



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

El reclutamiento 2.0: aplicación para el puesto de Community manager.

Presentado por Ana Loreto de la Merced Alcalde

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria, 11 de julio de 2018

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

INDICE

INTRODUCCIÓN	9
--------------------	---

CAPÍTULO 1

EL CAPITAL HUMANO DE LAS EMPRESAS

1.1. La importancia de la gestión del capital humano en la empresa	18
1.2. El proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones	20
1.2.1 La planificación de recursos humanos	21
1.2.2 Análisis de las necesidades	22
1.2.2 Reclutamiento	23
1.2.3 Selección de personal	26

CAPÍTULO 2

EL RECLUTAMIENTO 2.0

2.1. ¿Qué es el reclutamiento 2.0?	32
2.1.1. Concepto	32
2.1.2. Objetivo y desarrollo de un proceso de reclutamiento 2.0	32
2.1.3. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento 2.0	35
2.2. Impacto de los medios sociales sobre el reclutamiento de personal	36
2.2.1. Punto de vista empresarial	37
2.2.2. Punto de vista del trabajador	39
2.3. Herramientas 2.0 para el reclutamiento	41
2.3.1. Web Corporativa	41
2.3.2. Portales de empleo o <i>jobsites</i>	43
2.3.3. Redes sociales	44
2.3.3.1 Redes sociales profesionales	45
2.3.3.2 Redes sociales personales	46
2.3.3.1 Redes sociales corporativas	47
2.3.4. Currículum Vitae 2.0	50
2.3.5. Estrategia de selección mediante dispositivos móviles	50

CAPÍTULO 3

EL RECLUTAMIENTO 2.0 DEL PUESTO DE *COMMUNITY MANAGER* EN LA EMPRESA ACCIONA, S.A.

3.1. La empresa Acciona	58
3.1.1 Características de la empresa	58
3.1.2 Evolución histórica y actividad empresarial.....	58
3.1.3 Misión, visión y valores corporativos	59
3.1.4 Política de recursos humanos	60
3.1.4.1 Atracción y captación del talento	60
3.1.4.2 Formación del personal	61
3.1.4.3 Movilidad laboral	61
3.2 El <i>community manager</i> y su reclutamiento	62
3.2.1 Concepto y características	62
3.2.2 Funciones del <i>community manager</i>	62
3.2.3 Análisis del puesto de trabajo del <i>community manager</i> en la empresa Acciona, S.A.	63
3.2.4 Proceso de reclutamiento del <i>community manager</i> mediante LinkedIn en la empresas Acciona, S.A.	66

CONCLUSIONES

Conclusiones	73
---------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía	79
Estudios e informes de organizaciones	80
Fuentes electrónicas	80

ANEXOS

Anexo 1: Guía de buenas prácticas de Datisa para el uso de las redes sociales.....	85
---	-----------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal	20
Gráfico 1.2 Contenido de la planificación de RRHH	21
Gráfico 1.3 Contenido del Análisis de Puestos de Trabajo	22
Gráfico 1.4 Tipos de reclutamiento	23
Gráfico 2.1 El éxito en la contratación a través de las redes sociales que has utilizado para reclutar candidatos	38
Gráfico 2.2 ¿Qué atrae tu atención en el perfil de una empresa en redes sociales?	39
Gráfico 2.3 Cuando buscas empleo, ¿adónde sueles acudir para encontrar ofertas que se ajusten a tu perfil?	40
Gráfico 2.4 Encuesta realizada por LinkedIn a 787 profesionales de EE. UU. y Reino Unido en septiembre de 2013	51
Gráfico 3.1 Resultado de la búsqueda en LinkedIn Recruiter	67
Gráfico 3.2 Candidatos calificados	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno.	24
Tabla 1.2.: Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo	25
Tabla 2.1 Características de las redes sociales en el reclutamiento de personal.....	49
Tabla 3.1 Formación recibida por categoría profesional y género	61
Tabla 3.2 ATP <i>Community manager</i> en Acciona, S.A.	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Diferencias entre la empresa tradicional y el nuevo modelo de organización de los recursos humanos	18
Figura 2.1 Career site de la empresa Repsol	42
Figura 2.2 Página inicial del portal de empleo Monster	44
Figura 2.3 Logotipo LinkedIn	45
Figura 2.4 Logotipo Facebook	46
Figura 2.5 Logotipo Twitter	47
Figura 2.6 Logotipo Yammer	47
Figura 3.1 Líneas de negocio de Acciona, S.A.	59
Figura 3.2 Logo de Acciona, S.A.	59

INTRODUCCIÓN



La evolución natural de las nuevas necesidades que tiene la sociedad ha cambiado la forma de comunicarnos y relacionarnos con los demás. En este escenario, la irrupción de las nuevas tecnologías, en especial Internet, ha supuesto una auténtica revolución en todos los ámbitos.

De la misma forma que las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) son parte de nuestra vida cotidiana, también están presentes en el mundo empresarial. Tanto los trabajadores como todos los departamentos de las empresas se han visto afectados por los grandes cambios que ha supuesto la utilización globalizada de los medios 2.0 a lo largo de estos últimos años.

Las empresas son conscientes de que deben estar presentes en el mundo *online*. Los departamentos de Marketing centran sus esfuerzos y estrategias en combinar la publicidad tradicional con la promoción de sus productos o servicios en Internet, a través de *banners* o compartiendo todo tipo de información en sus redes sociales. También los departamentos de Recursos Humanos se han sumado a esta revolución, utilizando las herramientas 2.0 para gestionar el capital humano de la empresa. A través de estrategias innovadoras, motivan a sus trabajadores a que participen en distintos ámbitos organizacionales, mejorando el clima laboral al sentirse parte de la empresa e implicados en la cultura organizacional.

INTRODUCCIÓN

A la hora de llevar a cabo procesos de selección de personal, las prácticas tradicionales para atraer el talento no son adecuadas en un escenario tan dinámico y conectado. Uno de los grandes obstáculos en el reclutamiento es la escasez de candidatos cualificados o aptos para un puesto de trabajo. Para solucionarlo, en los últimos años, las empresas han ido incorporando las nuevas tecnologías en sus procesos de búsqueda de candidatos, quedando demostrado que las redes sociales pueden mejorar la calidad de estos procesos siempre que se apliquen correctamente.

Por todo ello, los medios sociales son parte fundamental de la atracción del talento, y su aplicación en los procesos de reclutamiento ha dado paso al Reclutamiento 2.0, en el que las empresas difunden las ofertas de empleo a través de su web corporativa, portales de empleo o redes sociales.

Con el presente trabajo pretendemos proporcionar una visión del progreso que ha supuesto la aplicación de las herramientas 2.0 en los departamentos de Recursos Humanos, enfocando su aplicación en la función de reclutamiento.

En estas páginas trataremos de analizar los factores que determinan el cambio en las prácticas de gestión y dirección de personas donde las redes sociales tienen un papel elemental. Para desarrollar este objetivo centraremos nuestra atención en los siguientes aspectos: la cultura 2.0 y la gestión del capital humano, efecto y cambio en las prácticas de reclutamiento y selección derivado del creciente uso de las nuevas tecnologías, impacto de los medios sociales en la atracción del talento y las principales herramientas 2.0.

La metodología utilizada para llevar a cabo este estudio contempla una parte teórica y una empírica.

La teórica se basa en una revisión de diferentes fuentes bibliográficas que incluyen libros, artículos o trabajos de investigación sobre la gestión de recursos humanos y sobre el reclutamiento 2.0, así como el análisis de estudios e informes sobre el impacto de los medios sociales en el mercado de trabajo y en los procesos de reclutamiento, y un minucioso análisis del funcionamiento de las distintas herramientas 2.0 que en este trabajo se detallan.

La parte práctica se centra en la utilización de las herramientas 2.0 analizadas y en un hipotético proceso de reclutamiento de una empresa a través de su perfil en una red profesional. Para ello ha sido necesario crear un perfil en cada uno de los medios sociales para conocer de primera mano su funcionamiento.

En cuanto a la estructura del trabajo, el primer capítulo define el concepto del capital humano de las empresas. En el primer epígrafe, para entender la evolución en los procesos de reclutamiento, es necesario realizar un breve repaso al cambio cultural que el capital humano ha vivido en las organizaciones. A continuación, el segundo epígrafe explica cuáles son las diferentes fases que forman el proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones.

El segundo capítulo desarrolla el reclutamiento 2.0. Para ello es obligado definir el concepto de reclutamiento 2.0, cuáles son sus características y qué ventajas e inconvenientes presenta. Además se detallan cuáles son los objetivos que deben marcarse las organizaciones a la hora de llevar a cabo un reclutamiento 2.0, así como las

INTRODUCCIÓN

pautas para diseñar una buena estrategia. El segundo epígrafe de este capítulo pretende demostrar, a través de distintos estudios, el impacto de los medios sociales sobre el reclutamiento tanto desde el punto de vista del trabajador como desde el empresarial.

En el último epígrafe se detallan las características y funcionamiento de las principales herramientas 2.0 utilizadas para el reclutamiento. Estas son las *web* corporativas, *jobsites*, las redes sociales, el currículum vitae 2.0 y los dispositivos móviles. Hemos analizado un ejemplo de cada una de estas herramientas; en el caso de las *web* corporativas hemos elegido Repsol, en cuanto a los *jobsites* hemos escogido Monster y finalmente, las redes sociales seleccionadas han sido LinkedIn, Facebook, Twitter y Yammer.

El tercer capítulo del trabajo proporciona una visión práctica del reclutamiento 2.0 en una empresa. En particular, se trata de un hipotético reclutamiento de un *community manager* en la empresa Acciona, S.A. a través de la red profesional LinkedIn. El primer epígrafe de este capítulo explica características de la empresa Acciona, su evolución histórica o su política de recursos humanos. El segundo epígrafe desarrolla el proceso de reclutamiento 2.0 del *community manager*.

Para finalizar, el documento contiene un apartado de conclusiones derivadas de la investigación.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1



**EL CAPITAL HUMANO
DE LAS EMPRESAS**



Este primer capítulo pretende recoger una visión general de la evolución del papel que juega el capital humano en las empresas, y los cambios que ha provocado dicha transformación en la dirección de recursos humanos. Por otro lado, se analizará el proceso de reclutamiento y selección que la empresa debe realizar para encontrar a sus posibles candidatos.

El primer epígrafe plantea un breve repaso del cambio cultural que han experimentado las empresas en lo que a sus trabajadores y su gestión se refiere, desde la percepción del hombre como una simple herramienta dentro de la organización hasta ser considerado como uno de los principales activos de la misma.

El segundo epígrafe de este capítulo se centra en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Siendo uno de los más importantes del departamento de Recursos Humanos resulta necesario definir cuáles son las fases del proceso y las principales fuentes y medios utilizados para contratar al candidato idóneo que ocupe el puesto de trabajo.

1.1 La importancia de la gestión del capital humano en la empresa.

La relevancia de las personas en las organizaciones no siempre ha sido la misma. En palabras de Pérez y Rodrigo (2003) “del sistema humano como mero factor de producción, es decir, como mera herramienta al servicio de la organización empresarial, se ha pasado a considerarlo como el elemento básico de la organización. Las personas no son un instrumento de la organización, sino que forman la organización”.

Este cambio cultural, desde la gestión tradicional de los recursos humanos hasta la gestión del talento, se basa en asignar valor a las personas haciéndoles partícipes e integrantes de la propia empresa. En la actualidad, el personal ya no es un coste, sino un activo que genera valor añadido. Los trabajadores con su formación, conocimientos y habilidades impactan directamente tanto en el servicio que la empresa ofrece a los clientes como en los resultados de la misma. En la figura 1.1 se recogen las diferencias.

Figura 1.1 Diferencias entre la empresa tradicional y el nuevo modelo de organización de los recursos humanos.



Fuente: IESE Business School.

La evolución del capital humano también se ha visto reflejada en el departamento de Recursos Humanos pasando de una gestión tradicional, donde los puestos requerían de un nivel de cualificación bajo y la gran demanda laboral otorgaba a la empresa mayor poder, a una gestión que fomenta la importancia del conocimiento, del talento o del clima laboral.

Para conocer los detalles de esta evolución, se propone a continuación un breve resumen de la transformación que ha experimentado la gestión de personal en España, desde la postguerra hasta la actual Dirección de Recursos Humanos (Puchol, 2000).

En los *años cuarenta* el mercado laboral se caracterizaba por una abundante mano de obra no especializada migrada en su mayoría del campo. La legislación de la época imponía una fuerte disciplina laboral a través del Fuero del Trabajo, que prohibía la huelga, regulaba la creación de un único sindicato y establecía dos pagas extras para rebajar la rigidez de las condiciones.

Con el crecimiento económico de los *años cincuenta* disminuye el desempleo, se desarrolla el turismo y hay un incremento de las inversiones extranjeras. Por otro lado, las empresas desarrollan sus organigramas creando nuevos departamentos y ampliando sus funciones. Además, hay un incipiente cambio en la gestión empresarial, que comienza a centrarse en factores determinantes de satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

La década de los *sesenta* se caracteriza por la llegada de empresas multinacionales que implantan sus propios estilos de dirección. Hay un cambio en la especialización de la mano de obra demandada que da mayor relevancia al factor humano. En este contexto aparece la dirección de personal, aunque su función comprendía únicamente laborales administrativas, como nóminas, seguros sociales, contratos y despidos.

Con el fin de la dictadura franquista, el cambio de régimen político y una flexibilidad normativa (Ley Orgánica de Libertad Sindical o la Constitución), surge en los *setenta* el concepto de Dirección de Recursos Humanos (RRHH). Este departamento no formaría parte de los puestos de Dirección General y, por lo tanto, quedaría fuera de la toma de decisiones, ya que los directivos de RRHH sólo tenían autoridad sobre los subordinados de su *staff*.

En las *últimas décadas del siglo XX*, la transformación de las sociedades industrializadas de manufacturación en sociedades de servicio, implica un nuevo escenario económico donde el sector terciario emplea a la mayoría de la población activa, cuyo principal recurso y riqueza es el conocimiento. Este cambio también se refleja en las organizaciones, que comienzan a dar una mayor importancia y complejidad a la Dirección de RRHH, que pasa a formar parte de los órganos de alta dirección.

Todo ello, unido a la aparición de las nuevas tecnologías y su aplicación en la gestión del talento, ha provocado la adaptación de este departamento a un mundo laboral globalizado con una gran competitividad. Por ello, las empresas 2.0 deben realizar una buena planificación de su estrategia de recursos humanos y crear una cultura empresarial que consiga atraer y retener el conocimiento, asegurando el compromiso total del personal con la organización.

1.2 El proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones.

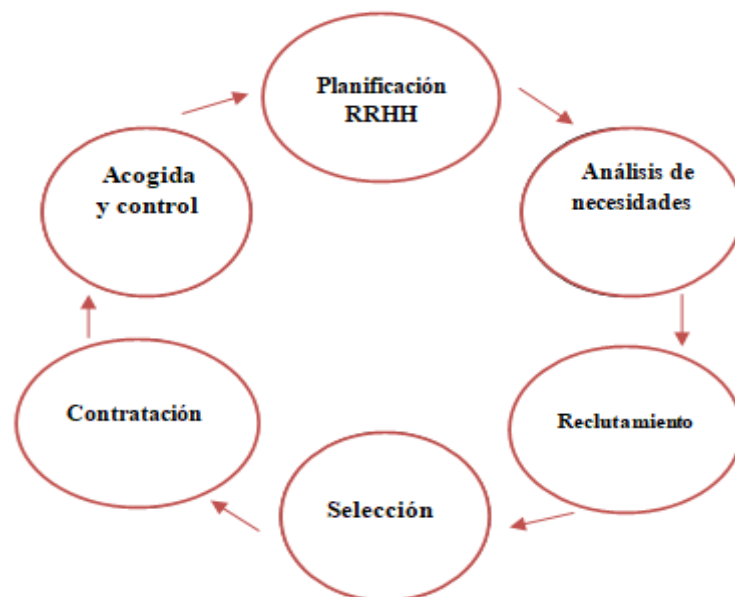
Las personas son uno de los recursos estratégicos más valiosos de las empresas, es por ello que la forma de dirigir y gestionar este recurso es una de las claves del éxito empresarial y de la supervivencia de la organización a largo plazo (Iborra, 2011).

Dada la importancia del capital humano, una de las funciones básicas del departamento de RRHH es desarrollar correcta y eficientemente el proceso de reclutamiento y selección, de manera que las necesidades de personal sean cubiertas con los perfiles más adecuados. No obstante, la realización de un proceso de selección no sólo busca cubrir un puesto vacante en una empresa, ya sea uno ya existente o uno de nueva creación, sino que también trata de adecuar el candidato al puesto de trabajo y hacer que éste sea eficiente (Chiavenato, 2000).

Para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal, el departamento debe tener una política bien definida en la que se planifican cada una de las fases del proceso. En el momento en el que hay un puesto de trabajo vacante y la organización desea cubrirlo, los responsables de RRHH ponen en marcha un proceso de contratación de personal, que tiene como objetivo proporcionar, en todo momento, los profesionales que la empresa requiere con el nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y motivación necesarios para la consecución de los objetivos marcados en la estrategia empresarial.

Dicho proceso consta de cuatro fases: reclutamiento o captación, selección, incorporación o contratación y acogida y control. Sin embargo, hay autores que incluyen como una etapa más la planificación de recursos humanos. A continuación, el gráfico 1.1 resume las etapas del proceso de reclutamiento y selección.

Gráfico 1.1 Etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal.



Fuente: Elaboración propia.

1.2.1 La planificación de recursos humanos.

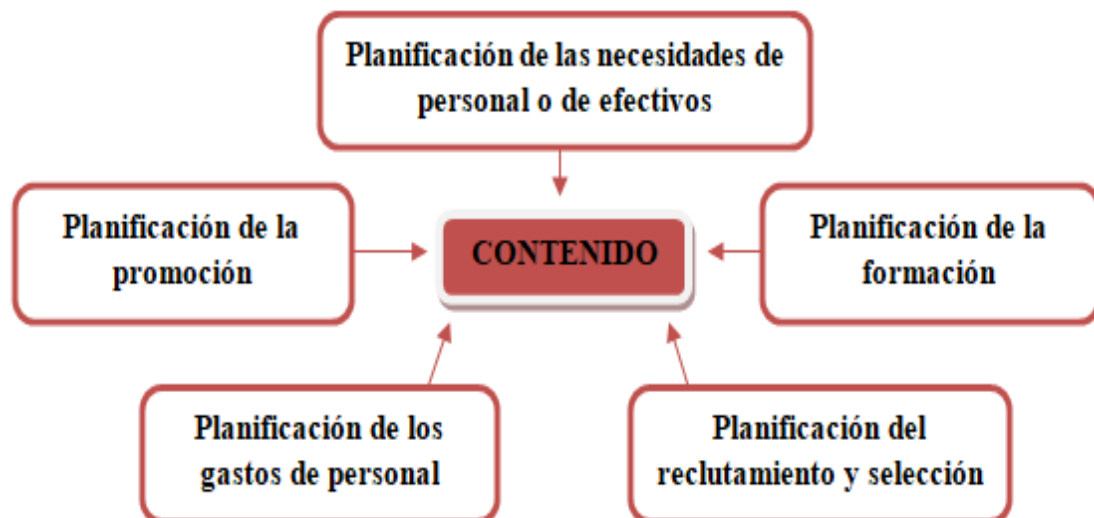
La planificación de recursos humanos es la fase previa a la puesta en marcha del proceso de reclutamiento y selección. Es el proceso de elaboración e implantación de planes a través de los cuales se definen las acciones necesarias para que la empresa se asegure el número suficiente de personal, con la cualificación precisa, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno.

Una vez definidos los objetivos estratégicos de la empresa, se realiza una planificación para determinar qué actividades y funciones van a desempeñar las personas en la organización. El responsable de recursos humanos, teniendo en cuenta la información de todos los departamentos de la empresa, será el encargado de fijar los objetivos de su departamento e iniciar y llevar a cabo la planificación estratégica de recursos humanos.

A la hora de definir la plantilla, ha de ser cuantitativamente adecuada para que cada área organizativa tenga el número correcto de empleados. De esta forma se evita, por un lado, demasiada carga de trabajo en el caso de un déficit de empleados y, por otro lado, un bajo rendimiento económico de la empresa si se contratan más trabajadores de los necesarios.

Toda planificación de recursos humanos debe incluir la planificación de plantillas (asignación de personal por áreas de actividad), la planificación de las necesidades de personal (características de la futura plantilla), valoración de puestos de trabajo y análisis de la estructura organizativa de la empresa, tanto actualmente como en el futuro (Barranco, 2000).

Gráfico 1.2 Contenido de la planificación de RRHH.



Fuente: Elaboración propia.

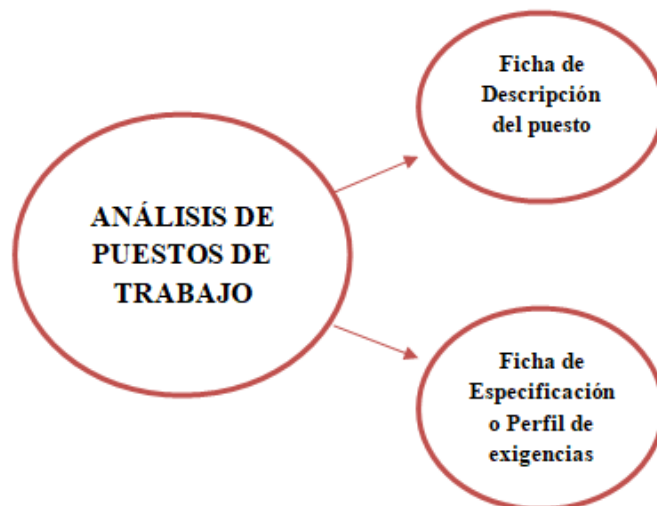
1.2.2 Análisis de las necesidades.

Esta fase es imprescindible para que el proceso de selección pueda continuar, ya que para organizar eficientemente el trabajo dentro de la empresa, se requiere conocer lo que cada trabajador debe hacer y las aptitudes que éste requiere para hacerlo bien (descripción del puesto de trabajo) y también se determinan las características exigibles al trabajador (perfil del puesto) (Ponce, 1991).

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento es necesario planificar la plantilla para detectar cuáles son las necesidades de personal presentes y futuras, definir el perfil de los futuros candidatos a través de la información que proporciona un Análisis de Puestos de Trabajo (APT), recoger información sobre el mercado laboral y valorar qué canales de reclutamiento son los más adecuados.

Para realizar el APT será necesario utilizar dos documentos: la ficha de Descripción del Puesto y el Perfil de Exigencias.

Gráfico 1.3 Contenido del Análisis de Puestos de Trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

La *ficha de Descripción del Puesto* debe indicar las actividades a realizar, zona de trabajo, horario y su lugar en el organigrama de la empresa, de tal manera que queda reflejado quienes son los superiores, subordinados y colaterales. También es importante señalar la categoría profesional y el salario de referencia, tanto la cuantía fija como variable por objetivos, y los criterios para evaluar el rendimiento.

Por otro lado, la *ficha de especificación o Perfil de Exigencias* contiene los requerimientos mínimos, como son los conocimientos y habilidades que el trabajador debe poseer para ocupar el puesto de trabajo y las competencias profesionales o formación académica necesarias.

1.2.3 Reclutamiento.

Una vez finalizada la fase de análisis de las necesidades, la empresa comenzará la búsqueda de candidatos potenciales para ocupar el puesto vacante a través de un anuncio de empleo.

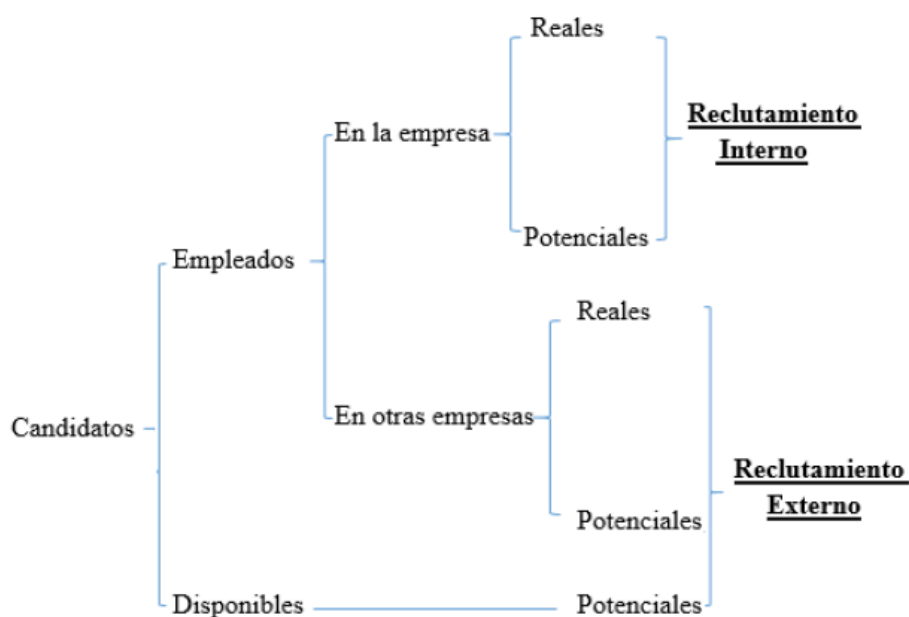
Fernández Acebo (2010) define el reclutamiento como “el conjunto de procedimientos de los que se vale una organización para localizar, contactar y atraer un determinado número de candidatos capaces de satisfacer las exigencias formuladas por la empresa y potencialmente capacitados para ocupar puestos dentro de ella, en un plazo conveniente, y convencerlos de que estén dispuestos a someterse a pruebas de selección con objeto de determinar si son el tipo de colaboradores buscados”.

En el reclutamiento es importante atraer a un elevado número de candidatos para poder elegir entre ellos a aquella persona que tenga el perfil profesional más adecuado, así como unos valores y competencias acordes a la cultura empresarial.

El proceso de reclutamiento se divide en dos fases principales: la primera se denomina *fase de investigación*, donde se realiza el estudio del segmento del mercado de RRHH que interesa a la empresa, es decir, las fuentes a través de las cuales obtener los potenciales candidatos. La segunda es la *fase de ejecución*, en la que se determinan qué medios utilizar para comunicar la oferta de empleo.

En la fase de investigación, atendiendo al lugar donde las empresas van a buscar candidatos, hablaremos de reclutamiento interno o externo. El reclutamiento interno es aquél en el que los candidatos reales o potenciales se encuentran dentro de la empresa; mediante el reclutamiento externo el puesto vacante será ocupado por personas ajenas a la organización.

Gráfico 1.4 Tipos de reclutamiento.



Fuente: Chiavenato (2000).

CAPÍTULO 1

La opción de acudir al reclutamiento interno o externo depende de varios factores clave. En primer lugar la existencia o no del candidato idóneo en la empresa, ya que en función del tipo de puesto de trabajo a cubrir los trabajadores pueden tener o no la formación requerida para el puesto. Si éste es de nueva creación, es probable que la empresa tenga que acudir a candidatos externos.

En segundo lugar hay que tener en cuenta las políticas de recursos humanos que la empresa desea fomentar, ya que hay empresas que optan por la promoción o rotación dentro de la misma, mientras que otras optan por la incorporación de nuevos candidatos.

En tercer lugar el presupuesto disponible es una variable clave, ya que los costes económicos y de tiempo que la empresa pueda asumir en cada caso determinarán, en gran medida, optar por un tipo de reclutamiento u otro.

Por último, puede ocurrir que la empresa necesite incorporar personal ajeno que aporten otro punto de vista para que se produzcan cambios en la organización, optando en este caso por el reclutamiento externo.

A modo de resumen, la tabla 1.1 y 1.2 se recogen las ventajas e inconvenientes de ambas fuentes.

Tabla 1.1 Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno.

RECLUTAMIENTO INTERNO	
Ventajas	Inconvenientes
Rapidez en la disponibilidad del trabajador.	Dificultad de encontrar a la persona adecuada en la organización.
Reduce los costes económicos y temporales del proceso de selección.	Utilización de criterios de promoción equivocados y elegir a candidatos inadecuados.
Acorta el periodo de socialización o acogida.	Pueden originarse conflictos de intereses entre jefes y colaboradores.
Es fuente de motivación para todos los trabajadores e incrementa la moral colectiva.	Inestabilidad de la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1.2 Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo.

RECLUTAMIENTO EXTERNO	
Ventajas	Inconvenientes
Existen numerosas fuentes de reclutamiento y mayores posibilidades de elección.	Es un proceso con un mayor coste económico y temporal.
Entrada de nuevas ideas y perspectivas en la organización.	Los empleados requieren de un periodo de adaptación y acogida para familiarizarse con la forma de trabajar de la empresa.
Se aprovecha la inversión en formación que el candidato ha recibido en otras empresas.	Puede afectar a la política salarial produciendo desequilibrios en la organización.
	Tiene efectos negativos sobre la motivación de los empleados cualificados que ya pertenecen a la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En la segunda fase o fase de ejecución la empresa puede elegir entre diferentes medios, en función de si se trata de reclutamiento externo o interno.

En el reclutamiento interno la acción comunicativa puede estar dirigida hacia la empresa en general, a un departamento o de forma individual. Se utilizarán medios como notas internas, reuniones explicativas, comunicados de departamentos, correo electrónico, tablón de anuncios o la comunicación directa mediante el boca a boca.

Si por el contrario la empresa ha optado por un reclutamiento externo, los medios utilizados para su comunicación podrán ser anuncios en medios de comunicación, empresas de trabajo temporal, Servicio Público de Empleo, empresas cazatalentos, contactos con centros de enseñanza o herramientas digitales, que han dado paso al Reclutamiento 2.0.

En la actualidad, las empresas suelen llevar a cabo un reclutamiento mixto, apostando por estrategias multicanal. Según la última encuesta anual sobre reclutamiento social realizada por Jobvite en 2015, cuando los profesionales de RRHH son preguntados sobre cuáles son las fuentes de reclutamiento en las que piensan incrementar su inversión durante el próximo año, el primer puesto lo ocupan las redes sociales (73%), pero les siguen de cerca los programas de referencias de empleados (62%), las webs de empleo corporativas (61%), y la búsqueda directa (57%).

1.2.4 Selección de personal.

Una vez reclutados los candidatos para el puesto de trabajo, se lleva a cabo la elección o selección del individuo que ocupará definitivamente el puesto, comprendiendo tanto el análisis y recopilación de la información sobre los candidatos como la decisión de a quién debe contratarse.

La principal diferencia entre el reclutamiento y la selección está en que el reclutamiento se encarga de la búsqueda de candidatos y de proveerlos, mientras que la selección se encarga de comparar las cualidades de los candidatos y escoger a los más adecuados (Bretones y Rodríguez, 2008).

El objetivo de esta fase es elegir, entre todas las solicitudes recibidas en el proceso de reclutamiento, al empleado que mejor se ajuste a las exigencias del puesto y sea capaz de adaptarse a la cultura y política empresarial. Las competencias del nuevo empleado han de ser las necesarias para ejercer las funciones del puesto con eficacia y eficiencia.

Una vez finalizado el proceso de selección se hace efectiva la contratación e incorporación del empleado dentro de la organización. Las empresas suelen tener un plan de acogida definido para que las contrataciones sigan un orden y un procedimiento determinado. Este plan pretende ayudar al nuevo empleado a superar la sensación de inseguridad propia de incorporarse a un ambiente desconocido, y facilitarle un proceso integrador o socialmente fácil y rápido (Busto, 2006).

Un buen plan de acogida también incluye la entrega de las políticas internas de la empresa, informar sobre los protocolos de prevención de riesgos laborales y enseñar al nuevo trabajador los aspectos internos del funcionamiento de la empresa (dónde fichar, comedor, sala de reuniones, zonas de descanso, etc).

CAPÍTULO 2



EL RECLUTAMIENTO 2.0



En este segundo capítulo se pretende profundizar en una de las fases del proceso de selección: el reclutamiento de personas y más concretamente en el reclutamiento 2.0

En el primer epígrafe se define el concepto reclutamiento 2.0, los objetivos que deben marcarse las empresas que utilizan estos medios, la planificación de la estrategia para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y las ventajas e inconvenientes que representa.

A continuación, en el segundo epígrafe, se realiza un estudio acerca del impacto que han tenido los medios sociales sobre el reclutamiento de personal, tanto desde el punto de vista empresarial como del trabajador.

En el tercer y último epígrafe, se analizan con detalle las herramientas 2.0 más utilizadas y mejor valoradas a la hora de atraer y retener el talento, haciendo una breve mención a su funcionamiento y características.

2.1 ¿Qué es el reclutamiento 2.0?

2.1.1 Concepto.

El reclutamiento 2.0 es la evolución del modelo de reclutamiento tradicional en el cual las empresas y organizaciones divulgaban al mercado de Recursos Humanos las necesidades de talento y puestos de trabajo a cubrir, pero adaptado a las nuevas tecnologías (Gimeno, 2014).

En un primer momento, las herramientas digitales eran un canal de comunicación unidireccional donde los candidatos encontraban información acerca de las empresas y sus ofertas de trabajo, siendo un simple mediador entre oferentes y demandantes de empleo. Sin embargo, en los últimos años, se ha producido una gran evolución de los procesos de reclutamiento 2.0, ya que la comunicación unidireccional ha dado paso a un sistema de comunicación bidireccional o *networking*, básica en estos nuevos métodos de reclutamiento. No sólo se trata de publicar una oferta sino de dinamizar los distintos espacios *online* para interactuar con los candidatos.

Es importante crear entornos motivadores y de conocimiento en los que potenciales candidatos conversan, aportan e interactúan con los profesionales de los servicios intermediadores y con los de las empresas receptoras potenciales de ese talento. Además creando estas redes de contactos se aborda una de las bases del reclutamiento 2.0 que consiste en buscar candidatos en las redes no sólo cuando se requieren, sino conocerlos antes de que sea necesario reclutarlos (Alcántara, 2012).

2.1.2 Objetivo y desarrollo de un proceso de reclutamiento 2.0.

El objetivo principal es atraer talento agilizando los procesos de reclutamiento y a la vez mejorar la buena imagen de la compañía. Consiste en ser un empleador activo, contactando proactivamente con profesionales a través de sus perfiles en redes sociales y dejando atrás el publicar un puesto vacante en una bolsa de trabajo, esperando a que unos cuantos candidatos respondan y revisar numerosos currículums.

Además, para mejorar la imagen y hacer más atractiva una oferta de empleo, las empresas están elaborando “marcas corporativas en línea”, proporcionando una mirada desde dentro a la cultura corporativa, quién trabaja ahí y cómo es un día normal a través de blogs, videos, aplicaciones... Por ello, es básico dar voz a los actuales empleados y que éstos formen parte activa en las distintas redes sociales, blogs y demás aplicaciones en las que la organización está presente, ya que es la mejor forma de transmitir a los candidatos los beneficios de formar parte de la misma.

De esta manera, los empleados actúan como “cazatalentos no oficiales”, compartiendo ofertas de trabajo a través de sus redes sociales y permiten agilizar el proceso de reclutamiento, ya que los candidatos que llegan a través de canales de referencia son contratados con más rapidez. Según la investigación Jobvite de 2015, uno de cada siete referidos obtiene el empleo, en comparación con uno de cada 100 solicitantes generales, y es más probable que sean idóneos para la organización.

Como ejemplo podemos citar a la empresa estadounidense Salesforce, número uno de software bajo demanda para la gestión de relación con los clientes a través del desarrollo de distintas aplicaciones. La compañía necesitaba reclutar a ingenieros de ventas y para ello su creador, Marc Beniof, envió un correo electrónico a su equipo de ventas y les pidió que corrieran la voz a través de sus redes sociales. Sólo 24 horas después, sus empleados habían publicado 350 actualizaciones en sus perfiles de LinkedIn, con vínculo a la *carrer site* de la compañía. Las actualizaciones fueron visibles para alrededor de 159.000 profesionales en más de 40.000 compañías.

Kate Israels, gerente y responsable de esta iniciativa afirma que “el *e-mail* de Marc puso el balón a rodar, y en la primera semana, los esfuerzos del equipo de ventas se tradujeron en un aumento del 60% en la presentación de referencias por parte de los empleados de ventas”. Además, “las referencias son una fuente primordial para las contrataciones en *salesforce.com*. De hecho, quienes son referidos por los empleados tienen 10 veces más probabilidades de ser contratados que aquellos que provienen de otras fuentes. Nuestros reclutadores están emocionados con la respuesta... tenemos un equipo de ventas de clase mundial, y las personas grandiosas tienden a conocer a otras personas grandiosas”.

Por lo tanto las empresas, a la hora de desarrollar sus planes de reclutamiento, tienen que tener en cuenta tanto a los futuros candidatos como al capital humano presente en la empresa. En palabras de Leela Srinivasan, Gerente de Marketing para el grupo de Talent Solutions de LinkedIn, “tu marca ya no es solamente los mensajes que publicas en el mercado, es una combinación de lo que los empleados actuales y candidatos que han entrevistado en tu compañía están diciendo sobre ti. Esas opiniones se unen a tus mensajes corporativos para formar una “marca corporativa” bien balanceada y dinámica”.

En definitiva, se trata de implementar una estrategia de *employer branding* que combine el Marketing y los Recursos Humanos para conseguir un buen posicionamiento de la compañía como empleador, creando una marca de empresa que la convierta en referente (Pastrana, 2013).

Además, para poder diseñar una buena estrategia de reclutamiento 2.0, es fundamental seguir una serie de pautas. Ruiz (2014) recoge un patrón de actuación establecido por la web *mujeresconsejeras.com* para desarrollar dicha estrategia:

En primer lugar es necesario desarrollar una web de empleo 2.0 propia, independiente de la web corporativa. Posteriormente, la empresa debe implementar un plan de Social Media para el reclutamiento y selección, esto es, publicar las ofertas de empleo en redes sociales como Twitter o Facebook para llegar a una mayor cuota de candidatos, dada la enorme cantidad de usuarios que tienen las mismas.

En tercer lugar, hay que establecer un plan de *Talent Engagement* con el objetivo de atraer candidatos potenciales, y generar un mayor interés por la organización, sin olvidarse de los empleados actuales de la compañía. Para ellos, es recomendable definir un plan específico y que participen tanto en la web corporativa como en redes sociales, demostrando el compromiso de la compañía con sus trabajadores.

CAPÍTULO 2

En cuarto y último lugar, la empresa necesita construir una estrategia de *employer branding*, ya que el crear una buena imagen de la organización como empleadora será un aspecto clave a la hora de atraer candidatos a la organización.

Sin embargo el *E-recruitment* no garantiza el éxito de un proceso de reclutamiento, según Galindo (2013) la eficacia del mismo dependerá de diferentes factores. Uno de ellos es la automatización de procesos, que supone un ahorro de costes económicos y de tiempo, ya que las ofertas de empleo llegan a los candidatos de una forma más rápida y barata que con los medios tradicionales. El software de reclutamiento simplifica acciones como publicar ofertas de empleo de forma simultánea en portales de empleo y redes sociales, recoger candidatos y cribar currículum mediante filtros de forma instantánea y tener una base de candidatos que se actualiza conforme éstos actualizan su currículum.

Otro factor al que hay que poner especial atención es el tratamiento de la información, ya que las organizaciones manejan datos confidenciales de los candidatos que no pueden cederse ni utilizarse para otros fines distintos para los que se recabaron sin el consentimiento expreso del titular

Por otro lado, traducir las huellas digitales de los candidatos en perfiles psicológicos y laborales y aplicarlos en los procesos de reclutamiento no ofrece una garantía de objetividad y éxito en la contratación.

Con el objeto de dar con el perfil adecuado para un puesto de trabajo teniendo en cuenta su actividad *online* nació la empresa suiza Lionstep. Lionstep, que ha sido reconocida en la IV edición del Foro del Empleo en la Era Digital (FEED) como la mejor *startup* europea 2017, es un innovador sistema de gestión del talento cuya función es rastrear la huella digital de más de trescientos millones de profesionales, permitiendo a las empresas en cuestión de segundos encontrar los 64 mejores perfiles profesionales para cubrir una vacante. Según su cofundador, José Parra Moyano, una vez identificados estos perfiles la empresa hace una lista seleccionando a sus favoritos y, por último, Lionstep valida de dicha lista a aquellas personas que “tienen auténtico interés en trabajar para esa empresa”.

Por último, separar la atracción del talento y su permanencia en la empresa sería un grave error, ya que tanto una buena estrategia de reclutamiento 2.0 de personal como la retención del mismo son básicas para la consecución de los objetivos de una compañía. Por ello, uno de los grandes retos de las empresas 2.0 es la fidelización del talento, por lo que deben concienciarse de que es necesario que el capital humano se sienta integrado en la organización, que pasen de ser simples empleados a personas implicadas. Los departamentos de RRHH, a través de una buena estrategia de comunicación interna, tienen que dinamizar su comunidad de empleados, conocer cada perfil y crear espacios en la empresa donde la colaboración, la innovación y el talento cohabiten.

2.1.3 Ventajas e inconvenientes del reclutamiento 2.0.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente, podemos afirmar que el reclutamiento 2.0 tiene tanto ventajas como inconvenientes.

Ventajas:

- Acceso a un mayor número de candidatos (activos y pasivos) y a mayor cantidad de información de los mismos.
- Mayor contenido que los anuncios tradicionales ya que permiten subir archivos multimedia.
- Se pueden realizar preguntas de filtrado que sean excluyentes y así agilizar el proceso.
- Permite una mayor segmentación ya que la oferta se puede publicar en sectores profesionales específicos.
- Los costes son más reducidos que en los procesos tradicionales.
- La cobertura y el alcance de la oferta es más amplio, llegando a un mayor número de candidatos.
- Comunicación instantánea. En poco tiempo se puede conocer la reacción del mercado a la oferta de trabajo e iniciar un diálogo inmediato entre empresa y candidatos.
- Permite observar y analizar los movimientos de la competencia.

Inconvenientes.

- La construcción de una comunidad o *networking* y la definición de una estrategia adecuada tiene costes temporales.
- Exposición a críticas y comentarios negativos en redes sociales.
- Uso deficiente por parte de los candidatos de las redes sociales.
- No todos los sectores encuentran la misma utilidad en cuanto a la selección de puestos a través de Internet, ni todos los perfiles se reclutarán de manera más efectiva a través de las herramientas 2.0. El tamaño de la empresa (multinacionales vs PYMES), el tipo de puesto ofertado (cualificado vs sin cualificar), la edad y el ámbito geográfico de la persona que se pretende reclutar son factores que pueden entorpecer este tipo de reclutamiento.

Mención aparte merecen los inconvenientes que en materia jurídico-laborales puede generar el entorno 2.0, ya que la vertiginosa aparición de nuevos medios sociales también ha provocado cambios en el derecho laboral y, como suele ocurrir en estos casos, la realidad va por delante de la legislación.

A nivel jurídico-laboral no existen antecedentes ni jurisprudencia que resuelva los conflictos que provoca el uso de las redes sociales en procesos de reclutamiento. No obstante, es interesante señalar que si en los procesos de reclutamiento se tiene en cuenta la actividad *online* y huella digital de los candidatos, lo que realmente hacen los profesionales de RRHH es captar selectivamente, fundiendo o confundiendo la fase de captación con la de preselección.

Como consecuencia, pueden violarse derechos tales como el derecho a la intimidad, la protección de datos personales, la difusión de ofertas e igualdad de oportunidades o el derecho a la no discriminación, favoreciendo el incremento del mercado oculto. En España, durante el año 2017, tres de cuatro ofertas de empleo no llegan nunca a anunciarse al público en general, por lo que son cubiertas a través de contactos personales o bases de datos de las empresas.

Por todo ello, pese a los beneficios potenciales de las redes sociales, es importante considerar todas las ramificaciones legales subyacentes al uso de estas herramientas durante el reclutamiento y selección de personal.

Por otro lado, la aparición de redes sociales que son utilizadas como medio de comunicación interna en las empresas puede generar conflictos por el abuso en el uso de Internet por parte de los empleados. En estos casos, las empresas suelen actuar disciplinariamente frente a sus trabajadores llegando incluso al despido. El Tribunal Supremo estableció que la resolución de estos litigios dependerá en gran medida de si la empresa cuenta con una normativa interna sobre el uso de los sistemas informáticos. En este sentido, que los empleados conozcan la política de la empresa es concluyente para considerar una actuación como abusiva o no y, por tanto, susceptible de ser sancionada.

Para poder evitar o minimizar este tipo de conflictos y no tener que recurrir a la vía judicial es aconsejable que las empresas desarrollen guías de uso de las redes sociales. La puesta en marcha de estas políticas o códigos de conducta permite evitar que la imagen de la empresa y de sus empleados quede dañada por una comunicación inadecuada.

Por ejemplo, la empresa de *software* DATISA puso en marcha una Guía de Buenas Prácticas para el uso de las redes sociales. En ella se explican los siguientes aspectos: las razones por las que la empresa considera importante estar en las redes, reglas en las redes sociales, normas de cortesía y peligros a evitar, consejos sobre cómo utilizar las redes, explicación de los diferentes tipos de redes sociales, los problemas que pueden surgir en el uso de las redes sociales y cómo solucionarlo, qué información puede darse y cuál no y qué se debe incluir en la definición del perfil como profesional de DATISA (Anexo 1).

2.2 Impacto de los medios sociales sobre el reclutamiento de personal.

En la actual guerra por el talento, las redes sociales dibujan las líneas de batalla aumentando el poder que ambas partes, empresas y trabajadores, tienen a la hora de buscar candidatos y ocupar puestos de trabajo respectivamente.

En el mercado laboral actual, plataformas como LinkedIn, Facebook o Twitter han creado un modelo de “auto-servicio” para buscar y encontrar trabajo, cambiando la forma en que compañías de cualquier tamaño encuentran y obtienen talento, y es por ello que los candidatos están construyendo sus marcas personales en línea, fortaleciendo sus perfiles en la red.

Este nuevo panorama que ofrecen los medios sociales abre, a su vez, la posibilidad de que las empresas puedan acceder con mucha rapidez a candidatos pasivos, aquellos que pese a que vuelcan su perfil profesional en las redes sociales profesionales (como por ejemplo LinkedIn) no buscan activamente empleo (Gómez, 2011). Por tanto, la reinención de la búsqueda de empleo y reclutamiento gracias a los medios sociales (Díaz-Llairó, 2011) es un hecho al que empleadores y candidatos se van acostumbrando.

Para demostrar la relevancia de los medios 2.0 en los procesos de reclutamiento actuales, es interesante analizar los datos que arroja el V Informe Infoempleo Adecco 2017 sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España. Este estudio profundiza en el impacto y la evolución que los *social media* están teniendo como herramienta de intermediación laboral entre los profesionales de RRHH y los candidatos que buscan empleo en nuestro país. La encuesta se ha realizado entre dos públicos bien diferenciados: 9.532 candidatos (empleados, desempleados y autónomos) y 295 profesionales de RRHH, con edades comprendidas entre los 18 y 67 años.

2.2.1 Punto de vista empresarial.

Gran parte de los profesionales de RRHH han integrado las redes sociales y otras plataformas 2.0 como instrumentos de su trabajo diario. Las utilizan principalmente como una herramienta complementaria a la que recurren cuando quieren ampliar la información de la que disponen sobre los candidatos preseleccionados con el objetivo de mejorar la calidad de los currículums (CVs) que reciben, diversificar los canales de reclutamiento y reducir el tiempo de selección y/o contratación.

Teniendo en cuenta el número de usuarios, la red social que cuenta con más reclutadores registrados es Facebook (93%) seguida de LinkedIn (89%). En cuanto a la tasa de actividad, las redes en las que los profesionales se muestran más activos serían Facebook (66%), LinkedIn (64%) y, a mucha distancia, Twitter (28%).

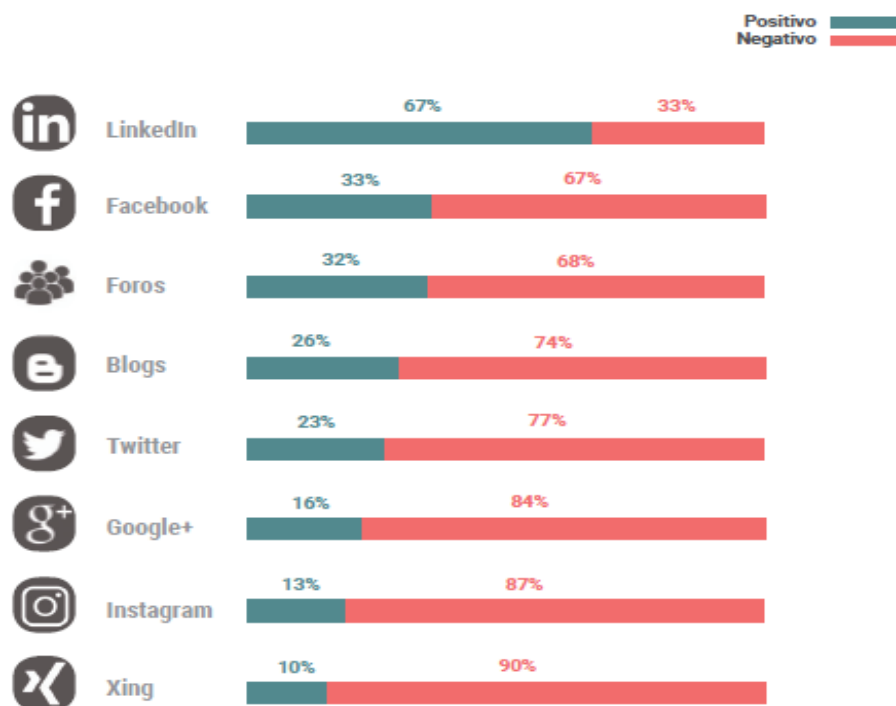
Por otro lado, a pesar de que la mayoría de compañías son conscientes de la gran importancia que tienen las redes sociales en su estrategia de marca, ya que ha aumentado un 86% el número de empresas encuestadas que tiene algún tipo de presencia en redes sociales, todavía existe una cifra considerable de empresas que no están presentes (una de cada diez).

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, las tres herramientas a las que recurren siempre o casi siempre los profesionales de recursos humanos son los portales web de empleo (67%), los contactos personales (48%) y las redes sociales (46%), siendo el teléfono móvil el dispositivo utilizado para consultar las redes sociales (81%), superando en uso tanto al ordenador personal (63%) como al de su trabajo (40%).

El uso de las redes sociales como medio para reclutar candidatos ha aumentado un 12% en el último año, y acumula ya un crecimiento total superior al 30% desde 2011. Sin embargo, el 31% de estas empresas no se muestra satisfecho con los perfiles de los candidatos que encuentra en redes sociales, y el 35% de los reclutadores considera que los candidatos no dan un uso profesional a sus perfiles en redes sociales. Además, también se quejan del tiempo excesivo que emplean en realizar la búsqueda (32%) y de la falta de determinados perfiles profesionales (30%).

El canal social más utilizado por las empresas españolas para descubrir talento es LinkedIn (74%) que, además, es la mejor valorada por los profesionales de RRHH en cuanto al éxito y eficacia en la contratación. A distancia aparecen Facebook y Twitter, ya que los reclutadores tienden a limitar su uso a las etapas iniciales y finales del proceso. Es decir, los emplean, por un lado, para amplificar su *employer branding* en el mercado y comunicar la existencia de vacantes, y, por otro, para vetar a aquellos candidatos cuyo comportamiento *online* no les encaja.

Gráfico 2.1 El éxito en la contratación a través de las redes sociales que has utilizado en para reclutar candidatos.



Fuente: V Informe Infoempleo Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España (2017).

En relación a esa práctica, cada vez más habitual, de descartar candidatos en función de su comportamiento en las redes sociales, hay que destacar la importancia de la reputación *online*, ya que el 86% de las empresas encuestadas consulta las redes sociales de los candidatos preseleccionados antes de tomar una decisión de contratación. El 33% de los reclutadores ha desestimado o rechazado a un candidato por su actividad e imagen que proyectan en alguno de sus perfiles de redes.

En concreto, las cuestiones peor valoradas son las relacionadas con el consumo de drogas (83%), las publicaciones de contenido sexual (71%), la apología de cualquier tipo de violencia o discriminación (51%). Destacar también que los encuestados valoran de manera más negativa los errores de ortografía y gramática que cometen los candidatos (61%), así como datos que contradigan el CV del candidato.

2.2.2 Punto de vista del trabajador.

Los candidatos muestran todavía una clara falta de confianza en la utilización de las redes sociales como medio definitivo para conseguir un trabajo. El furor por estos medios parece estar perdiendo fuerza, ya que en el último año el número de usuarios que no tienen ninguna red social ha subido siete puntos, pasando de un 2% en 2016 a un 9% en 2017. Mantener su privacidad es el principal motivo que esgrimen más de la mitad de las personas que no tienen cuenta en ninguna red social (53%), seguido por el desinterés (37%) y la búsqueda de una comunicación más tradicional (27%).

No obstante, el 91% de los candidatos encuestados tiene al menos una cuenta en redes sociales y, al igual que los profesionales de RRHH, el teléfono móvil es el dispositivo más utilizado por los usuarios para acceder a sus redes sociales (83%).

Lo que más suscita la atención de estos usuarios en los perfiles de las empresas en redes sociales son las ofertas de empleo (73%), el tipo de contenido que publican (55%) y los comentarios realizados por otros usuarios (34%).

Gráfico 2.2 ¿Qué atrae tu atención en el perfil de una empresa en redes sociales?

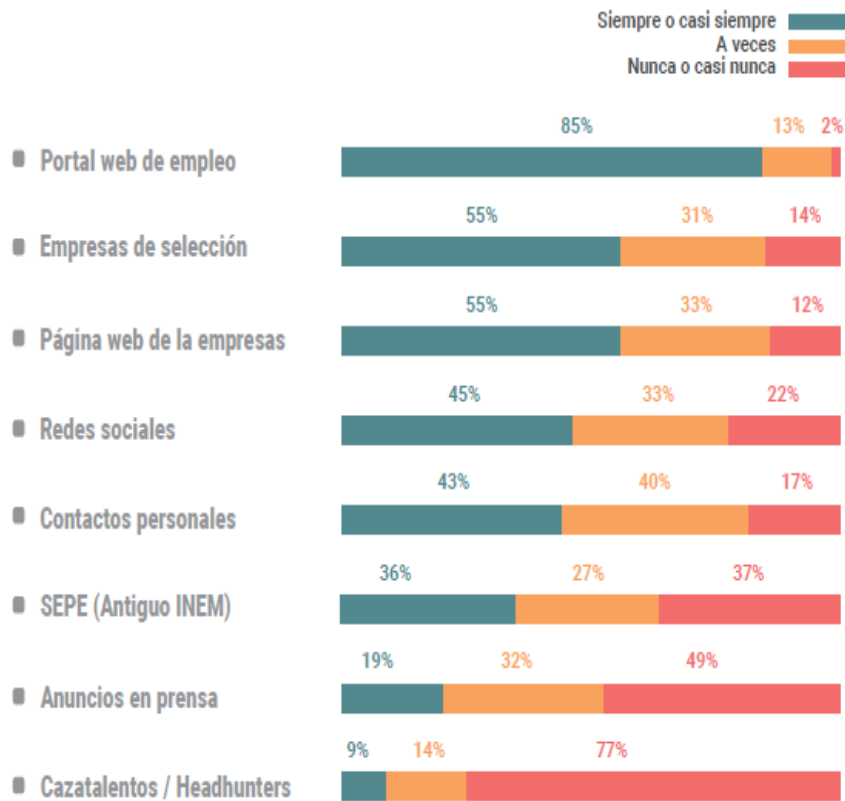


Fuente: V Informe Infoempleo Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España (2017).

En la búsqueda de empleo, la primera opción a la que recurren los candidatos son los portales web de empleo, consultados por el 98% de los encuestados. Aunque las redes sociales se quedan fuera del pódium, su utilización como herramienta para la búsqueda de empleo sigue siendo importante (un 78% de los usuarios las utiliza de forma habitual u ocasional), y se confirma que su uso es esporádico o complementario a otros canales de intermediación laboral.

Por último los *headhunters* y anuncios en prensa son las opciones a las que menos candidatos acuden para encontrar un trabajo, y el Servicio Público de Empleo continua perdiendo aceptación.

Gráfico 2.3 Cuando buscas empleo, ¿adónde sueles acudir para encontrar ofertas que se ajusten a tu perfil?



Fuente: V Informe Infoempleo Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España (2017).

Muchos candidatos a un puesto ya han podido evaluar la idoneidad de las redes sociales como canal de búsqueda de empleo, siendo LinkedIn la que recibe una mejor valoración (71%). Sin embargo, el 64% de los usuarios contactados a través de medios sociales en relación a una oferta de empleo no consiguió finalmente el trabajo, quizás por ello cae de forma espectacular el porcentaje de usuarios que comunicaría a través de sus redes sociales que se encuentra en búsqueda activa de trabajo. Así, si en 2005 el 75% de los candidatos haría público que está buscando trabajo a través de sus perfiles, en este último año ha caído hasta el 46%.

Por otro lado, los usuarios que comparten su búsqueda de empleo mediante redes sociales utilizan mayoritariamente LinkedIn (66%), seguido por Facebook (50%) y, a mayor distancia, Twitter (16%). Esta última pierde cuatro puntos porcentuales en el último año y cae al cuarto lugar.

En lo que respecta a la reputación *online* de los candidatos, el 63% son conscientes de que todo aquello que publiquen en sus perfiles puede ser evaluado por otras personas, entra ellas futuros reclutadores.

2.3 Herramientas 2.0 para el reclutamiento.

Como venimos observando a lo largo de todo este estudio, en la actualidad existen numerosos medios sociales para llevar a cabo procesos de reclutamiento 2.0. A continuación, analizaremos de forma más detallada el funcionamiento de las principales herramientas 2.0: webs corporativas, portales de empleo y redes sociales, ya que son las más utilizadas y mejor valoradas tanto por los candidatos como por los reclutadores.

2.3.1 Webs corporativas.

Una página web corporativa o empresarial es un portal de Internet que tiene como finalidad dar a conocer la empresa en la red. Permite a sus visitantes acceder a información sobre la compañía, detalles de sus productos o servicios, atención al cliente o foros de opinión, transmitiendo la cultura y valores éticos que la caracterizan.

En un primer momento, las *website* fueron utilizadas como un mero instrumento para publicitar tanto la empresa como sus productos y, en los casos más avanzados, facilitar la compra de los mismos a sus clientes a través de la red. Sin embargo, esta situación ha evolucionado y en la actualidad son portales donde, además de incluir los aspectos anteriormente mencionados, se puede interactuar, compartir y comunicar contenidos y atraer talento, lo que les convierte en un ejemplo más de la cultura 2.0. Para ello, la mayoría de las organizaciones han incorporado a su web corporativa una sección denominada *career site*, donde dan a conocer su política de RRHH y los candidatos pueden registrar su Cv e inscribirse a ofertas de trabajo.

Según datos del Infoempleo – Adecco 2017 citado anteriormente, las páginas web corporativas son consultadas siempre o casi siempre por el 55% de los candidatos cuando buscan un empleo, y un 86% considera idóneo el *site* corporativo de una empresa como herramienta de intermediación laboral para encontrar empleo.

Desde el punto de vista empresarial el porcentaje de utilización por parte de los responsables de RRHH es más abultado, llegando a un 43%, y un 87% los consideran idóneos para encontrar empleo. Por otro lado, seis de cada diez reclutadores utilizan los perfiles corporativos para captar talento y, además, un 94% de los encuestados consideran que las webs corporativas seguirán formando parte de las herramientas de intermediación laboral y reclutamiento utilizadas por las empresas en los próximos dos años.

No obstante, para que su uso sea efectivo y adecuado, es importante que la compañía trabaje activamente en la actualización y apariencia de estos portales. A continuación se detallan algunos consejos extraídos de *reclutando.net*:

El primer requisito que debe cumplir un buen *career site* es la accesibilidad, ya que debe estar a un solo *click* de la página principal de la compañía y tiene que ser visible para los candidatos para que puedan acceder fácilmente.

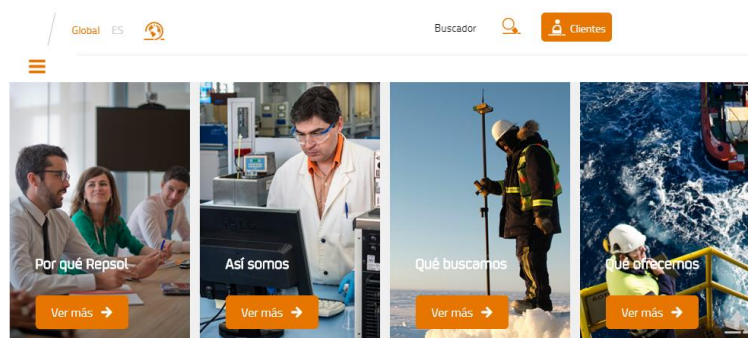
El segundo punto importante es el contenido, con ofertas laborales que contengan información de interés para el candidato (puesto que se oferta, tareas a desarrollar, tipo de contrato, sueldo, etc.). Mejor si se presentan de forma atractiva o se incluye algún vídeo corporativo para resaltar los beneficios de trabajar en la empresa.

Un tercer punto es el importante papel que juegan las redes sociales, por lo que permitir que los internautas compartan las ofertas a través de las redes sociales favorece la difusión e incrementa las posibilidades de llegar a los potenciales candidatos.

El cuarto consejo para tener un portal de empleo efectivo hace referencia al acceso mediante dispositivos móviles. Aunque todavía están en una fase inicial, las aplicaciones móviles son cada vez más utilizadas para encontrar trabajo y son muchos los candidatos que desearían poder buscar trabajo desde su dispositivo móvil, por lo que puede ser útil que el *career site* sea accesible desde un móvil.

Por último, todo buen *career site* debe proporcionar un sistema de contacto con la empresa. Mientras que algunos cuentan con un formulario automático para que los candidatos se inscriban directamente en las ofertas, otros facilitan una dirección de *e-mail*. En cualquier caso, es importante que los candidatos sepan qué deben hacer si desean apuntarse en algún proceso de selección.

Figura 2.1 Career site de la empresa Repsol.



Fuente: www.repsol.com

Para tener una idea más práctica del funcionamiento de dichas web corporativas, tomaremos como ejemplo el *career site* de una gran empresa española con presencia internacional como es Repsol (Figura 2.1). En su página web principal hay un apartado “Empleo”, en el que si haces *click* se subdivide en las siguientes secciones:

- *¿Por qué Repsol?:* La empresa expone diez razones para trabajar con ellos como los retos profesionales, el trabajo en equipo o el orgullo de permanencia.
- *Así somos:* Esta sección hace referencia a los cuatro pilares que sustentan la forma de trabajar de la compañía que son: la responsabilidad, liderazgo, innovación y flexibilidad, así como a sus políticas de igualdad, transparencia, desarrollo social, emprendimiento e integración de discapacitados.
- *¿Qué buscamos?:* Personas normales que afrontan retos fuera de lo normal. Nuestros equipos están integrados por personas de diferentes nacionalidades y con talentos diversos, lo que potencia el crecimiento de nuestra compañía.
- *¿Qué ofrecemos?:* En Repsol, no sólo queremos atraer el talento, sino también retenerlo. Por eso, ofrecemos a nuestros empleados programas de formación continuos así como la oportunidad de desarrollar proyectos innovadores y retadores.

2.3.2 Portales de empleo o *jobsite*.

Los portales de empleo o *jobsite* son espacios web especializados destinados a la búsqueda de trabajo, donde concurre la oferta y la demanda existente en el mercado laboral a través de publicaciones *online* de diferentes empresas que se actualizan frecuentemente. Su objetivo principal es ofrecer a sus usuarios un servicio de búsqueda de trabajo en línea, rápido y simple.

A pesar del auge de las redes sociales, los portales de empleo son la primera opción a la que recurren los candidatos cuando están en búsqueda activa de empleo, consultados por el 98% de los usuarios (el 85% recurre a ellos siempre o casi siempre). Además, los *jobsite* siguen siendo la herramienta más utilizada (67%) y la herramienta de intermediación laboral más valorada (97%) por los profesionales cuando quieren reclutar a nuevos empleados. (Infoempleo – Adecco 2017)

Los *jobsite* han sabido incrementar su utilidad y valor, ya que su servicio no es únicamente la publicación de ofertas de trabajo, sino que también son una fuente de noticias relacionadas con el empleo, funcionamiento de empresas, enlaces de interés, o asesoramiento laboral, sin olvidar que son un mecanismo de socialización entre sus usuarios, pudiendo crear una red de contactos.

Atendiendo a su contenido, los portales de empleo pueden clasificarse en dos categorías: generalistas o especializados. Los portales generalistas son aquellos que publican ofertas de empleo de todos los sectores de actividad. No obstante, dentro de estos portales existe una clasificación por sectores, ámbitos geográficos o funciones. Algunos ejemplos de portales generalistas son Infojobs, Monster o Laboris. Por otro lado, los especializados son portales que publican exclusivamente ofertas de determinados perfiles profesionales o sectores de actividad, como Digitaljobs, Serviclínic, Educajobs o Turiempleo.

A continuación, elegiremos el portal de empleo www.monster.es (Figura 2.2) para explicar cómo es la operativa de esta plataforma, teniendo en cuenta que cada portal tiene sus propias características pero en términos generales comparten una utilización similar.

Monster se fundó en 1994 y tiene su sede en Massachusetts (EEUU). En su página web el portal se define como “la compañía que inventó la industria del reclutamiento *on line* y uno de los líderes de las webs de búsqueda de empleo con presencia en más de 40 países”.

En la barra de inicio encontramos la pestaña *Ofertas de empleo* subdivida por categorías profesionales o por localidad, además de realizar una relación de las ofertas de empleo más populares y ofrecer la posibilidad de situar físicamente el lugar donde está ubicado el centro de trabajo mediante un mapa. Otra pestaña es la de *Consejos* para la búsqueda empleo, la elaboración de Cv y cartas de presentación.

Existe un enlace “acceso empresas” donde el primer paso para publicar las ofertas de empleo es el registro de una cuenta de empresa. A partir de ahí, la empresa usuaria podrá personalizar todos los servicios que le ofrece el portal y, a través de una contraseña, puede acceder a los CVs recibidos en respuesta a las distintas ofertas,

segmentados por los diferentes filtros establecidos. Además, la opción de monitorizar los resultados es esencial para que las empresas valoren la efectividad de su gestión.

Figura 2.2 Página inicial del portal de empleo Monster.



Fuente: www.monster.es

No obstante, en este portal de empleo se echa en falta tanto enlaces a las webs corporativas de las empresas donde encontrar su *career site* en el que publican sus ofertas de trabajo, como ver los logotipos de compañías usuarias líderes, lo que otorga una confianza extra al usuario y mayor prestigio en la red.

En cuanto a su servicio para candidatos, Monster pone a su disposición miles de ofertas de empleo de pequeñas, medianas y grandes empresas en numerosos países. En su motor de búsqueda de empleo, se puede incluir una palabra clave relacionada con el puesto que desean ocupar así como la ciudad o región donde quieren trabajar, aparte de tener un cómodo acceso para subir el Cv con la posibilidad de poder actualizarlo regularmente, acceder al historial de búsqueda y solicitudes y comprobar las visitas que ha recibido el perfil. Además, como elemento diferenciador, Monster cuenta con un buscador de formación y cursos para aquellos que busquen seguir formándose.

Por último, a través de su aplicación para móviles (APP) y de la geolocalización, permite a sus usuarios la búsqueda de ofertas en la distancia que ellos establezcan desde el lugar en el que se ubican, otorgando un valor añadido a la utilización de este portal, tanto para quién busca una oferta como para quien consigue a su candidato idóneo.

2.3.3 Redes sociales.

Podemos definir las redes sociales como aquellos espacios de Internet formados por una comunidad de individuos con intereses o actividades en común, que interactúan a tiempo real con su entorno virtual comunicando e intercambiando información y contenidos.

Las redes sociales son el mejor exponente del reclutamiento 2.0, ya que es el medio social predilecto para crear y compartir contenidos, conseguir una red de contactos y tener una buena reputación *online*. Gracias a la Teoría de los seis grados de separación de Stanley Limgram podemos ser conscientes del potencial de conexión que tienen, ya que esta teoría afirma que cualquier persona podría estar conectada con cualquier otra persona del mundo a través de seis contactos o seguidores.

En el ámbito laboral, el uso de las redes sociales por parte de las empresas como herramienta para reclutar candidatos ha aumentado un 12% en el último año. Sin embargo, los candidatos no tienen una confianza total en la utilización de las mismas, aumentando en siete puntos el número de usuarios que no tienen ninguna red social y, además, cae a un 46% el porcentaje de usuarios que comunicaría a través de sus redes sociales que se encuentra en búsqueda activa de trabajo, a pesar de que el 70% de los profesionales de RRHH afirman que un candidato activo en redes tiene más oportunidades laborales que uno inactivo (Infoempleo – Adecco 2017).

Dentro de las redes sociales hay que distinguir entre redes sociales profesionales, como LinkedIn o Xing, redes sociales personales, que son un gran complemento para otras fuentes de reclutamiento, y redes sociales corporativas, mediante las que consiguen mejorar su marca de *employer branding*.

2.3.3.1 Redes sociales profesionales.

Figura 2.3 Logotipo LinkedIn.



Fuente: es.linkedin.com

LinkedIn es la mayor red profesional del mundo con más de 500 millones de usuarios en 200 países, más de dos millones de empresas con páginas corporativas y disponible en once idiomas. Se lanzó oficialmente el 5 de mayo de 2003 y su misión es conectar a los profesionales del mundo, tanto reclutadores como candidatos, para ayudarles a aumentar su productividad y rendimiento.

Para registrarse es necesario crear un perfil o carta de presentación profesional, en el que es importante que aparezcan los datos más significativos. LinkedIn ofrece a sus usuarios un buscador para encontrar gente, empresas y empleo con la finalidad de establecer una serie de filtros en función de tus preferencias relativas a aspectos como la ubicación, experiencia o sector.

Además, la cuenta *Premium* permite a las empresas aplicar una segmentación por países, sectores o palabra clave para cada puesto de trabajo, así como acceder a los siguientes servicios: *LinkedInRecruiter*, a través del cual se puede ver el perfil del candidato sin aceptación previa, *Jobs Network*, que muestra la oferta únicamente a los candidatos que se ajustan al perfil requerido, incluidos los pasivos, y las *CareerPages*, que ofrece mejoras en la página de la empresa a la hora de publicar ofertas, destacar empleados y promocionar la imagen corporativa.

Pero lo más relevante de esta red social es crear un perfil interesante, atractivo y activo con el objetivo de establecer una red de contactos, ya que es más probable que un perfil de usuario de LinkedIn con 500 conexiones llame más la atención de un reclutador, que uno con solamente 100. Por ello, conseguir un tejido de contactos de calidad es imprescindible para construir una buena reputación digital de carácter laboral.

Interactuar con los contactos de manera eficiente es una forma de enriquecer cada perfil o currículum social y que sea visto por directivos de RRHH. Por esta razón los usuarios de LinkedIn pueden mejorar sus perfiles invitando a contactos que validen alguna de sus habilidades o que publiquen una recomendación. Ambas características pueden aumentar la visibilidad y la credibilidad de un candidato, ya que según Dan Schawbel, socio director de Millennial Branding, una firma de investigación y consultoría de la Generación Y, “lo que dices de ti mismo es importante, pero lo que otros dicen sobre ti tiene mucho más peso. El proceso de contratación ya no empieza con el primer apretón de manos...comienza con la búsqueda en Google que se hace antes de la entrevista”.

2.3.3.2 Redes sociales personales.

Figura 2.4 Logotipo Facebook.



Fuente: www.facebook.com

Facebook es la red social personal por excelencia. Aunque en sus inicios era un espacio destinado a los estudiantes de la Universidad de Harvard para que pudieran tener una comunicación fluida y compartir contenidos, fue un proyecto tan innovador y exitoso que se extendió a nivel mundial hasta alcanzar la cifra de 1.900 millones de usuarios registrados.

La inmensa mayoría de las empresas utilizan esta red para publicitar y comercializar sus productos o servicios y prestigiar su marca, aunque también es una herramienta complementaria para reclutar talento. Es uno de los mejores canales para averiguar qué se dice de la organización y si la estrategia de *employer branding* llevada a cabo es efectiva.

Por otro lado, los candidatos con los que el reclutador contacte por otros medios seguramente también cuenten con un perfil en Facebook. Interactuar con ellos a través de esta red social servirá como fuente de información sobre sus actitudes, conocimientos, capacidades, gustos o costumbres y así analizar si su integración en la empresa sería la deseada.

En definitiva, tanto la empresa como los candidatos tienen que gestionar bien cada publicación que realizan, ya que tener una buena reputación digital es imprescindible. Para ello Facebook ofrece a sus usuarios diferentes opciones de privacidad, como por ejemplo quién puede escribir en tu muro, etiquetarte en una foto o revisar los comentarios que hacen tus contactos.

Figura 2.5 Logotipo Twitter.



Fuente: www.twitter.com

Twitter es una red de *microblogging* cuyo sello de identidad son los 140 caracteres que limitan la publicación de un mensaje o *tweet* que, aunque en sus inicios este límite se estableció por cuestiones tecnológicas, finalmente ha sido clave para su éxito.

Además de su sistema de mensajería divulgativa Twitter funciona como una aplicación para terceros, de tal manera que cualquier *tweet* publicado aparecerá también como actualización de todas las cuentas del usuario en el resto de redes sociales, lo que supone un gran ahorro de tiempo.

En cuanto a su manejo es bastante sencillo, se trata ir consiguiendo *followers* y crear contenidos a través de las publicaciones que tus seguidores pueden leer, contestar, *retweetear* o dar a “me gusta”. En los *tweets* es frecuente añadir links que permiten acceder a contenidos más amplios, blogs o páginas web. Sin embargo, lo más importante es añadir etiquetas o *hang tags*, que son palabras clave precedidas por # en relación al contenido publicado. Por ejemplo, si una empresa pretende reclutar talento para un puesto de trabajo vacante, su *tweet* irá acompañado del *hang tags* #empleo, #selección o #carreer.

Al igual que Facebook, Twitter puede utilizarse para desarrollar la estrategia de *employer branding* de la empresa interactuando con sus seguidores, que pueden convertirse en futuros candidatos.

2.3.3.3 Redes sociales corporativas.

Figura 2.6 Logotipo Yammer.



Fuente: www.yammer.com

Las redes sociales corporativas son otro método que tienen las empresas para mejorar su marca de empleador. Un ejemplo es la aplicación Yammer, la red social colaborativa para empresas creada por Microsoft, que en la actualidad utilizan 1,7 millones de usuarios en todo el mundo como parte de Office 365.

Yammer es un servicio de *microblogging* parecido a Twitter, la diferencia radica en que es un servicio exclusivamente empresarial y utilizado para la comunicación privada dentro de las organizaciones. El acceso a esta red se realiza a través de usuarios

CAPÍTULO 2

con el mismo dominio de correo, de modo que sólo las personas con direcciones de correo electrónico aprobadas pueden unirse a la red.




La herramienta puede usarse desde cualquier ubicación o dispositivo, y sus responsables estiman que las personas que la emplean ganan hasta un 76% de visibilidad, y que el 80% de las mismas está más y mejor informado de cuanto ocurre en su organización. “Yammer conecta a cada persona con los contactos y la información que necesita para realizar su trabajo y tomar mejores decisiones. Es un canal en el que los empleados pueden compartir sus aportaciones profesionales para la mejora del conocimiento global de la empresa. Una gestión del conocimiento que es clave para la innovación y que aumenta la productividad, la cohesión de los equipos y la satisfacción de los empleados”, afirma desde Microsoft Maureen Manubens.

Un ejemplo de la utilización pionera de este servicio en España es la experiencia de Telefónica desde el año 2008. Con el objetivo de realizar una transformación digital, la compañía ha creado un nuevo entorno de trabajo, basado en las herramientas de productividad empresarial en la nube, gracias a la que los empleados pueden mejorar la movilidad, agilidad y colaboración global.

Lo más destacable del desarrollo de esta red social en la compañía española es que su uso surgió de manera espontánea entre sus trabajadores, que decidieron abrir una comunidad en Yammer donde comparten e intercambian información de forma productiva, abierta, transparente y sin jerarquías, con el objetivo de impulsar la innovación, la resolución de problemas y el servicio al cliente.

En la actualidad, los miembros de Yammer en Telefónica ascienden a más de 95.000 empleados de 21 países, y hay más de 600 grupos activos en la red principal con más de 35.000 mensajes cada mes.

Tabla 2.1 Características de las redes sociales en el reclutamiento de personal.

	RED SOCIAL CORPORATIVA	RED SOCIAL PROFESIONAL	RED SOCIAL PERSONAL
Qué es	Es la red social de la empresa, cuyos contenidos se generan con la aportación de sus empleados.	Es una red social en la que el usuario presenta su perfil profesional donde incluye su Cv.	Es una red social donde el usuario presenta su perfil personal incluyendo gustos, intereses o aficiones.
Aplicaciones	Refuerza el contacto e intercambio de información entre los trabajadores., mejorando su marca de empleador.	Potencia contactos y relaciones profesionales, permite buscar perfiles profesionales de todos los sectores e intercambiar conocimientos.	Fomenta las relaciones sociales entre personas con perfiles similares.
Ventajas	<p>Agilizan el trabajo colaborativo compartiendo el conocimiento.</p> <p>Reduce los costes de formación.</p>	<p>Permiten aumentar conocimientos y encontrar un nuevo empleo.</p> <p>Gran escaparate para empresas que buscan candidatos.</p> <p>Brindan la oportunidad de conocer las habilidades relacionadas con el trabajo del solicitante y su experiencia laboral previa,</p>	<p>Medio de contacto con amigos, familiares y conocidos.</p> <p>Permite a las empresas conocer rasgos personales de posibles empleados y su potencial para la organización.</p>
Ejemplo			

Fuente: Elaboración propia.

2.3.4 Currículum Vitae 2.0

La cultura 2.0 también ha llegado a los tradicionales *Currículums Vitae* (CV) dejando paso a los *Currículums 2.0*, que son hechos por y para ser vistos en Internet. Por ello, deben dar un giro todavía más innovador de lo que ya de por sí es necesario en un CV tradicional de formato papel.

Cuanto más claro, sencillo y potente sea un CV 2.0 mayores probabilidades tiene el candidato de pasar a la siguiente fase del proceso de reclutamiento, ya que según expertos en selección de la firma HR-Consulting, el 80% de los currículums son descartados por falta de información relacionada con los requisitos demandados, por una incorrecta redacción o por una presentación mal realizada.

Aunque el formato en papel sigue siendo el más utilizado, el formato digital permite enriquecer el CV y hacerlo interactivo. Una de las últimas novedades que podemos incluir en nuestro CV en papel es un código QR que, mediante un lector de códigos a través de una *app* del teléfono móvil, permite ampliar la información del candidato que pasará directamente al dispositivo del reclutador, convirtiendo un simple currículum en un CV 2.0.

Además, en Internet existen numerosas páginas que permiten crear y almacenar tu CV en la nube. Un ejemplo es mi-curriculum-vitae.com, donde puedes guardar, modificar o imprimir tu CV al instante, además de poder compartirlo a través de Twitter, Facebook o Google+.

También es frecuente añadir en el CV un enlace a un video currículum o a los *career sites* donde queden de manifiesto las habilidades profesionales del candidato así como a su blog personal. Por último, es interesante completarlo con el Currículum Social, es decir, incluir todas las interacciones que a lo largo del tiempo va acumulando el candidato en la red. Para Martín (2013), el CV social está formado por tres vertientes de la personalidad digital que son la actividad o interacciones en la red, que van construyendo la huella digital de cada persona, las conexiones o contactos en las redes profesionales y la reputación *online*, elemento básico para tener un buen currículum social.

2.3.5 Estrategia de selección mediante dispositivos móviles.

En la actualidad el teléfono móvil es una herramienta esencial en el día a día para la mayoría de la población. Cada vez es más habitual utilizar estos dispositivos para consultar las noticias, buscar planes, relacionarse, realizar compras *online*, trámites bancarios y, por supuesto, para la búsqueda de empleo.

Según datos de Jobvite, el 43% de los trabajadores utilizan el móvil para realizar búsquedas activas de empleo, para informarse sobre una empresa en concreto e incluso para contestar ofertas y enviar currículums. Por ello, el *mobile recruitment* o reclutamiento 3.0 es una de las tendencias digitales más relevantes en estos últimos años.

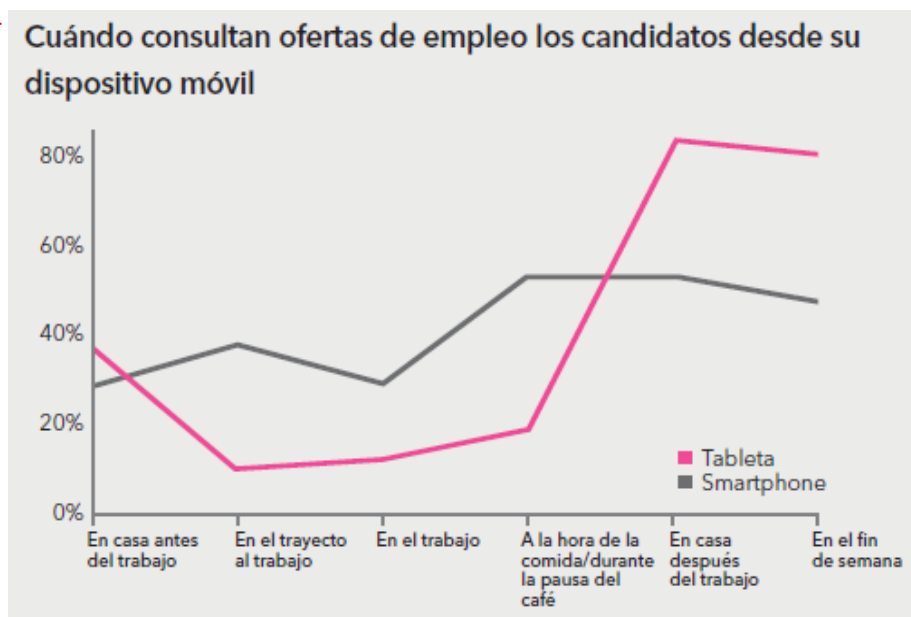
Consiste en el desarrollo y diseño de estrategias basadas en dispositivos móviles para atraer a candidatos y facilitar los procesos de reclutamiento y selección de personal aprovechando las ventajas que proporcionan, como contactar con los candidatos en

cualquier momento y lugar, inmediatez en las respuestas e incrementar de manera considerable la confidencialidad en las comunicaciones.

El reclutamiento 3.0 puede llevarse a cabo mediante la creación de una aplicación (*app*) u optimizando la página web de empleo a los teléfonos móviles. Según datos del Informe de LinkedIn sobre *Mobile Recruitment* de 2013, es mejor invertir en el desarrollo de una página de empleo optimizada para dispositivos móviles, ya que sólo el 11% de los candidatos descarga la *app* de empleo de una empresa frente al 62% que visita las páginas web de empleo a través de sus móviles.

Una vez optimizada la página web de empleo es importante seguir los siguientes consejos que se recogen en el ya citado informe de LinkedIn: informar a los candidatos de las ofertas de empleo vigentes con textos sencillos y breves, incluir fotos y videos que pesen poco para que su descarga sea rápida, filtrar las ofertas de empleo por departamentos y ubicación en dispositivos móviles y planificar el mejor momento para actuar y publicar las ofertas, ya que según este informe el 36% de los usuarios de *smartphone* afirma consultar ofertas de empleo en su teléfono durante el trayecto al trabajo; el 51% lo hace a la hora de comer o durante la pausa del café.

Gráfico 2.4 Encuesta realizada por LinkedIn a 787 profesionales de EE. UU. y Reino Unido en septiembre de 2013.



Fuente: LinkedIn.

Por otro lado, el proceso de solicitud debe ser simplificado. Según LinkedIn, los candidatos que experimentan un proceso de solicitud sencillo y optimizado son un 50% más proclives a seguir el proceso hasta el final respecto a los candidatos a los que se redirige al sitio web de la empresa. Por ello, se recomienda evitar que sea obligatorio subir el CV, ya que la mayoría de los candidatos no disponen de su currículum en el móvil. Por último, es importante interactuar de manera inmediata con los candidatos confirmando la solicitud y respondiendo con la mayor brevedad posible.

CAPÍTULO 2

Compañías tan importantes como Starbucks, Prudential o Abbott ya incorporan esta técnica de reclutamiento en sus estrategias de RRHH. La empresa de seguros Prudential consiguió dos de sus últimas contrataciones gracias a su estrategia para dispositivos móviles. Ambos eran candidatos pasivos que estaban consultando ofertas de empleo de camino a casa desde el trabajo. Otro buen ejemplo es McDonald's, cuyo equipo de selección de personal consiguió integrar un apartado de empleo en la página principal de su aplicación móvil.

CAPÍTULO 3



**EL RECLUTAMIENTO 2.0
DEL PUESTO DE
COMMUNITY MANAGER
EN LA EMPRESA
ACCIONA, S.A.**



Con el fin de aplicar los conceptos desarrollados en los capítulos 1 y 2 de esta memoria, en este capítulo vamos a mostrar cómo se llevaría a cabo un hipotético proceso de reclutamiento 2.0 en la empresa Acciona, S.A. El reclutamiento 2.0 se va a hacer para el puesto de *community manager* a través del perfil que la empresa tiene en la red profesional LinkedIn.

En primer lugar se abordará un breve estudio de la empresa Acciona, S.A. para conocer su historia, características y política de recursos humanos entre otros.

En segundo lugar analizaremos el puesto de *community manager* detallando cuáles son sus características y funciones dentro de una empresa.

Por último, se realiza un hipotético ejemplo práctico del proceso de reclutamiento 2.0 del *community manager* en la empresa Acciona, S.A.

3.1 LA EMPRESA ACCIONA.

3.1.1 Características de la empresa.

Acciona, S.A. es una empresa española líder en la promoción y gestión sostenible de infraestructuras y proyectos de energía renovable en todo el mundo. Su oferta cubre toda la cadena de valor desde el diseño y la construcción, hasta la operación y el mantenimiento, bajo el compromiso de contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades en las que opera.

La estrategia de sostenibilidad en Acciona se instrumentaliza a través del Plan Director de Sostenibilidad, una hoja de ruta que integra todas las iniciativas de la compañía en este campo. Su objetivo es liderar la transición hacia una economía baja en carbono, para lo que pone al servicio de todos sus proyectos criterios de calidad y procesos de innovación destinados a optimizar el uso eficiente de los recursos y el respeto al entorno (acciona.com).

3.1.2 Evolución histórica y actividad empresarial.

Los antecedentes de esta empresa se remontan al año 1916, cuando se funda Cubiertas y Tejados, S.A., especializada en construcciones industriales. Cincuenta años después, esta sociedad se fusionó con MZOV y, a finales del siglo XX, Cubiertas MZOV, S.A. acabaría fusionándose con Entrecanales y Távora, S.A. para crear la empresa que en la actualidad conocemos, Acciona, S.A., un *holding* internacional para las empresas que operan en diversos campos de la industria y el sector servicios.

En 1931, la compañía empieza a dar sus primeros pasos con la renovación del puente de San Telmo en Sevilla, y diferentes obras en el muelle de Cádiz. Durante la posguerra, consolidó su posición como una de las empresas más innovadoras de nuestro país, y en 1948 llegó su expansión internacional realizando trabajos en Portugal, Marruecos y Guinea Ecuatorial. Años más tarde ampliaría su actuación internacional a diversos países de Iberoamérica, Europa, África y Asia.

En poco tiempo, la empresa se convirtió en un referente nacional e internacional en los campos de la construcción y de la ingeniería. En 1978 comenzó una nueva era basada en la diversificación hacia otros sectores como el inmobiliario, la producción de vino, servicios urbanos, telecomunicaciones, etc.

Durante los años 80 y con motivo de la Expo 92 se comenzó a construir la primera obra ferroviaria de Alta Velocidad en España, que conecta Madrid-Sevilla. Acciona participó en su construcción siendo pionera en empujar un puente ferroviario de Línea de Alta Velocidad (LAV). A raíz de esa obra, años después se han ido construyendo el resto de tramos de LAV que conectan España, en los que la compañía ha participado activamente.

El inicio del siglo XXI marca la transición de la empresa hacia sus tres pilares de crecimiento: infraestructuras, energía y agua. Esta profunda transformación fue posible gracias a una enorme inversión financiera y una apuesta decidida por la innovación y el compromiso social como creador de empleo de calidad (acciona.com).

Figura 3.1 Líneas de negocio de Acciona, S.A.



Fuente: acciona.com

En el año 2005, cambia su estrategia de marca y su imagen, desarrollando el logo que mantiene en la actualidad. Acciona se redefine a sí misma “como una empresa nueva y pionera en el desarrollo sostenible a través de una marca innovadora. Su misión, como un líder que contribuye al bienestar social y el desarrollo sostenible, implica asumir los pilares básicos de la sostenibilidad: generación de bienestar económico, la protección ambiental y la responsabilidad social”.

Figura 3.2 Logo de Acciona, S.A.



Fuente: acciona.com

En la actualidad, Acciona demuestra en la evolución de su posicionamiento que la decisión más inteligente para lograr un desarrollo sostenible es invertir en el planeta, a través de las energías renovables, las infraestructuras resilientes y la gestión y tratamiento del agua. Una manera diferente de hacer negocios que considera esencial para dar respuesta a los principales desafíos globales como las consecuencias del cambio climático y la transición hacia una economía descarbonizada (acciona.com).

3.1.3 Misión, visión y valores corporativos.

Tal y como recoge en su página web, la misión de Acciona es “responder al reto de conseguir un desarrollo sostenible a través de todas nuestras áreas de actividad, para que generaciones actuales y futuras disfrutemos de una vida mejor”.

Su visión es “ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía, agua y servicios; contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para nuestros grupos de interés”.

En cuanto a sus valores corporativos son: honestidad, liderazgo, excelencia, preocupación por el entorno, responsabilidad social, enfoque a largo plazo, solidez financiera, orientación al cliente, innovación y cuidado de las personas.

3.1.4 Política de recursos humanos.

La gestión del capital humano en Acciona se diseña a partir de la definición de la estrategia de recursos humanos, ajustándose cada año a las nuevas necesidades del negocio.

La compañía tiene una política específica de recursos humanos en la que destaca el comportamiento ético y la seguridad como valores identificativos y diferenciales de su forma de trabajar. Asimismo, se compromete con el éxito y el desarrollo profesional de sus empleados, invirtiendo permanentemente para disponer del mejor talento (Informe Anual Acciona, 2017).

3.1.4.1 Atracción y captación del talento.

La disponibilidad del talento y el liderazgo adecuados son una ventaja competitiva para Acciona. Por ello, es necesaria la creación de un entorno de trabajo atractivo, inspirador y de éxito, con el objetivo de ser conocida y reconocida como el mejor lugar en el que trabajar.

No obstante, para Acciona, no sólo es necesario captar a los mejores profesionales, sino que también hay que proporcionarles nuevas experiencias de aprendizaje con el fin de impulsar, de forma continua, su desarrollo profesional.

Para fortalecer este eje básico, la compañía cuenta con una sólida estrategia de Marca de Empleo que permite la incorporación de profesionales cualificados a través de su Canal Empleo, con gran variedad de herramientas 2.0 y se integra en las redes sociales más potentes del mercado.

El Canal Empleo es un nuevo portal de captación, reclutamiento y selección de personas que muestra las diferentes ofertas de empleo disponibles en todas las líneas de negocio de la empresa. Esta herramienta supone en Acciona una nueva interpretación y enfoque de la atracción del talento, así como un innovador modelo de interacción con los candidatos por parte de la compañía, ya que también cuenta con un *blog* de recursos humanos fomentando la comunicación bilateral y la interacción directa al escuchar y responder las dudas e intereses de todos los profesionales.

Dentro de la estrategia de reclutamiento, y en línea con su marca de *employer branding*, destaca la metodología ACCIONA TAP (*Talent Acquisition Process*), que es la solución integral y global de atracción y captación de talento desarrollada por la compañía. Esta metodología da respuesta a nuevas necesidades de cómo encontrar diferentes perfiles en múltiples lugares del mundo, con nuevos y complejos requerimientos derivados de la diversificación y especialización de los negocios. Además, aporta nuevos métodos de búsqueda y selección adaptados al entorno y situación actual, poniendo el foco en el crecimiento y la expansión internacional (Informe Anual Acciona, 2017).

3.1.4.2 Formación del personal.

Acciona reafirma el compromiso con sus empleados a través de una oferta formativa que se articula en torno a la Universidad Acciona, cuya misión es “garantizar el desarrollo permanente de las personas de forma global a través de la alineación de la formación con las necesidades generadas por las estrategias de negocio”.

La compañía dispone de un centro físico de formación corporativo con múltiples aulas y salas de alta tecnología, así como de un campus virtual (campus online) con más de 2.000 recursos de aprendizaje disponibles en varios idiomas y formatos (Informe Anual Acciona 2017).

Tabla 3.1 Formación recibida por categoría profesional y género.

		2017					
		DIRECTIVOS	GERENTES	TÉCNICOS	SOPORTE	OPERARIOS	TOTAL
N.º total de horas recibidas	Hombres	12.720	82.360	142.057	6.897	196.817	440.851
	Mujeres	2.181	23.626	74.125	23.573	32.445	155.950
	TOTAL	14.901	105.986	216.182	30.470	229.262	596.801
Alumnos	Hombres	274	1.534	3.335	345	11.487	16.975
	Mujeres	37	369	1.643	777	2.630	5.456
	TOTAL	311	1.903	4.978	1.122	14.117	22.431
Horas de formación empleado/año	Hombres	50,48	53,52	35,67	14,41	9,86	16,82
	Mujeres	58,95	217,31	42,20	29,14	3,95	13,94
	TOTAL	51,56	55,26	37,67	23,66	8,14	15,96

Fuente: Informe Anual Acciona 2017.

3.1.4.3 Movilidad laboral.

Acciona desarrolla un conjunto de políticas de Traslado Internacional y, a través del proceso de localización, trata de dar respuesta a un creciente número de empleados que al término de su asignación internacional, optan por permanecer en el país de destino como empleados locales.

En 2017, se puso en marcha un cuadro de mando de movilidad interna, para desarrollar a las personas de mayor potencial, cubrir las vacantes de forma eficiente, crear un entorno para un desarrollo de carrera atractivo, aflorar el talento interno y aumentar la permeabilidad entre los diferentes negocios que conforman la compañía.

Este año, la empresa ha creado un Comité que se reúne semanalmente para tratar asuntos relacionados con la Política de Movilidad Interna, Plan de Comunicación y Gestión de candidaturas internas.

La nueva estrategia puesta en marcha por Acciona tiene como objetivo conseguir una cobertura eficiente de vacantes, con un *mix* adecuado de candidatos internos y externos que permitan cubrir cada uno de los puestos integrantes de la organización con los mejores profesionales del mercado (Informe Anual Acciona 2017).

3.2 El *community manager* y su reclutamiento.

Con el fin de realizar el reclutamiento 2.0 para el puesto de *community manager* en Acciona, S.A. vamos a explicar en los siguientes epígrafes las características y funciones a desarrollar en este puesto.

3.2.1 Concepto y características.

El *community manager* es un profesional especializado en el uso de herramientas 2.0 responsable de crear, gestionar y administrar la presencia de una empresa o marca en el entorno *online* mediante las redes sociales y los distintos canales de comunicación de la organización. Es el puente de conexión entre la comunidad *online* y la empresa, creando y manteniendo relaciones estables con sus clientes y con cualquier usuario potencial que esté interesado en la marca.

Para gestionar una marca en Internet, un buen *community manager* debe tener un conjunto de habilidades, técnicas y cualidades que le permiten llevar a cabo cada una de sus funciones. Una buena capacidad comunicativa es básica para crear un *feedback* con los usuarios, así como una correcta redacción a la hora de escribir publicaciones en las redes sociales como *posts en los blogs* corporativos.

Una segunda característica que deben tener estos profesionales es la empatía, para que siempre estén implicados en encontrar la mejor solución a las necesidades y problemas de los usuarios. El control también es un aspecto a valorar, ya que un perfil impulsivo ante las críticas de los seguidores puede dañar la imagen de la empresa. El *community manager* nunca debe acrecentar el conflicto sino perseguir la resolución del mismo.

Por último, el experto en redes sociales tiene que tener una dedicación total al proyecto y estar preparado para gestionar cualquier conflicto o amenaza, así como sentir pasión por la marca y sus productos, ya que es muy complicado involucrar y convencer a los consumidores de la calidad de la marca.

3.2.2 Funciones del *community manager*.

Una vez definido el concepto y el conjunto de características que debe aglutinar el *community manager*, hay que detallar cuáles son sus funciones dentro de la empresa.

La principal función que desarrolla este profesional no se limita a redactar el contenido de las herramientas 2.0, sino que debe crear un contenido atractivo y de calidad. Es el encargado de gestionar tanto el *blog* corporativo como los perfiles de la empresa en las diferentes redes sociales, y deberá elaborar los protocolos de comunicación que regirán su presencia en cada medio social, como la configuración de cada perfil, palabras clave o la línea editorial.

EL RECLUTAMIENTO 2.0 DEL PUESTO DE COMMUNITY MANAGER EN LA EMPRESA ACCIONA, S.A

Debe determinar cuál es la mejor hora para publicar el contenido y para ello hace uso de una serie de herramientas, que permiten comprobar en qué momento o día de la semana el contenido tiene mayor aceptación y visualización. No obstante estas publicaciones no se limitan a los horarios con mayor audiencia, sino que también se realizan publicaciones en el resto de franjas horarias para poder llegar a todo el público objetivo.

El *community manager* tiene que monitorizar todas las publicaciones y novedades del sector al que pertenece su empresa. Esta práctica le permite identificar las oportunidades y amenazas al instante y detectar qué contenido es más relevante y aporta valor a los usuarios.

También debe llevar a cabo la monitorización y seguimiento de sus propias publicaciones, analizando el nivel de aceptación de las mismas por parte de los usuarios, midiendo en número de “me gusta”, “favoritos”, comentarios y las veces que se comparte el contenido. Para ello es vital que este profesional conozca a su público objetivo, tanto usuarios como potenciales usuarios, y así definir la estrategia de acción para crear relaciones estables y duraderas.

En relación con los seguidores es necesario identificar a los prescriptores, usuarios que no sólo interactúan con las publicaciones, sino que además están dispuestos a defender la marca ante las críticas. El *community manager* debe conocer sus gustos y motivaciones para llevar a cabo acciones orientadas a aumentar su grado de afiliación.

La última función, y posiblemente la más crítica del profesional en redes sociales, es gestionar una crisis de reputación *online*, como consecuencia de un comentario negativo a cerca de un directivo o trabajador, un producto defectuoso o una mala calidad en el servicio. Elaborar un protocolo de crisis, con pautas de actuación en redes sociales permitirá una respuesta más rápida, mitigando los efectos negativos en la reputación de la empresa.


3.2.3 Análisis del puesto de trabajo del *community manager* en la empresa Acciona, S.A.

Una vez descritas las características y habilidades del *community manager* y especificadas sus funciones, el siguiente paso es la elaboración del Análisis del Puesto de Trabajo (ATP), formado por la ficha de Descripción del Puesto y la ficha de especificación o Perfil de Exigencias.

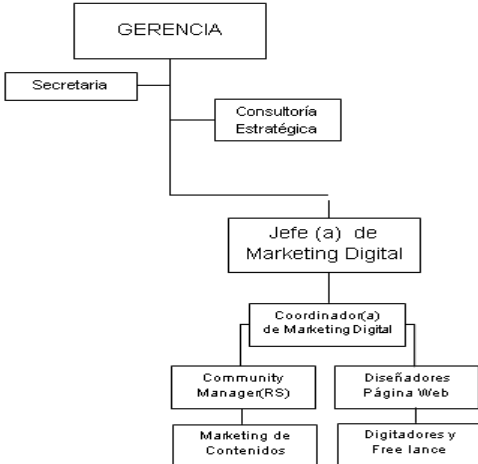
La tabla 3.2 que a continuación se presenta constituye una hipotética ficha de descripción y especificación del puesto de *community manager* que podría haber diseñado la empresa Acciona, S.A.

Tabla 3.2 ATP *Community manager* en Acciona, S.A.

Acciona, S.A.	FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Puesto: <i>community manager</i> – Administrador de comunidad en Internet
----------------------	--	--

	Fecha: 26/06/2018
---	--------------------------

Misión del puesto: crear, gestionar y administrar la presencia de Acciona en el entorno 2.0 mediante las redes sociales y los distintos canales de comunicación online de la compañía.

<p>Organigrama</p>  <pre> graph TD GERENCIA[GERENCIA] --- Secretaria[Secretaria] GERENCIA --- Consultoria[Consultoría Estratégica] GERENCIA --- Jefe[Jefe (a) de Marketing Digital] Jefe --- Coordinador[Coordinador(a) de Marketing Digital] Coordinador --- CM[Community Manager(RS)] Coordinador --- DW[Diseñadores Página Web] CM --- MC[Marketing de Contenidos] DW --- DF[Digitadores y Free lance] </pre>	<p>Superiores: Coordinador de Marketing Digital y Director de Marketing Digital.</p> <p>Subordinados: Responsable Marketing de contenidos.</p> <p>Colaterales y colaboradores: Diseñador Página Web</p>
---	--

Requerimientos del puesto

Concepto	Requerimiento
Género	Indiferente
Edad	De 28 años en adelante
Disponibilidad de horario	De 8:00 am a 6:00 pm de lunes a viernes
Disponibilidad para viajar	Deseable

Funciones

Núm.	Tema/Proceso	Responsabilidades
1	Plan estratégico <i>online</i>	Definir la estrategia y objetivos de la participación de Acciona en Internet, determinación horarios de publicación y elaboración de un plan de crisis online
2	<i>Blog</i> corporativo	Diseño y funcionalidad de la web, mantenimiento y seguridad, desarrollo de contenidos de Acciona
3	Redes Sociales	Implementar la participación en las redes sociales, definición de los perfiles,

EL RECLUTAMIENTO 2.0 DEL PUESTO DE COMMUNITY MANAGER EN LA EMPRESA ACCIONA, S.A

		plan de contenidos, gestión de la comunidad				
4	Monitorización				Control y seguimiento de todas las publicaciones, tanto propias como de la competencia	
5	Relación de la empresa con clientes en línea				Crear, mantener y mejorar la relación con la comunidad en internet, gestionar las interacciones con clientes en línea, incrementar la cuota de mercado en internet. Servicio al cliente online.	
Formación básica requerida						
Enseñanza secundaria						
Bachillerato						
Formación Profesional						
Graduado universitario			X			
Formación específica requerida y valorable						
Requerida			Grado en Marketing y Publicidad			
Valorable			Máster en Social Media y <i>community manager</i>			
Idiomas requeridos						
Nivel requerido	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Inglés				X		
Alemán						
Francés						
Experiencia requerida						
Concepto			Experiencia			
Años de trabajar en puestos similares			Mínimo un año, deseable			
Años en el sector.			Mínimo un año, deseable			
Años de experiencia laboral			Mínimo tres años, deseables			
Conocimientos: Creación y desarrollo de marketing de contenidos, diseño de páginas web, conocimientos básicos de seguridad en internet y servicio al cliente en Internet.						
Habilidades: buena capacidad comunicativa oral y escrita, empatía con los clientes, iniciativa.						
Competencias laborales						

CAPÍTULO 3

<u>Competencia laboral</u>	<u>Grado de dominio requerido</u>			
	Muy alto	Alto	Normal	Bajo
FUNDAMENTALES				
Compromiso con la empresa	X			
Orientación al cliente	X			
Puntualidad	X			
Proactividad	X			
DE GESTIÓN				
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo	X			
Negociación		X		

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4 Proceso de reclutamiento mediante LinkedIn en la empresa Acciona, S.A.

Realizado el ATP, comienza el proceso de reclutamiento que, en este caso, se lleva a cabo través del perfil profesional que Acciona tiene en LinkedIn, en la que cuenta con una gran red de contactos con 243.420 seguidores y 9.664 de sus empleados tiene un perfil profesional en este medio.

En el reclutamiento 2.0 el empleador debe ser activo y contactar proactivamente con los candidatos potenciales. Hay que buscar y captar el talento, no sólo esperar a que los profesionales respondan a nuestra oferta de trabajo. En nuestro caso para realizar una búsqueda más precisa y detallada en LinkedIn, vamos a utilizar el programa *Recruiter Lite*, una herramienta que permite encontrar con mayor rapidez a los candidatos pasivos más relevantes y contactarlos directamente.

Hay varios modos de encontrar candidatos utilizando *LinkedIn Recruiter*: (1) búsqueda mediante la aplicación de filtros como cargo, ubicación, idiomas o aptitudes; (2) publicar en el perfil de Acciona la oferta de empleo en el puesto de *community manager* para que los profesionales puedan contactar con la empresa; (3) buscar a usuarios específicos en función de las recomendaciones realizadas por otras compañías; (4) usar *InMail* para pedir ayuda a tu red o a ciertos profesionales para encontrar un candidato cualificado; (5) pedir a los empleados actuales que contacten con candidatos pasivos potenciales para cubrir vacantes de empleo.

En este caso decidimos hacer una búsqueda guiada en *LinkedIn Recruiter* que proporciona sugerencias para dirigir mejor los resultados. Para comenzar la búsqueda, hacemos *click* en la barra de “búsqueda” ubicada en la parte superior de la página. Aplicamos una serie de filtros para segmentar el proceso:

1. Nombre del cargo/puesto a cubrir: *community manager*.
2. Introduce una ubicación en el recuadro de búsqueda de la ubicación: *Madrid, España*.

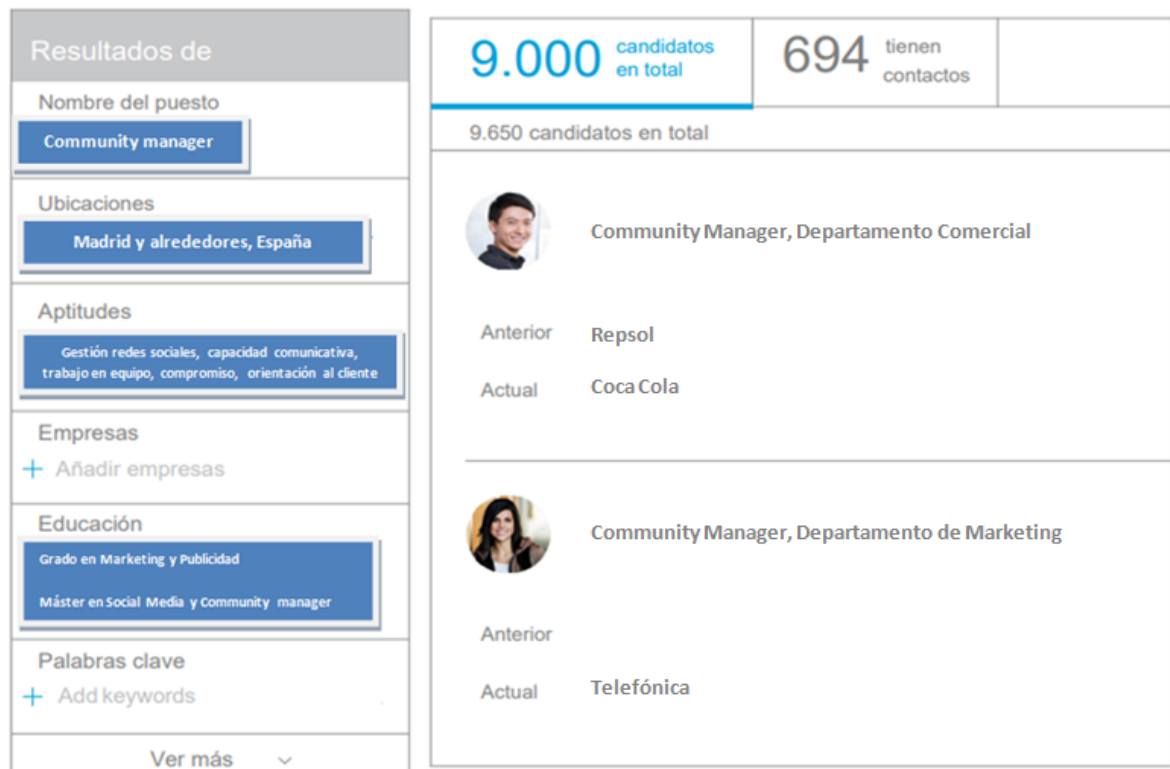
EL RECLUTAMIENTO 2.0 DEL PUESTO DE COMMUNITY MANAGER EN LA EMPRESA ACCIONA, S.A

3. Inserta una aptitud en el recuadro de búsqueda de aptitudes: *gestión de redes sociales, capacidad comunicativa, trabajo en equipo, compromiso, orientación al cliente*.
4. Añade empresas anteriores para conocer la experiencia del candidato.
5. Nivel de formación requerida: *Grado en Marketing y Publicidad, Máster en Social Media y community manager*.

En ocasiones, es difícil indicar qué aptitudes o las palabras clave para encontrar a los candidatos que mejor encajarían en el puesto, pero existe la posibilidad de introducir el nombre de una persona que consideres como un candidato ideal en la barra de búsqueda. Así *Recruiter* te sugerirá perfiles relevantes de LinkedIn que comparten aptitudes comunes con tu candidato ideal.

Una vez completados los campos de búsqueda necesarios hacemos *click* en buscar y obtenemos los resultados:

Gráfico 3.1 Resultado de la búsqueda en *LinkedIn Recruiter*.



Fuente: Elaboración propia.

Los perfiles que han aparecido en los resultados de nuestra búsqueda son aquellos que más se acercan al candidato ideal, con la formación, aptitudes y experiencia requerida por Acciona.

Como observamos en el gráfico 3.1 existen unos 9.000 candidatos que podrían ser aptos para el puesto. La tarea de mirar cada uno de los perfiles profesionales dilataría en

CAPÍTULO 3

el tiempo el proceso de reclutamiento, por lo que para reducir el número de candidatos vamos a utilizar la opción de “candidatos calificados” que nos proporciona *LinkedIn Recruiter*.

Esta herramienta muestra los candidatos conectados con Acciona a través de sus empleados, su marca de talento o, incluso, la solicitud de vacantes anteriores. Por lo tanto son profesionales que, además de cumplir con los requisitos exigidos, muestra interés por trabajar en Acciona, ya que han interactuado en alguna ocasión con el Canal Empleo o han compartido actualizaciones de la página de la compañía y anuncios de empleo. Además son los candidatos a los que se dirigen las empresas de la competencia, incluidas aquellas afiliadas a universidades o compañías en las que suelen seleccionar personal.

Gráfico 3.2 Candidatos calificados.



Fuente: Elaboración propia.

El último paso de este proceso de reclutamiento 2.0 sería ponernos en contacto con los candidatos que mejor se adapten al perfil que busca Acciona a través de un *InMail*. Estos mensajes instantáneos facilitan el fortalecimiento de las relaciones con los aspirantes y permiten trabajar de forma más eficiente y ahorrar tiempo

Mediante *InMail* Acciona enviará mensajes directos a los profesionales preseleccionados. No obstante, provocar una respuesta requiere habilidad, por lo que la clave para conseguirla es crear un mensaje personalizado.

La información del candidato disponible, como los datos del perfil y la actividad de selección de personal, ayuda a mantener el nivel de personalización de la conversación.

EL RECLUTAMIENTO 2.0 DEL PUESTO DE COMMUNITY MANAGER EN LA EMPRESA ACCIONA, S.A

En su página web, LinkedIn establece las “9 Reglas de oro en los mensajes *InMail*”:

- 1) Revisa el perfil. Indica al destinatario qué aspecto de su perfil te ha llamado la atención. La personalización siempre halaga.
- 2) Capta su atención. Menciona algún contacto que tengas en común. LinkedIn te los sugerirá.
- 3) Demuestra que eres selectivo. Señala lo que hace atractivo a ese candidato y halágalo con sinceridad.
- 4) Usa un tono natural y sé breve. Escribe como si estuvieras hablando. No te limites a copiar la descripción del empleo.
- 5) Escucha con atención. Pregúntale por sus objetivos y por su interés en nuevas oportunidades.
- 6) Céntrate en los objetivos. Piensa más allá del empleo y formula tu mensaje concentrándote en lo que puede interesar al candidato del trabajo.
- 7) Aprovecha el contenido. Puedes aportar información de utilidad, como un artículo técnico de su interés.
- 8) Sé paciente. No persigas al candidato. Usa las actualizaciones de estado para mantener tu visibilidad mientras esperas las respuestas.
- 9) Incluye una llamada a la acción. Invita al candidato a proseguir el diálogo; no hace falta que solicite el empleo de inmediato.

Una vez recibida la respuesta por parte del candidato finaliza el proceso de reclutamiento 2.0, comenzando en ese instante la fase de selección de personal.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

El desarrollo de las sociedades hacia nuevas formas de comunicar ha desembocado en la incorporación de las nuevas tecnologías en sus relaciones sociales y profesionales. El departamento de Recursos Humanos no puede ser ajeno a esta corriente de comportamiento, por lo que debe adaptarse a las nuevas formas de comunicación e interacción de contenidos.

Una de las principales conclusiones extraídas es el conocimiento que tienen las empresas sobre la importancia del capital humano, que se ha convertido en un elemento diferenciador de sus competidores, una fortaleza y un elemento de valor añadido. Este cambio en la concepción del hombre también se refleja en la estrategia de gestión de recursos humanos y, en especial, en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.

CONCLUSIONES

Por ello, una segunda conclusión es la importancia que, en los últimos años, ha adquirido el reclutamiento de personal dentro del departamento de Recursos Humanos. Las nuevas fuentes de reclutamiento son el complemento perfecto de las tradicionales, permitiendo a los reclutadores interactuar con mayor facilidad y rapidez con sus candidatos y saber de antemano sus opiniones y gustos.

Las tecnologías 2.0 son un sistema de atracción del talento y se han transformado en el principal aliado de los profesionales de reclutamiento. Permiten diseñar nuevos canales de *e-recruitment* para establecer una comunicación bidireccional con los potenciales candidatos e interactuar constantemente con ellos. De esta forma, las empresas conocerán mejor a sus futuros empleados y podrán saber con mayor exactitud cómo será su adaptación e integración en la cultura y valores empresariales.

Es fundamental que las empresas desarrollen una correcta estrategia de *employer branding* dirigida tanto a potenciales aspirantes como a los trabajadores actuales, con la finalidad de crear una buena reputación como empleadora ensalzando las ventajas que tiene para el candidato trabajar para ella. Así mismo, es necesaria una buena política de comunicación interna que permita conocer las necesidades de los empleados, sus inquietudes profesionales y su satisfacción y compromiso con la organización, convirtiendo el talento interno en el mejor socio del departamento de recursos humanos para transmitir la filosofía corporativa.

Por otro lado, los candidatos también deben crear una estrategia 2.0, formando una red de contactos y compartiendo contenido para así hacerse visibles a los reclutadores. Es importante que estos profesionales tengan en cuenta su “huella digital”, enfocando su atención en realizar comentarios y *posts* de calidad para beneficiarse de una buena reputación *online*.

Al analizar las diferentes herramientas 2.0 podemos concluir que, aunque cada una de ellas tiene un funcionamiento y características particulares, todas están encaminadas al reclutamiento social.

En concreto con las *webs* corporativas las empresas tratan de acercarse a los candidatos subiendo a la nube contenidos mediante videos, foros y *blogs* y así poder interactuar con ellos. En cuanto a los *jobsites* o portales de empleo cada vez tienen más similitudes con las redes sociales convirtiéndose en un mecanismo de socialización entre sus usuarios, quienes comparten ofertas de trabajo, asesoramiento laboral o información del funcionamiento de empresas.

Por último, el caso práctico realizado nos permite concluir que las redes sociales son el lugar de referencia para todas aquellas empresas que quieren encontrar el talento y para los candidatos que buscan una oportunidad laboral. En particular, LinkedIn continúa con su crecimiento en el ámbito profesional y se consolida como el principal canal de social media de reclutamiento 2.0, necesario para todas aquellas empresas que quieran explotar las redes sociales como un canal de comunicación, atracción y retención del talento, así como para aquellos profesionales que buscan su oportunidad en el mercado laboral de la era digital.

A pesar de que aún queda un largo camino por recorrer en el afianzamiento de la cultura 2.0 en el entorno empresarial, la aplicación de los medios sociales en los

CONCLUSIONES

procesos de reclutamiento es una realidad a la que los departamentos de Recursos Humanos deben adaptarse, y así conseguir grandes éxitos en el futuro más inmediato.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Barranco, F. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Ediciones Pirámide.
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. Pirámide, Madrid.
- Busto, F. G. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Díaz de Santos, Madrid.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Díaz-Llairó, A. (2011). *El talento está en la red*. Lid Editorial Empresarial, Madrid.
- Fernández Acebo, J. (2010). *Reclutamiento y selección de personal*. Pirámide, Madrid.
- Galindo, J. C. (2013). *La estrategia de selección de recursos humanos y las nuevas tecnologías*. Universidad de Valladolid.
- Iborra, M. y Dasí, Á. (2011). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Paraninfo, Madrid.
- Pérez, E. y Rodrigo, B (2003). *La dirección de Recursos Humanos*. Pirámide, Madrid.
- Ponce, A. R. (1991). *El análisis de puestos*. México: Limusa.
- Puchol, L. (2000). *Casos y supuestos en dirección y gestión de recursos humanos*. Díaz de Santos, Madrid.
- Ruiz, P. (2014) *Recursos Humanos 2.0: Las redes sociales en el reclutamiento de personal*. Universidad de Cantabria.

BIBLIOGRAFÍA

ESTUDIOS E INFORMES DE ORGANIZACIONES

Informe Anual Acciona, 2017.

V Informe Jobvite sobre reclutamiento social, 2015.

V Informe Infoempleo Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España, 2017.

Informe LinkedIn sobre Tecnología móvil para la selección de personal, 2013.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Acciona. (Consulta 25 de Junio de 2018). En: www.acciona.com

Alcántara, A. (2012): “¿Cómo encuentran los profesionales de RR.HH a las personas que buscan empleo?” (Consulta 30 de Octubre de 2017). En: <http://yoriento.com/2012/07/reclutamiento-2-0-como-encuentran-los-profesionales-de-recursos-humanos-a-las-personas-que-buscan-empleo-informe-infoempleo-2011-sobre-redes-sociales-y-mercado-de-trabajo-740.html/>

Gimeno, A. (2014): “¿Qué es el Reclutamiento 2.0? Blog de Reclutamiento 2.0” (Consulta 16 de Octubre de 2017). En: <http://blog.talentclue.com/bid/247638/ques-reclutamiento-2-0>

Gómez Arrufat, D. (2011): “Reclutamiento 2.0 ¿Cómo contratar gente a través de redes sociales?” (Consulta 1 de Diciembre de 2017). En: <http://www.iprofesional.com/notas/112872-Reclutamiento-20-Como-contratar-gente-a-traves-de-las-redes-sociales>

Martín, M. (2013): “¿Qué es el CV social?” (Consulta 6 de Noviembre de 2017). En: <http://www.maricarmenmartin.com/que-es-el-cv-social/>

Lavanguardia.com (2017): “Lionstep, reconocida como mejor startup europea en el foro de empleo FEED” (Consulta 10 de Noviembre de 2017). En: <http://www.lavanguardia.com/vida/20171107/432699671386/lionstep-reconocida-como-mejor-startup-europea-en-el-foro-de-empleo-feed.html>

BIBLIOGRAFÍA

Monster. (Consulta 2 de Noviembre de 2017). En: www.monster.es

Pastrana (2013): “RRHH 2.0: Employer branding, cómo captar talento para tu empresa” (Consulta 20 de Octubre de 2017). En: <http://www.iebschool.com/blog/recursos-humanos-employer-branding-como-captar-talento-empresa-rrhh-2-0/>

Reclutando.net. “Consejos para mejorar tu página web de reclutamiento o career site” (Consulta 31 de Octubre de 2017). En: <http://www.reclutando.net/consejos-para-mejorar-el-career-site-corporativo/>

Repsol. (Consulta 1 de Noviembre de 2017). En: <https://www.repsol.energy/es/empleo/index.cshtml>

ANEXOS



ANEXO 1

Extracto de la guía de buenas prácticas de Datisa para el uso de las redes sociales.

[...] Con esta guía pretendemos compartir con el equipo de DATISA para qué sirven las redes sociales, cómo utilizarlas y qué pueden aportar a nuestro negocio, poniendo encima de la mesa nuestras conclusiones y experiencias. Eso sí, teniendo en cuenta que todo está por hacer en esta nueva forma de comunicarnos y todos tenemos que ir aprendiendo sobre la marcha. Por eso, pretendemos que esta guía sea dinámica aportando vuestra experiencia, podéis enviar vuestros comentarios a (e-mail de rrhh) [...].

¿Por qué es importante que DATISA empiece a estar en las redes sociales? *[...] Las redes sociales nos permiten llegar a millones de profesionales y empresas para crear nuevas relaciones comerciales, participar en foros de innovación y creatividad y así ofrecernos el estar en continua evolución y desarrollo. Además de poder compartir experiencias e información con otros profesionales. Las redes sociales nos permiten:*

- Desde el Departamento Comercial: conocer mejor las acciones de nuestra competencia y tener acceso a multitud de empresas y profesionales que pueden ser potenciales clientes.*
- Desde el Departamento de Desarrollo: compartir nuevas tecnologías, conocer nuevos desarrollos e innovación de muchos otros países y de una gran diversidad de profesionales.*
- Desde el Departamento de Soporte: conocer mejor las necesidades de posibles clientes, mejorar la atención al cliente al conocer dichas necesidades.*
- Desde el Departamento de Marketing: mejorar nuestro Plan de Comunicación con nuevos medios, promocionar nuestra compañía, darnos a conocer, detectar nuevas audiencias y empaparnos de las nuevas tendencias del mercado.*
- Desde el Departamento de Administración y Producción: interactuar con otros profesionales e intercambiar experiencias.*
- Desde el Departamento de Recursos Humanos: mejorar la evaluación de candidatos gracias a reclutamiento 2.0 y 3.0, enriquecernos con la conversación con otros empleados y otros profesionales de RRHH. [...]*

“Reglas en las Redes Sociales, normas de cortesía y peligros a evitar”

[...] 12 reglas para recordar:

- 1. Regla nº 1. Colaborar, dar para luego recibir...*
- 2. Sé siempre cordial y educado, da las gracias y contesta cuando te pregunten, estamos dialogando con otros.*

3. *Discreción, estás hablando en un ámbito público.*
4. *Ten en cuenta qué información privada estás compartiendo con los demás, cuida tu privacidad. Nunca pongas información delicada en tu perfil.*
5. *Protege tu entorno de trabajo y evita riesgos en la reputación de la compañía.*
6. *Utiliza el sentido común tal y como haces en la vida off-line. Distingue lo privado de lo público, lo profesional de lo personal.*
7. *Es importante la honestidad “Antes se pilló a un mentiroso que a un cojo” al final todo se sabe.*
8. *El lenguaje y las formas siguen siendo importantes en este contexto: evita cortar palabras, poner siglas o escribir tipo mensaje de texto móvil. Adáptate a las normas de cortesía de la red.*
9. *Lee antes de enviar el comentario para corregir posibles errores o faltas de ortografía.*
10. *Evita escribir en mayúscula, a no ser que quieras destacar especialmente una palabra o frase.*
11. *Lo que escribes en Internet es permanente. Lo que escribes en un ámbito local puede tener consecuencias globales.*
12. *Las redes sociales pueden ser un ladrón de tiempo. Es importante pensar en qué es interesante participar.*

Consejos de cómo utilizar las redes sociales.

- *Es importante entender la cultura, las normas de cortesía y la forma de comunicarse en las redes sociales, pero aprender sólo se puede hacer practicando.*
- *Piensa antes de escribir. Habla de aquello que conozcas. Piensa en las consecuencias. Sé responsable.*
- *Evita comentar temas delicados para la compañía.*
- *Sé coherente con tu empresa y contigo mismo.*
- *Sé transparente, di quién eres y para quién trabajas.*
- *Diferencia lo personal de lo profesional, distingue lo privado de lo público.*
- *Sé honesto.*
- *Protege la información confidencial. Protege a los clientes, socios y proveedores. Respeta la privacidad de los demás.*
- *Respeta las leyes y la propiedad intelectual tanto de contenidos como de imágenes.*
- *Sé auténtico.*
- *Eres el responsable del contenido. Deja claro que tus opiniones son tuyas y no tienen por qué ser las de la empresa donde trabajas. Si entras en polémicas cuidado eso puede tener consecuencias legales.*

ANEXOS

- *Aporta valor. Es valor añadido si te ayuda y ayuda a tus compañeros, a tus clientes o a nuestros partners en su trabajo y a resolver problemas; si contribuye a mejorar conocimientos y habilidades; si contribuye, directa o indirectamente, en la mejora de productos, procesos y políticas; si construye y da sentido a la comunidad y los valores de DATISA.*
- *Participa. Es una conversación, escucha lo que otros tienen que decir. Responde cuando te hablen.*
- *Entusiasma.*
- *Conviértete en un líder de opinión en tu segmento.*
- *Apuesta por la calidad frente a la cantidad.*
- *No dejes de aprender con paciencia y aprende de tus errores.*
- *Sé generoso. Hay que dar para luego recibir. Comparte.*
- *Relaciónate con otros.*
- *Diviértete pero sé inteligente.*

