicadas a velar por su funcionamiento, veracidad y publicidad con sus respectivos costes de personal (salarios).

- Tabla 5:

**SEGMENTOS DE CLIENTES.** El segmento de clientes al que se dirige son dos, por un lado, a pequeñas y medianas empresas que buscan contratar mientras que por otro, se dirigen de forma específica a personas que buscan empleo del sector servicios, es decir, que se encuentren en el ámbito del comercio minorista, de la hostelería, restauración y belleza.

**PROPUESTA DE VALOR.** La aplicación garantiza que las empresas den respuesta a los candidatos en menos de 24 horas, ya sea favorable o desfavorable. Disponen de un chat para contactar con los candidatos y ofrecer una entrevista de trabajo. Los candidatos pueden acceder a las ofertas de trabajo sin tener que rellenar un curriculum vitae ni cartas de presentación, pues con los años totales de experiencia, los tres últimos empleos y una pequeña biografía es suficiente.

**RELACION CON EL CLIENTE.** La relación con el cliente se lleva a cabo a través de los contenidos de la página web pero sobre todo por los de la aplicación. Desconocemos si realizan una asistencia personal con las empresas para las gestiones laborales que realiza la aplicación.

**CANALES.** A pesar de tener una página web, los contenidos principales se encuentran en aplicación móvil. La página web es informativa y sirve de enlace para descargar la aplicación.

**FLUJOS DE INGRESOS.** La descarga de la aplicación es gratuita, la publicación de ofertas de trabajo y el acceso de los candidatos a conocer las ofertas también lo son. Por tanto, la aplicación genera beneficios económicos por medio de un porcentaje del salario del trabajador contratado, que se suele establecer entre el 2 y el 5% del sueldo anual, en contraste con el 15 al 20% de las consultoras de Recursos Humanos.

**ACTIVIDADES CLAVE.** Una de las actividades clave es la gestión de la plataforma pues es a través de ella como se relaciona con los clientes. Tienen que atraer a ofertantes y demandantes de empleo de los sectores específicos a los que se dirigen.

**RECURSOS CLAVE.** Se requieren recursos intelectuales para la propuesta de valor como pueden ser equipos de desarrollo de plataformas y equipos de marketing. Para mantener la relación con los clientes es necesario contar con un equipo humano que verifique y compruebe los datos proporcionados por las empresas. Al obtener datos personales de personas físicas, la organización ha de estar provista de los conocimientos necesarios para el cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

**SOCIOS CLAVE.** Cuentan con el apoyo de algunos inversores para su puesta en marcha y funcionamiento.

**ESTRUCTURAS DE COSTES.** Al ser un modelo de negocio digital, es de máxima importancia la inversión y el coste que genera crear la plataforma online ya sea la página web o la aplicación móvil, el coste que supone la gestión de la plataforma y su desarrollo. Todo ello conlleva a tener detrás un equipo de personas dedicadas a velar por su funcionamiento, veracidad y publicidad con sus respectivos costes de personal (salarios).

- Tabla 6:

**SEGMENTOS DE CLIENTES.** El segmento de clientes está clasificado en personas que buscan empleo y en empresas que buscan empleados. Se dirigen a ETT, pymes y grandes empresas.

**PROPUESTA DE VALOR.** La empresa opera en alrededor de 50 países, por lo que es un portal de empleo internacional. Ofrece la opción de que el candidato cree una red de contactos pero con opción a separar contactos personales de los profesionales. A las empresas les ofrece una serie de productos. Con uno de ellos pueden mostrar sus ofertas de trabajo en forma de publicidad, de manera que obtienen más visibilidad.



**RELACION CON EL CLIENTE.** La relación con el cliente se lleva a cabo a través de los contenidos de la página web pero sobre todo por los de la aplicación. Hay un servicio de atención al cliente que se lleva a cabo a través de un formulario que se encuentra en la página web pero para las empresas el servicio de atención al cliente es personalizado y gratuito, ya que entienden el dinámico entorno laboral de los clientes.

**CANALES.** Inicialmente se creó una página web y posteriormente se creó una aplicación móvil.

**FLUJOS DE INGRESOS.** Dado que los candidatos acceden de forma gratuita, Monster se mantiene económicamente gracias a las tarifas de precios por los 21 tipos de productos que ofrecen, además de la venta de publicidad. Las empresas pueden publicar ofertas de trabajo desde 96 euros, pueden buscar en la base de datos de curriculum vitae desde 155 euros y pueden mostrar sus ofertas en banner desde 115 euros. Estos son algunos de los precios aunque no todos aparecen en la página web, sino que facilitan un teléfono de información para conocer el precio del resto de productos.

**ACTIVIDADES CLAVE.** Para mantener el portal de empleo es necesaria una gestión de la plataforma. Para su continuidad, han de subvencionarse mediante las tarifas vigentes a las empresas y la venta de espacios publicitarios. Operar en muchos países es otra de las actividades que deben llevar a cabo.

**RECURSOS CLAVE.** Se requieren recursos intelectuales para la propuesta de valor como pueden ser equipos de desarrollo de plataformas y equipos de marketing. Para mantener la relación con los clientes es necesario contar con un equipo humano que verifique y compruebe los datos proporcionados por las empresas. Al obtener datos personales de personas físicas, la organización ha de estar provista de los conocimientos necesarios para el cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

**SOCIOS CLAVE.** Deben estar asociados con proveedores que dispongan de pasarelas de pago online, pues candidatos y empresas pagarán por las

suscripciones Premium usando medios de pago electrónicos, por ejemplo, con tarjetas de crédito.

**ESTRUCTURAS DE COSTES.** Al ser un modelo de negocio digital, es de máxima importancia la inversión y el coste que genera crear la plataforma online ya sea la página web o la aplicación móvil, el coste que supone la gestión de la plataforma y su desarrollo. Todo ello conlleva a tener detrás un equipo de personas dedicadas a velar por su funcionamiento, veracidad y publicidad con sus respectivos costes de personal (salarios).

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

Después de realizar el modelo Canvas en cada una de las empresas, podemos observar que en general, mantienen algunos puntos en común:

- Son gratuitas para los candidatos, a excepción de LinkedIn Job Search, que establece tarifas a los candidatos con la premisa de ser contratados 2 veces más rápido de media.
- Tienen tarifas para la publicación de las ofertas de trabajo excepto Job Today.
- Algunas aplicaciones utilizan algoritmos para mejor experiencia en la búsqueda de empleo como por ejemplo Job and Talent o Monster.
- Las empresas de nueva creación que utiliza principalmente tecnología necesitan de inversores que les financie el proyecto para salir o continuar en el mercado al contrario que otras ya establecidas como Infojobs, LinkedIn o Monster.
- A través de las aplicaciones se puede establecer una comunicación multidireccional, excepto Monster e Infojobs.
- No provienen de organizaciones offline.
- Aumento de la importancia de la inmediatez.
- Necesidad de contar con personal de la rama de la ingeniería para el desarrollo de la aplicación.

De otro análisis de la información recogida obtenemos los siguientes datos:

- En la práctica, Infojobs y Monster no están especializadas en ningún sector en concreto, sino que en ellas se pueden encontrar ofertas de empleo de distintos sectores.
- Job Today y Job and Talent se dirigen al sector servicios, apostando por una contratación rápida y una comunicación multidireccional entre ofertantes y demandantes de empleo.
- Por otro lado, la red social LinkedIn Job Search es una red profesional destinada a ofertar empleos de ámbitos profesionales, como por ejemplo el sector sanitario.

Como ya hemos comentado, la llegada de internet ha transformado el proceso de reclutamiento. El acceso a internet ha hecho posible que tengamos mayor alcance a ofertas de trabajo que de otra forma nos sería complicado conocer. Por otro lado, las empresas de reclutación online están en auge. El pleno empleo o las tasas elevadas de paro son motivos por los que se crean portales de empleo o aplicaciones móviles para la selección de candidatos según opina Alcalde (2015). Así pues, encontramos a estas empresas como producto, como un servicio electrónico.

Con la creación de portales de empleo podemos aplicar a ofertas situadas en otros lugares geográficos o incluso buscar trabajo en base a nuestra localización. Se está abandonando la práctica de ir con el CV en mano por las organizaciones y de paso sea dicho, los curriculum vitae se están “unificando” ya que en muchas de las ocasiones dichos portales establecen formatos estandarizados. No es el caso de las redes sociales, pero también los datos a aportar se ajustan a su patrón, aunque con una mayor libertad de creación.

Una de las muchas ventajas para los reclutadores es la posibilidad de encontrar talento o candidatos pasivos buscando en las bases de datos de candidatos atendiendo siempre a la LOPD. La publicación de ofertas en portales de empleo, aunque en muchas ocasiones supone un coste, no es equiparable al que es necesario cuando se abre un proceso de selección de personal tradicional, pues en ese caso se necesita a una o varias personas durante unas 80 horas mensuales para cubrir una vacante, incurriendo en un gasto mayor de tiempo y dinero. El ahorro en tiempo radica en que después de

la publicación, de manera inmediata se comienzan a recibir las candidaturas y de manera informatizada el proceso de revisión de CV se aligera hasta en un 60%, aunque en la mayoría de casos se acabe entrevistando al candidato antes de su contratación.

Organizaciones han usado internet para dirigir el proceso de reclutamiento incluyendo la construcción de bases de datos de Recursos Humanos de candidatos, puesto que de esta forma está se tiene fácil acceso y es más económico. También es una forma de clasificar a miles de candidatos reclutados online de forma eficiente y barata (Amy L. Rozelle, Ronald S. Landis, 2002). “El método tradicional, sin embargo, consume siete veces más tiempo que una gestión en red, debido a que, presencialmente, solo podemos mantener una conversación a la vez, mientras que en las redes sociales, podemos interactuar con decenas de personas al mismo tiempo (literalmente), desde la comodidad de la oficina o del hogar” (Pedro Rojas, 2015).

Por lo tanto, ventajas para el reclutador que podemos observar en estas nuevas empresas digitales:

- Ahorro en tiempo.
- Ahorro económico.
- Búsqueda de candidatos pasivos.
- Búsqueda de talento.
- Darse a conocer como organización.
- Employer branding.
- Reclutación móvil.

Ventajas para reclutados:

- Conocimiento de ofertas de trabajo en cualquier momento y lugar.
- Aplicar a las ofertas de trabajo en cualquier momento y lugar.
- Posibilidad de actualizar sus datos y su CV sin necesidad de desperdiciar papel.
- Recibir ofertas de empleo en el correo electrónico.
- Visualizar ofertas de empleo recomendadas por la app o portal de empleo.

Portales de empleo como Job and Talent o Job Today establecen unas comisiones por trabajador contratado, fomentando la efectiva y legal contratación a través de sus portales.

Estas organizaciones se monetizan gracias a empresas que publican sus ofertas, por lo tanto se hace necesario atraer a ofertantes de empleo y para ello necesitan de una buena base de candidatos que estén en búsqueda activa de trabajo. Y como bien afirma Miller-Merrell (2013) “los candidatos también son clientes, razón de más para ofrecerles un buen trato”.

Esperan conseguir una buena experiencia entre reclutador y candidato, aproximar la búsqueda de ambos por lo que la tendencia está cambiando. Cuando antes era el candidato el que encontraba la oferta, ahora hay una tendencia a que la oferta encuentre al candidato. Un candidato ideal para la organización. Los candidatos esperan tener una experiencia cercana, personal, en la que se sientan incluidos y que tienen voz. Para ello se habilita un chat en el que pueden ponerse en contacto con la empresa reclutadora y garantizan respuestas a su candidatura por parte de la empresa en un breve periodo de tiempo que oscila entre las 48 y 72 horas. Las empresas como Job Today y Job and Talent garantizan respuestas rápidas tanto a empleadores como a demandantes, circunstancia debida a las especiales circunstancias del mercado pues las empresas necesitan con urgencia y de manera puntual, incorporar a trabajadores obligando así a crear sistemas de selección de personal que distan de los sistemas tradicionales que veníamos conociendo hasta hace unos años.

Job and Talent, una startup española, además, gestiona las altas, bajas, indemnizaciones y contratos de los candidatos cuando son seleccionados finalmente para trabajar. Esto es algo parecido a lo que realiza una ETT, lo que genera dudas acerca de su actividad. Quejas de actuales y antiguos trabajadores giran en torno al falso uso de algoritmos en la aplicación, pues aseguran que en las oficinas se realizan funciones como las que realiza una ETT. Estiman que el desarrollo de la aplicación no necesita demasiada financiación, según fuentes anónimas (2016).

Según la Ley 14/1994 de 1 de junio, por la que se regulan las ETT establece que “Empresa de trabajo temporal será aquella cuya actividad consiste en poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados”. Las ETT realizan las funciones de administración de personal que corresponderían a la empresa usuaria en caso de una contratación directa: gestión de los contratos de trabajo, altas y bajas en Seguridad Social, liquidación de nóminas y finiquitos, confección de documentación para el desempleo para aquellos trabajadores que así lo soliciten, gestión de incapacidades temporales, gestión de accidentes de trabajo, etc. Cuando se hace efectiva la contratación a través del chat habilitado por la aplicación se llevan a cabo las gestiones pero cuando se finalizan las negociaciones entre la empresa y el candidato de forma personal a través de teléfono, evitan pagar a la aplicación la comisión generada por trabajador contratado. La normativa laboral prohíbe el reclutamiento y contratación de trabajadores para cederlos a un empresario. La normativa puede suponer un hándicap a la hora de continuar con ese funcionamiento.

## **CONCLUSIÓN.**

En definitiva, hay un aumento del uso de los portales de empleo y las redes profesionales por parte de las organizaciones para publicar ofertas, encontrar al candidato ideal para la organización, buscar entre candidatos pasivos y encontrar talento. Se ha señalado que al menos el 90% de la mayoría de las compañías de Estados Unidos están reclutando a través de la web (Anderson, 2003; Cappelli, 2001).

Los portales de empleo se están optimizando para ofrecer mejores experiencias, realizar más filtros gracias al uso de la tecnología como por ejemplo el uso de algoritmos para en este caso, seleccionar de entre todos, las ofertas y candidatos que se aproximen a las peticiones.

El big data está revolucionando la forma de buscar empleo y los procesos de selección. Es un fenómeno que se aplica desde hace pocos años y que de forma paulatina va penetrando su uso, pues no hay que olvidar que en todo proceso es fundamental la parte humana. La cantidad de candidaturas

digitales hace necesario el uso de programas concretos para procesar toda la información que reciben. Es el secreto de las *start up* de empleo junto con el uso de algoritmos específicos que analizan la frecuencia con la que participan en redes sociales, agenda de contactos, intervenciones, lenguaje utilizado, artículos que comparten... De forma general, estos algoritmos parecen centrarse en las actitudes, valores y competencia de los candidatos. El análisis masivo de datos durante los procesos de selección permite a las empresas conocer mejor a los candidatos y predecir el éxito de la contratación. “El rastro que los aspirantes dejan en la red, el contenido de sus currículos y los resultados de las pruebas específicas permiten a las organizaciones conocer datos tan relevantes como lo propensa que es una persona a cambiar de trabajo, su capacidad para relacionarse con gente de su sector o los valores que tiene como profesional. Se recopilan estos datos, se interpretan y se comprenden a través de algoritmos específicos para determinar de una manera objetiva el grado de éxito que alcanzara el futuro empleado” (A.Casilda, 2016).

En realidad, no todo son ventajas. Uno de los beneficios del reclutamiento en internet es la cantidad de usuarios que lo usan, pero en contrapartida esto puede conllevar a la atracción de candidatos poco cualificados. (Garet N. Howardson, Tara S. Behrend 2014). Existen otros inconvenientes, pues en la mayoría de casos hay una falta de candidatos *senior*, candidatos de altos cargos o de funciones especializadas. Esto sucede porque no hacen uso de las nuevas tecnologías para la búsqueda de empleo y por tanto, acuden a métodos tradicionales de búsqueda de empleo. También es un arma de doble filo para los candidatos el uso de otras redes sociales, pues en ellas se pueden hacer públicos determinados contenidos que las empresas pueden tener en cuenta a la hora de contratar. Pues se han dado casos y las estadísticas revelan que muchas de las empresas miran los perfiles de los candidatos antes de su contratación, y obviamente, influye en sus decisiones. El 88% de las compañías reconocen comprobar la reputación online de los candidatos antes de realizar la contratación y en 2015, el 23% de las empresas ha seleccionado a trabajadores por su actividad en la red, pero el 28% ha desestimado candidaturas por la misma razón (A.Casilda 2016). En las redes sociales, el 63% de los candidatos realiza publicaciones y comparte contenidos teniendo

en cuenta que puede ser evaluado por los seleccionadores (M.G.Mayo/A.Bustillo, 2014).

Todavía no hay una fiabilidad absoluta en los medios digitales de selección de personal ni un proceso de selección que se realice al 100% de forma online, por lo que podemos concluir que no ha habido hasta el momento, un desplazamiento total del método tradicional, pero que sin lugar a dudas el digital va ganando adeptos. El 71% de las compañías tuvo previsto contratar a través de plataformas digitales en 2016. Según recientes estudios realizados por Incipy sobre Transformación digital en RRHH, concluyen que el 47% de las compañías aun están en fases de inicio de la transformación digital en sus departamentos de RRHH (A.Casilda, 2016).

Todas las vacantes de una organización no son publicadas, pues hay otros recursos como pueden ser la promoción interna o las propias bases de datos las que se usan para cubrir el puesto. A fecha de hoy, por todos es sabido que “es primordial establecer buenos contactos y potenciar nuestra presencia profesional online a la hora de buscar un nuevo proyecto profesional. Sin embargo, con la crisis económica la importancia de la Web 2.0 se ha incrementado ya que el 80% de las ofertas de trabajo se mueven en lo que se ha venido a llamar como el mercado oculto de trabajo. Es decir, nuestros contactos, redes sociales, intermediarios etc. La reducción de costes y las nuevas estrategias empresariales hacen que el mercado oculto cobre más importancia. Únicamente el 20% de las vacantes de empleo en nuestro país se hacen 'visibles' a través de las vías tradicionales de reclutamiento como empresas de selección, headhunting, etc.”(Lola Vallejo 2011).

No obstante, en estos portales de empleo nunca faltan ofertas de todo tipo en mayor o menor medida. Los candidatos en muchas ocasiones se quejan de que su candidatura no ha recibido respuesta, ni positiva ni negativa, no habiéndose generado feedback, lo cual hace que se desmotiven en su búsqueda o al contrario, busquen sin miramientos. Por eso es tal, que ciertos portales de empleo proponen una rápida respuesta, ya sea favorable o no, a los candidatos, en torno a las 72 horas. Sin embargo, las empresas en la mayoría de las veces, sí que encuentran candidatos. A veces, incluso



demasiados, pues los sectores donde no se requiere gran cualificación son muy demandados en épocas donde las cifras de desempleados son demasiado altas. Esto genera una gran avalancha de CV que gestionar, provocando una reversión del ahorro en tiempo y dinero.

La metodología del reclutamiento digital permite encontrar de forma óptima al candidato más adecuado para un puesto determinado. Según datos recogidos en un estudio, “el ahorro global de los costes asociados a procesos de reclutamiento, selección y contratación podría llegar hasta un tercio. El 64% de las empresas utilizan al menos dos redes sociales para conocer a los candidatos y un 40% utiliza tres o más. La red social profesional LinkedIn es la más utilizada (con el 87% de las empresas que la utilizan), seguida de Facebook (55%) y Twitter (46%). Consideran que hay aspectos personales del potencial candidato que difícilmente pueden conseguirse en un currículum tradicional” (Nerea Bilbao, 2012).

En respuesta a preguntas que hemos formulado, cabe decir que es posible que estemos ante un movimiento en el que se está desplazando la contratación por métodos tradicionales para dar lugar a un método digital, en el que las bases de datos con información de los candidatos pasan a ser informatizadas, donde prima la marca personal y de empresa, se globalizan las ofertas de trabajo, donde las primeras fases de la contratación (y muchas veces también las últimas) se realizan a través de equipos tecnológicos. Observando que este uso se está generalizando y va en aumento, cabe suponer que no se trata de una moda sino de una evolución que afecta y cambia el modo de realizar una selección de personal. En cuanto a las ventajas que generan los nuevos modelos de negocio que se dedican a la selección de personal superan con creces a los inconvenientes, tanto para reclutadores como para reclutados.

Observamos que el portal de empleo con más usuarios es la red profesional de LinkedIn, en su versión normal. Como portal de empleo más conocido, en base a una observación del entorno, podríamos concluir que es Infojobs. En cuanto al portal de empleo con más ventajas, no podemos aventurar una respuesta pues es subjetivo en cuanto a necesidades del reclutador y reclutado. Tampoco podemos nombrar al portal de empleo más económico pues desconocemos las

tarifas de precios de Infojobs y otros portales como Job Today son flexibles con los precios.

### **LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.**

Durante la investigación hemos encontrado límites infranqueables en la recopilación de datos concretos como la cantidad exacta de empresas que reclutan en estas páginas web y/o aplicaciones y las tarifas de precios, pues sólo son accesibles a empresas legalmente constituidas.

Al tratarse de un tema prácticamente actual, tecnológico y relacionado con internet, hemos encontrado límites en la recopilación de la información pues gran parte de ella se ha extraído de internet. Para evitar datos erróneos hemos procurado acudir a fuentes de confianza a través de préstamos de libros de biblioteca, bases de datos de Google Académico o Dialnet, hemerotecas, páginas corporativas de las empresas seleccionadas, tesis doctorales y páginas oficiales.

### **BIBLIOGRAFÍA.**

SALGADO, J. F.; MOSCOSO, S. Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica [Personnel selection in industry and public administration: from the traditional view to the strategic view]. Papeles del Psicólogo, 2008, vol. 29, no 1, p. 16-24.

SALGADO, J. F.; MOSCOSO, S, Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1), pp. 16-24, Selección de personal en la empresa y las aapp: de la visión tradicional a la visión estratégica.

TENA, Gloria Tena. Los pros y los contras de las empresas de trabajo temporal. Acciones e investigaciones sociales, 2000, no 10, p. 49-66.

TREBALL, Barcelona. Herramientas 2.0 para la búsqueda de empleo y el desarrollo profesional, 2014, p 1-7.

GARCÍA ARETIO, L. (2014): Web 2.0 vs web 1.0. Contextos Universitarios Mediados, nº 14,1 (ISSN: 2340-552X).

CLUE, TALENT. Guía “10 errores y soluciones del Reclutamiento 2.0”.

INFOJOBS; ESADE, Informe anual, Informe sobre el Estado del Mercado Laboral Español (2015)

VELA, Alfredo. Como será el mercado laboral en los próximos 10 años. Libro Blanco: La Ruta del Empleo, Estrategias para conseguir trabajo en 2016.

CLUE, TALENT. Guía “Los beneficios de reclutar en las redes sociales: pros y contras”.

CLUE, TALENT. Guía “Tiempo para ahorrar tiempo y dinero reclutando”.

CLUE, TALENT. Guía “Recruiter digital vs Director de Recursos Humanos tradicional”.

JIMÉNEZ, Daniel Patricio. Manual de recursos humanos 3ª ed. ESIC Editorial, 2016.

PRECIADO, Mariana Palacios; OLIVA, Edison Jair Duque. Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. Administración & Desarrollo, 2011, p. 3-7.

CASERO RIPOLLÉS, Andreu. Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. 2010.

CILLERUELO, Ernesto. Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. Dirección y Organización, 2007, no 34, p. 91-98.

STAKE, Robert E. Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata, 1998.

X, Miríada. Estrategia Avanzada para Emprendedores. Universidad Abat Oliva. CEU. 2014.

BUENADICHA MATEOS, María. El reclutamiento de personal a través de los sitios web corporativos. Valoración desde la perspectiva de la web como servicio electrónico y como producto. Tesis doctoral. 2015,

STAKE, Robert E. Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata, 1998.

FOSTER THOMPSON, Lori; W. BRADDY, Phillip; L. Wuensch, Karl. E-recruitment and the benefits of organizational web appeal. Elsevier Ltd , 2008.

N. HOWARDSON, Garrett; S. BEHREND, Tara. Using the Internet to recruit employees: Comparing the effects of usability expectations and objective technological characteristics on Internet recruitment outcomes. Elsevier Ltd. 2014.

L. ROZELLE, Amy, S. LANDIS, Ronald. An examination of the relationship between use of the Internet as a recruitment source and student attitudes. Elsevier Science Ltd. 2002.

ROJAS, Pedro. Reclutamiento y selección 2.0. La nueva forma de encontrar talento. Editorial ouc 2015

GRADOS, Jaime A., Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal. Editorial El manual Moderno, 2013.

HOLM, Anna B. E-recruitment: towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung, 2012, vol. 26, no 3, p. 241-259.

DE OSLO, Manual. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Luxembourg: OECD, 2005, p.58-60.

## **WEBGRAFÍA**

<https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/la-app-infojobs-supera-el-millon-descargas-2015>

<http://infoautonomos.economista.es/blog/tendencias-seleccion-reclutamiento-dominantes-2016/>

<https://prezi.com/4hjamzgmzdmzi/nuevas-tendencias-en-la-seleccion-de-personal/>

<http://blog.talentclue.com/las-3-tendencias-actuales-en-la-busqueda-de-talento>

<http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/innovacion-entrevistas-seleccion/>

<http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/talento-que-significa-el-talento-en-una-organizacion.php?3>

<http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/6532200/03/15/Consejos-para-preparar-una-entrevista-de-trabajo-por-videoconferencia.html>

<http://desarrollo-profesional.universia.es/mercado-laboral/curriculum-vitae/videocurriculum/>

<https://blog.yovijob.com/2013/06/17/videocurriculum-para-empresas/>

<http://www.gestiopolis.com/innovacion-factor-clave-empresas-competitivas/>

<http://www.gestiopolis.com/competitividad-basada-innovacion-influye-futuro-las-empresas/>

[http://elpais.com/diario/2004/06/20/negocio/1087739256\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2004/06/20/negocio/1087739256_850215.html)

<https://www.linkedin.com/help/linkedin/topics/6122/6138>

<http://www.europapress.es/economia/laboral-00346/noticia-app-job-today-encontrar-trabajo-obtiene-millones-inversion-exito-espana-20160225133933.html>

[http://www.abc.es/economia/abci-today-plataforma-empleo-entierra-curriculum-201603102237\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-today-plataforma-empleo-entierra-curriculum-201603102237_noticia.html)

[http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-04-20/nunca-mas-en-el-paro-el-boom-de-las-apps-para-encontrar-trabajo\\_1186379/](http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-04-20/nunca-mas-en-el-paro-el-boom-de-las-apps-para-encontrar-trabajo_1186379/)

<https://debitoor.es/glosario/definicion-ecommerce>

<http://www.deudaexterna.es/como-gana-dinero-linkedin/>

<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/11237/coste-de-publicidad-de-linkedin?lang=es>

<http://marketing4ecommerce.net/jobandtalent-modelo-de-negocio/>

<https://hipertextual.com/2016/12/algorithmo-jobandtalent-explicado>

<http://www.laboral-social.com/II.reclutamiento-a-traves-de-internet.html>

<http://www.rrhmagazine.com/noticias.asp?id=2285>

<http://aquíhaytrabajo.com>

<http://www.silicon.es/el-64-de-las-empresas-utiliza-el-social-media-en-procesos-de-seleccion-2209974#c3hsZaVSDoTKWHYI.99>

<http://www.forbes.com.mx/reclutamiento-movil-la-nueva-experiencia-del-empleo/#gs.KWC0zYo>

<https://www.basepyme.es/analisis/que-es-el-reclutamiento-movil/>

<http://blog.talentclue.com/bid/322947/Se-est-n-quedando-obsolentos-los-Portales-de-Empleo>

<http://www.mentesdigitales.com/2014/07/29/el-modelo-de-negocios-de-los-sitios-de-trabajo-on-line/>

<http://www.fundesem.es/bt/publicacion-cuatro-modelos-de-negocio-para-rentabilizar-una-web-corporativa>

<http://www.dgi.ubiobio.cl/dgi/wp-content/uploads/2010/07/manualdeoslo.pdf>

<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/modelos-de-negocio-tradicionales-innovadores>



