



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**La estrategia de selección de
recursos humanos y las nuevas
tecnologías**

Presentado por Juan Carlos Galindo Huertas

Tutelado por Luis Miguel Delgado Estirado

Segovia, 20 de mayo de 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	página 1
---------------------------	-----------------

CAPÍTULO 1

El Cambio Cultural

1.1 Del hombre-herramienta al hombre organización	página 5
1.2 La Dirección de Recursos Humanos como factor de riqueza en la empresa	página 6

CAPÍTULO 2

Reclutamiento y Selección de Personal 2.0

2.1 Repercusión sobre la organización del uso de los medios sociales en el reclutamiento y la selección	página 13
2.2 Herramientas 2.0 para el reclutamiento	página 14
2.2.1 Jobsites	página 17
2.2.2 Redes Sociales	página 21
2.2.3 Otras Herramientas	página 25
2.3 Retención 2.0	página 29

CONCLUSIONES	página 31
---------------------------	------------------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	página 33
---	------------------

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La evolución natural de las nuevas necesidades de comunicación hacia las que se dirigen la sociedad como comunidad y los individuos como sus integrantes, se extiende a todas las facetas de la misma a través de la generalización del uso de las tecnologías sociales, instrumento para unos, herramienta para otros, que posibilita y favorece el intercambio de información y fomenta la comunicación entre personas y grupos.

Que Internet es parte cotidiana de nuestra vida nadie lo discute, hasta el punto de que pronto dejaremos de hablar de ello. Según el Informe de la Fundación Telefónica (2013), el 25% de los internautas españoles están siempre conectados, el 63,2 por ciento de los móviles son smartphone.

Así, podríamos afirmar que las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicaciones (NTIC) no pueden permanecer indiferentes para el entorno empresarial ni, específicamente, en la gestión de sus recursos humanos.

El uso de las nuevas tecnologías, también conocidas como tecnologías 2.0, están penetrando de una manera lógica y natural, no forzada, aunque quizás sí un poco precipitada debido no a otros motivos que la vertiginosa velocidad a la que se desarrollan en la sociedad.

Distinguir entre la presencia de la empresa en redes sociales con su aplicación en la materia que aquí nos trae a cuenta es también de mención necesaria. Muchas de ellas están presentes en las principales redes sociales para estar en contacto con clientes y público objetivo, pero son aún pocas las que incorporan para gestionar su modelo de negocio recursos de la Internet social y el *cloud computing*. Según recoge el blog de Jacques Bughin en la Harvard Business Review de enero de 2013

Muchas empresas se felicitan por tener una “presencia social media”, lo que significa tener muchos seguidores en Twitter y Facebook y un plan de marketing que utiliza las redes sociales. Sin embargo, alrededor del 70% del beneficio adicional que se realiza a través de las tecnologías sociales no tiene nada que ver con el marketing. El beneficio está también en su utilización en áreas de la empresa, tales como la gestión del conocimiento, la innovación, la comunicación y supone una mejor integración con la cadena de suministro.

Encontrar y definir el *Kairos*, el momento oportuno, es tarea del líder, cuyo desafío es acertar en el plan de acción. Es por ello por lo que la implementación no es homogénea ni uniforme en todos los ámbitos geográficos, sectores ni empresas, ni siquiera simultáneo, ya que no existen pautas que dirijan de manera inequívoca el cómo ni el cuándo de su implantación. Serán las propias organizaciones las que, atendiendo a un cambio cultural y a una necesidad competencial, apliquen su propio calendario de incorporación.

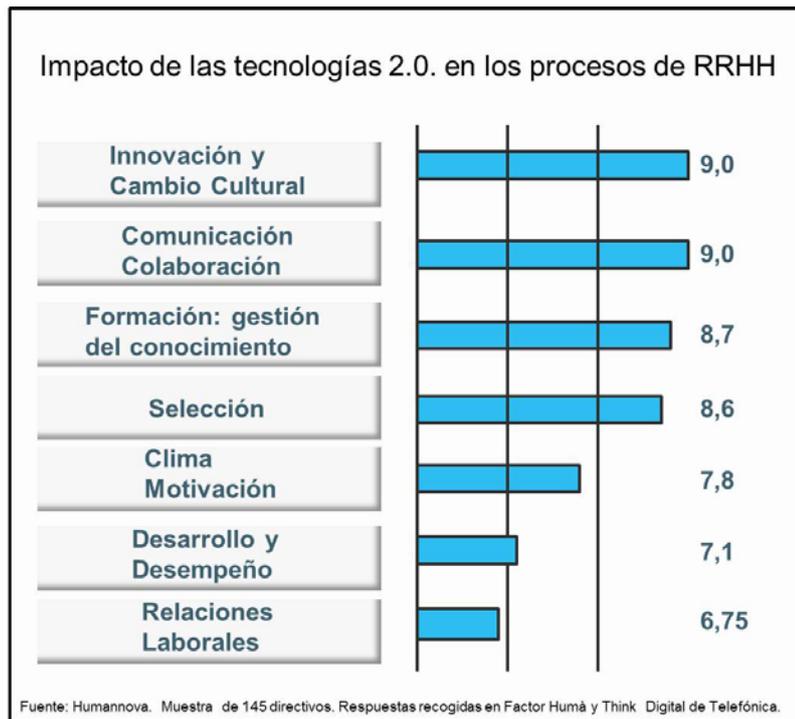
Así, por ejemplo, se desprende de un reciente estudio (febrero de 2013) realizado por el Instituto Nebrija de Competencias Profesionales en el que se valora las competencias más demandadas por las empresas españolas para “los trabajadores del conocimiento”. Aún competencias tradicionales como la orientación a resultados presiden las valoraciones, pero empiezan a posicionarse no muy lejos competencias asociadas al paradigma emergente como la creatividad e innovación o la gestión del cambio, lo que hace comprender su implantación secuencial y coincidente con un progresivo cambio cultural.

Objetivos

Si la extensión del trabajo lo permitiera, podríamos inundar varias –muchas– páginas del mismo con datos estadísticos sobre la influencia de los medios sociales en la vida cotidiana, personal, familiar o social de millones de personas en nuestro país.

Hemos huido de ello en la introducción, en la medida de lo posible, buscando mediante la exposición una situación que justifica la necesaria presencia en cualquier organización que entre sus funciones se encuentre la de gestionar su propio patrimonio humano en la social media o redes sociales o cualquier otro adjetivo seguido del especificativo 2.0 (tecnología 2.0, redes 2.0, Web 2.0, cultura 2.0 etc.)

No obstante, sirva la siguiente gráfica para ilustrar en qué medida las tecnologías 2.0 impactan en los distintos procesos de RRHH, para de esta manera marcar los objetivos del presente trabajo



Fuente: Humannova (2013)

Observamos que entre los cuatro procesos más afectados por las tecnologías 2.0, y casi en la misma magnitud, se encuentra el de selección –de personal-. También que el que más impacto tiene es el cambio cultural, considerando su estudio como punto de partida necesario para la comprensión del impacto de las tecnologías 2.0 en cualquier otro proceso. Así, los objetivos que nos marcamos para su desarrollo en el presente trabajo, quedan establecidos de la siguiente manera:

1. Definir un marco o entorno cultural que arroje y sirva de base a la comprensión de la necesidad de aplicación de las NTIC en la Dirección de los Recursos Humanos de cualquier organización.
2. Esclarecer los comportamientos de la organización hacia el reclutamiento y selección de personas y la repercusión que sobre ella produce el uso de las nuevas tecnologías

CAPÍTULO 1

EL CAMBIO CULTURAL

1.1 DEL HOMBRE-HERRAMIENTA AL HOMBRE-ORGANIZACIÓN

Este cambio cultural desde la gestión tradicional de los recursos humanos hasta lo que llamaremos gestión del talento, se fundamenta en asignar valor a las personas, no tanto como un elemento más al servicio del proceso productivo, cuanto individuos sociales por naturaleza, que rinden y se desarrollan creativamente más en colaboración con otros, esto es, como integrantes de la propia organización.

Ahondando, en consecuencia, en el cambio cultural, éste no se produce espontáneamente, sino que viene fraguándose desde hace alguna década. Así, José Manuel Gil (1990) ya lo recogía, enfrentando a la gestión tradicional de los recursos humanos, es decir, aquella en la que como consecuencia del bajo nivel de cualificación del puesto ofertado, y existiendo una gran demanda al mismo, otorgaba un mayor poder a la empresa restando importancia al factor social -gestión de los recursos humanos-, con la gestión que fomentaba la importancia del reclutamiento, medición del talento o clima laboral.

En la misma línea y más recientemente, cuando aún el concepto de redes sociales apenas existía y desde luego ninguna de las que usamos en la actualidad, Pérez y Rodrigo (2003) escribirían:

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 (p.11)

J.M. Rodríguez Porras (1989) va más allá al apuntar que toda organización es fruto del esfuerzo humano.

Parece claro, pues, que el concepto del hombre como recurso sin el cual la organización no existe es una evolución cultural, básica y necesaria para el posterior desarrollo en la aplicación de las nuevas tecnologías en la gestión de estas personas y el encuadramiento de dicha gestión dentro de la dirección general.

Para afianzar la afirmación anterior, aún a riesgo de simplificar su notoriedad, se propone a continuación un breve esquema sobre la transformación de la gestión de personal en España (Puchol, 2000), desde la postguerra, hasta llegar a las bases de la actual Dirección de Recursos Humanos.

En un primer periodo, que abarcaría la década de los cuarenta, caracterizado por una rígida disciplina laboral con una normativa muy dura (Fuero del Trabajo) que prohibía el ejercicio de huelga e imponía un sindicalismo oficial, con una infra industria dotada de abundante mano de obra no especializada, migrada en su mayoría del campo. Instauración de dos pagas extras para paliar la rigidez de condiciones (individuo cuya motivación viene exclusivamente de estímulos económicos –Teoría de W. Taylor-). La dirección de personal no es tal, ya que tiene rango de jefatura.

En la década de los cincuenta, el crecimiento económico hace que disminuya el desempleo y existan inversiones extranjeras y se desarrolle el turismo. Se amplía el organigrama de la empresa, ampliando las funciones y afectando a todas las dimensiones del trabajo (conocimientos y habilidades, ritmo, grado de repetitividad, autonomía, etc). Comienza a centrarse la atención en los factores determinantes de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo (F. Herzberg), aunque la falta de cualificación todavía existente en los puestos de trabajo conlleva aún una lógica desmotivación por parte del trabajador.

La década de los sesenta se caracteriza por la implantación en empresas multinacionales de sus propios estilos de dirección, importados generalmente de sus empresas matriz en el

extranjero (estructura matricial, equipos de especialistas que responden ante dos supervisores, uno del proyecto tratado, otro de la línea). Presenciamos un cambio en la especialización de la mano de obra demandada, desarrollándose la figura del empleado técnico. Se acortan las enormes distancias existentes entre los distintos niveles del organigrama con nuevas funciones, que empiezan a dotar de mayor relevancia al factor humano en la empresa. Aparece la dirección de personal, aunque su función comprendía todavía labores meramente administrativas (nóminas, seguros sociales, retenciones de impuestos...) o normativas (contratos, despidos, reclamaciones ante Magistratura...), formando parte en la mayoría de los casos de un departamento administrativo superior.

La primera mitad de los setenta, en plena crisis del petróleo, coincide con una etapa de gran turbulencia social, en donde la negociación colectiva adquiere un papel esencial.

Pero será a finales de los años setenta y a lo largo de los ochenta, coincidiendo con una flexibilidad normativa (Ley Orgánica de libertad sindical, RD Ley de Relaciones Laborales y la Constitución misma) junto al cambio de régimen político, cuando aparece el concepto de Dirección de Recursos Humanos, desvinculándose de la de Personal. Aún al principio se configurará el nuevo concepto de Dirección de Recursos Humanos todavía como un nivel staff, quedando fuera de los puestos de Dirección General y, por lo tanto, de la toma de decisiones y de su aplicación, ya que los directivos de recursos humanos no tienen autoridad sobre los directivos de línea; su autoridad se limitará aún a los subordinados de su staff.

En algunos modelos, la Dirección de Recursos Humanos, dentro de su staff asesor, se convierte en mera suministradora de servicios a la organización, encargándose de la contratación de empresas consultoras o de servicios. Aunque no es el objeto del presente estudio, al apuntar sobre la conveniencia de externalizar los servicios que comienzan a perfilarse competencialmente en el área de recursos humanos, tampoco será tarea vacía una somera observación: dependerá fundamentalmente del tamaño de la empresa y el grado de especialización que se pretenda alcanzar, el que la decisión por parte de los órganos de dirección se inclinen por una u otra opción, la de contratar a las agencias especializadas o el de crear o dotar al órgano staff existente de esta competencia.

No vamos a decidirnos aquí por el modelo más adecuado para el óptimo desarrollo de objetivos y contenidos de los recursos humanos, al no poderse generalizar su conveniencia.

Sin embargo, no parece tan esencial sobre quien deba recaer la gestión básica de las personas, como la necesidad de la adaptación al tan nombrado cambio de cultura o cambio de perspectiva interna de la organización, que comience a otorgar a su Dirección de Recursos Humanos la importancia y complejidad que sirva de cimentación a la evolución hacia su integración en órganos de alta dirección.

Esta tendencia hacia la integración en la dirección estratégica a la que deben dirigirse los objetivos dentro del área de recursos humanos se agudiza en los últimos años con la aplicación en su desempeño de las nuevas tecnologías, objeto, sí, del presente trabajo.

1.2 LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR DE RIQUEZA EN LA EMPRESA

Según Mazarrín (1998), los rasgos característicos de la transformación de las sociedades industrializadas de manufacturación en sociedades de servicio, implican un nuevo orden económico al emplear a la mayoría de la población activa en el sector terciario cuyo recurso clave es el conocimiento en la creación de riqueza lo que hace imprescindible la intervención

de personas cada vez más cualificadas, cuyos conocimientos son considerados, como un recurso de trascendental importancia en la economía de un país.

Este cambio hace que los RRHH como factor de riqueza sustituya en importancia al capital financiero. La importancia de la gestión del capital humano en la empresa se desdobra en dos vertientes:

- la económica, como generadora de riqueza gestionada de manera eficiente (máximo rendimiento al mínimo coste) y
- la social, en donde los trabajadores son seres concretos dotados de intereses, pasiones, prejuicios o ideales y es aquí donde el factor humano, con sus características personales que condicionan la relación con la empresa adquiere máxima relevancia, hasta el punto de que la manera de gestionarlo tiene consecuencias directas.

De ahí la necesidad que tienen los directivos de línea de mantener unas relaciones fluidas con la Dirección de Recursos Humanos, al ser los primeros los responsables de la ejecución de las políticas en el marco de sus competencias, para de esta manera conseguir mayor eficiencia en sus departamentos; ser, en definitiva, competitivo, aportar un valor adicional que nos diferencie de la competencia. Según Salcedo y Villares (2007), los trabajadores, con sus habilidades y conocimientos o con la ausencia de ellos, impactan de manera directa no sólo en el servicio que la empresa ofrece a sus clientes sino también en los demás conceptos de la cuenta de resultados.

Es evidente que, una vez planteada la importancia del capital humano como organización recogida en el epígrafe anterior, y su incursión directa en la generación de riqueza y, por tanto, de beneficios en la sociedad, no podemos seguir adelante sin aclarar un punto de vital importancia: la generación de esta riqueza no está relacionada únicamente con el control del gasto en la cuenta de resultados, contablemente hablando, sino con el balance patrimonial. Lo contrario sería negar la evolución del patrimonio humano hasta alcanzar la categoría de propia organización y devolverlo al anticuado concepto del asalariado como un coste de producción más, cuya gestión más eficaz sería su reducción máxima es decir, volver al modelo de gestión tradicional ya superado.

Es aquí donde necesitamos de un ejercicio mental extraordinario para comprender lo que se expone. No hay relación más directa entre los resultados económicos de una empresa y su cuenta de pérdidas y ganancias ya que aquellos están definidos cualitativa y cuantitativamente en este documento. Sin embargo, la visión del factor humano en la empresa como generador de riqueza no debe ser visto en modo alguno en relación exclusiva con este concepto, al menos, considerándolo como un gasto más de producción. Ni siquiera en épocas de crisis económica como la actual, gestionar el talento y hacerlo rentable debe suponerse a costa de la reducción del gasto social. Según en qué puestos de trabajo, según en qué funciones y responsabilidades o grado de descentralización asignadas al mismo, esta visión sería contraproducente.

Como muestra representativa de lo expuesto en el párrafo anterior, nos encontramos con opiniones de mucho peso específico dada su procedencia (Despacho jurídico Garrigues), expresados en el Foro Laboral Garrigues el pasado mes de marzo de 2013. Así, Rosa Zarza, Socia Directora del Departamento Laboral de Garrigues, destacó el avance conseguido en España en el último año en materia de contención de costes salariales (reducción del 4%), lo que repercute en la mejora de la competitividad de las empresas de nuestro país (evidentemente es una opinión que proviene de la máxima representante del departamento laboral, no compartida por el autor del presente trabajo). Desde otra perspectiva, Eduardo Gómez de Salazar, Asociado Principal del Departamento de Human Capital Services de Garrigues, aporta en ese mismo Foro otro punto de vista, más acorde con el área de recursos humanos al que pertenece. En él se analizan los beneficios fiscales de otros sistemas de

retribución (diseño de sistemas de retribución variable, vinculadas a la jubilación) que pueden beneficiar tanto a la empresa como al empleado (visión de retribución más acorde con lo aquí tratado).

Un ejemplo muy evidente de lo que puede representar lo que aquí se expone sería un club deportivo. Una organización en la que la importancia del capital humano es esencial en la consecución de los objetivos. Aunque estos objetivos se enmarcan dentro del ámbito deportivo muy por encima de lo estrictamente económico, ambos están muy estrechamente ligados, al menos en los últimos tiempos. No hace falta formación empresarial alguna para comprender que aplicar una medida de reducción de sueldos por no alcanzar determinada clasificación no sería rentable, aunque mejorase a muy corto plazo la cuenta de resultados. Sin embargo, establecer políticas retributivas variables personalizadas sí lo son: fomentar el talento, la innovación o las ideas y, premiándolas, la consecución de objetivos. En definitiva, pagar más para ganar más.

Vemos, por tanto, que cuanto más importancia tenga el factor humano, el talento, dentro de la organización, existirá relación menos directa con el concepto restrictivo de la cuenta de resultados.

Otro aspecto diferente es el reconocimiento del capital humano de la empresa como un activo de la misma que, según lo ya expuesto, parece muy apropiado. La dificultad la encontramos al intentar materializar ese concepto en los documentos económico-contables de la organización. Vista la relación íntima entre capital humano y rentabilidad, parece evidente que dicho activo deba reflejarse contablemente en el balance de situación formando parte de los activos.

Aquí, el ejemplo utilizado anteriormente no es útil. En un club deportivo, es fácil activar su capital humano; el hecho de integrarlo en la organización ya ha tenido para la misma una inversión perfectamente cuantificable, bien en su adquisición, bien en su producción (formación). Una vez se ponga en funcionamiento, bien gestionado puede revalorizarse, obteniendo la organización una doble reversión de la inversión: la que genera ese activo humano en funcionamiento y una rentabilidad “extra” una vez se dé de baja en el inventario al traspasarlo a otro club.

Es frívolo tratar a seres humanos desde esta visión. Pero la realidad así lo determina. Sin embargo, en una empresa el capital humano no es tan fácil de cuantificar económicamente, porque ya no es un activo tangible como lo era el deportista para el club; se convierte en intangible, pasando a formar parte de esa masa patrimonial tan difícil de valorar. Valorar económicamente a un futbolista, por ejemplo, entra dentro de lo “socialmente correcto”. Lo vemos a diario en los medios de comunicación y hablamos a menudo de ello sin pudor alguno. Otra cosa sería oír hablar al presidente de una sociedad, ante su Junta de Accionistas refiriéndose en términos cuantitativos del valor de unos trabajadores sobre el de otros. Probablemente contravendría un puñado de normas legales, por no hablar de las éticas y morales.

Pero seamos atrevidos: ¿que nos impide activar los gastos de selección, formación, o cualquier otra medida de orden social destinado a la incorporación, satisfacción o retención del talento? De esta manera, comenzaría a ser productivo desde el mismo momento de su incorporación a la organización.

Quizás las cantidades no sean excesivamente representativas, pero seguro que el departamento en donde se incorpore/forme el trabajador lo agradecerá, pues no sólo se reducirán sus gastos, sino que contribuirá con la activación de la persona. Con seguridad que la valoración de estos “gastos”, contribuye a la mejora de la cuenta de resultados, aunque no supongan dentro del balance una partida representativa.

Un tercer aporte, lo establecen Cuesta, Alcaide y López (2007) en su artículo “Capital humano y e-RRHH” al considerar al recurso humano “no como costo que hay que reducir para incrementar productividad del trabajo... y ni siquiera ya como una inversión de la empresa tornándolo su activo principal, sino como inversión de capital humano que hace la persona propietaria del mismo” es decir, “considerar al trabajador en la práctica como un inversor de su capital humano” (p.3).

CAPÍTULO 2

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 2.0

Nos hemos referido a la importancia que tienen las personas dentro de la organización. Hasta ahora, de manera genérica, dotándolas de una esencia propia que sirva de punto de partida para la configuración de un nuevo concepto de competitividad, su talento.

Este talento, bien es cierto que puede crecer y desarrollarse dentro de la empresa y hacia ello deben tender las políticas de recursos humanos. Pero no hay que descuidar un factor de suma importancia: el germen. El talento debe portarse en la persona que integra la organización, formar parte de ella, de su conocimiento y la puesta en marcha de éste según la forma de entender su función dentro de la organización. Del talento personal al talento organizativo, pero es intrínseco en un principio a la persona.

No hay dos personas iguales, por lo que tampoco hay dos talentos iguales. Los talentos universales no existen, y sí los específicos a cada misión, por lo que parece evidente que la atracción, clasificación y captación del talento se perfila como una de las funciones más importantes de la dirección de recursos humanos.

Ahora que la competitividad de las empresas se basa más en el talento de sus trabajadores que en el capital, al aportar aquel mayor valor añadido, sin una política eficaz en la incorporación de las personas que pasarán a formar empresa, no sólo los posteriores elementos estratégicos de esta área, sino los de los demás departamentos que configuran la organización no tendrán posibilidad de éxito en la consecución de sus objetivos.

Este cambio de entender a la persona, como portadora de talento individual y generadora de competitividad con la aplicación del talento corporativo, conlleva nuevas prácticas en el reclutamiento y selección de la persona, entre otras la aplicación de las nuevas tecnologías.

La aplicación de las tecnologías sociales para la conformación de las plantillas es bidireccional, es decir, utilizada tanto por empleadores como por las personas que pretenden integrarse en la organización. Surge el *e-recruitment*, cuyo canal intermediario que pone en contacto a la parte que oferta y a la que demanda –de manera bidireccional, como se ha indicado- es Internet.

La pregunta que cabe plantearnos en este momento es la siguiente: ¿es este medio de búsqueda-conexión a través de la red, una alternativa –herramienta- a nuestro servicio para facilitarnos la tarea y reducir los costes, o es un instrumento necesario, que aún potenciando nuestras opciones de localización, nos exige mayor eficiencia en el resultado final? Podríamos decir que ambas cuestiones se podrían convertir en afirmación y ser ciertas.

Quizás el mayor alcance que nos proporcionan las redes sociales nos hacen a la vez ser más exigentes con los resultados finales pero, no olvidemos lo que se dijo unos párrafos antes: la competitividad de la empresa comienza en la elección de quien, finalmente, la hará más competitiva.

2.1 REPERCUSIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL USO DE LOS MEDIOS SOCIALES EN EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN

No se confunda el empeño manifestado en la idoneidad del uso de herramientas sociales en las distintas estrategias llevadas a cabo desde la Dirección de Recursos Humanos, con la fanática conveniencia de su utilización en todos los casos y situaciones que se puedan presentar.

¿Significa esto que el *e-recruitment* no es siempre la técnica mejor para la captación del talento? La respuesta para esta pregunta tampoco puede ser universal. Su eficacia dependerá, en esencia, de algunos de los siguientes factores:

1. Automatización de procesos, lo que supondrá un ahorro de costes económicos y de tiempo. Hacer llegar nuestra oferta a posibles candidatos será más barato que los medios tradicionales, más rápido y simplificará mediante filtros las respuestas obtenidas, obteniendo una primera criba de curriculum (CV) de forma instantánea.

Para los candidatos, también supondrá un plus de comodidad añadida el poder recibir en el momento los perfiles de oferta a los que estén suscritos. Para ello, ofertante y demandante deberán utilizar los mismos canales, asunto que se retomará para su desarrollo más adelante.

No obstante, recibir continuamente avisos sobre ofertas no siempre es bueno. Se puede dejar pasar por alto la mejor por agotamiento.

2. Tratamiento de la información, que servirá a las empresas para ofrecer mayor información que por cualquier otro canal, al poder trasladar mediante sencillos enlaces a otros áreas de acción de la empresa, a datos económicos, publicitarios, etc.

Al candidato, esta información le servirá para poder elegir la oferta más acorde con su preparación, intereses o cualquier otro aspecto de su perfil profesional y personal.

Al “site”, o lugar virtual donde se materializa el contacto, para crear bolsas de empleo, al modo tradicional, pero con todas las ventajas de accesibilidad e información indicadas.

Un tratamiento excesivo de información no siempre es positivo. En ocasiones se manejan datos confidenciales protegidos por la ley, lo que conlleva mantener una tutela exhaustiva -no siempre compatible con la automatización- del uso que se da a los datos obtenidos en la red. En ningún caso podrán utilizarse para distintas finalidades para las que fueron recabados sin el expreso consentimiento de su titular, situación que no siempre se produce.

3. No todos los ámbitos encuentran la misma utilidad en cuanto a la selección de puestos a través de Internet. Veamos al menos tres situaciones en las que su uso arroja resultado dispar:

- El tamaño de empresa en el que se utilicen herramientas sociales será determinante para acertar o no en su empleo. Según un estudio del Ministerio de Industria, a principios de 2012 el 95,5 % del tejido empresarial español estaba compuesto por microempresas, empresas con menos de 10 trabajadores -en las que la externalización tratada en el epígrafe 1.1 cobrará un sentido relevante-.
- No sólo el tamaño será determinante, ya que la idoneidad del uso del reclutamiento 2.0 lo marcará en mayor medida el tipo de puesto ofertado. Será acertado utilizarlo para la selección de un informático en sistemas y quizás no tanto para una cadena de producción básica, independientemente del tamaño de la empresa.
- Por último, la edad y el ámbito geográfico de la persona buscada también es representativo de la herramienta a utilizar. No será igual pretender un profesional urbano de entre 25 y 40 años que una persona del ámbito rural mayor de 45 años, por ejemplo.

2.2 HERRAMIENTAS 2.0 PARA EL RECLUTAMIENTO

Este epígrafe tiene como objetivo esclarecer los medios a utilizar para el ejercicio de un *e-recruiting* efectivo.

Consideramos interesante para conformar una idea real sobre la dimensión que este medio tiene en recruitment en empresas españolas, iniciarlo con una serie de datos estadísticos extraídos del III Estudio Adecco Professional sobre Intermediación Laboral fechado en diciembre de 2012:

Se duplica el uso de las redes sociales para reclutar candidatos: el 48,7% de las empresas ya las emplea.

- Su utilización por parte de los departamentos de Recursos Humanos aumenta en veinte puntos porcentuales con respecto al año anterior.
- Internet sigue siendo el medio más escogido para captar mandos, técnicos y empleados (68,8%). Sin embargo, para la selección de directivos se mantiene el uso de las empresas de selección (89%).
- El sector de las infocomunicaciones es donde Internet ha alcanzado mayor penetración como medio de difusión, superando el 90% de las empresas encuestadas. En un segundo lugar, y a gran distancia, se encuentra la industria (69,11%), la construcción (68,73%) y el sector servicios (67,06%).
- Cada empresa utiliza cinco intermediarios a la hora de difundir sus vacantes mientras que los candidatos emplean algo más: 5,7.
- Los contactos personales se muestran como la principal fuente de búsqueda de trabajo por parte de los candidatos (97,2%), seguido de la búsqueda en portales de empleo (76,42%) y la consulta en las web de las empresas (73,15%).
- Para la búsqueda de empleo en el extranjero, son los portales de empleo nacionales (43,2%), los buscadores de Internet (38%), los portales de empleo extranjeros (36,1%) y las páginas web corporativas (32%), los más usados por los candidatos.
- Hay una parte del empleo ofertado que se genera en España que escapa a cualquier mecanismo de difusión pública, como son los contactos personales o la promoción interna, que constituyen la denominada oferta oculta de empleo y que, sin embargo, son dos de las formas más habituales de cubrir un puesto de trabajo (p.1).

Es frecuente, sobre todo en empresas de pequeño tamaño -en las que no existe un departamento/persona encargada específicamente de los recursos humanos-, encontrarse con un laberinto de páginas web, redes sociales, blogs o foros en los que se espera, a priori, encontrar fácil y rápidamente el candidato idóneo para cubrir el puesto de trabajo ofertado. Posiblemente, nos encontremos con uno de esos casos expuestos en los que la efectividad de las herramientas 2.0 no sea toda la que debiera.

El desconocimiento de las redes lleva a un exceso de expectativas sobre lo que se espera alcanzar de ellas, lo que paradójicamente puede contribuir a su desarrollo -siempre que la decepción no conlleve un abandono masivo en su uso-, ya que el usuario intentará conseguir lo que sabe que se puede conseguir, produciéndose un aprendizaje a lo largo del tiempo. Así, ya comienzan a publicarse algunos manuales, tanto para empresas como para quien busca trabajo a través de las redes sociales (Vallejo, 2012).

Por ello, es preciso hacer unas observaciones previas sobre la actuación de la empresa a través de su reclutador, que ayude a definir una estrategia correcta en el uso de las herramientas 2.0 y una serie de conductas que detecten los errores que se deben evitar aún en casos de estar habituados al uso de aquellas.

La mejor selección comienza con la del reclutador. Si la empresa no acierta con el equipo reclutador, propio o servicio ajeno, la incorporación de su capital humano no atenderá sus necesidades, no aportando valor al funcionamiento de la empresa, resintiéndose toda la estructura.

Al igual que al candidato se le exigirán ciertos comportamientos durante el proceso, al reclutador en mayor medida pues, como representante de la empresa debe fortalecer la marca, hacerla atractiva, ante el mejor talento que se está buscando.

Así, saber si nuestras ofertas están funcionando (en plural, no una concreta) es fundamental para que el ahorro de tiempo que pretendemos no se fugue por otro lado. Según Blais (2013),

existen unos indicadores que detectan esta circunstancia, entre los que citaremos solo algunos para no hacer que la extensión de la lista altere la atención del lector:

- Las ofertas son visualizadas menos de 200 veces en una semana.
- Las personas contratadas tienen una permanencia media inferior a los dos años.
- Un tercio o más de los candidatos no están cualificados para el puesto ofertado.
- El ratio de sustitución de trabajadores no disminuye con el paso del tiempo.

Definir el perfil del candidato, mantener la puntualidad y la confidencialidad, tener su CV a mano de manera que se puedan hacer preguntas relevantes, generando una buena imagen de la empresa (Nevermann, 2011). A la entrevista y en general a cualquier tipo de interacción que surja entre postulante y seleccionador de la empresa se le debe otorgar la importancia requerida, evitando interrupciones y permitiendo que sea un espacio en el que las dos partes compartan su situación actual y sus expectativas.

Cuando se contrata a un candidato, suele ocurrir que algunos otros que han sido rechazados podrían perfectamente cubrir aquella vacante. En ocasiones, el seleccionado no cumple con las expectativas por falta de adaptación a la cultura de la empresa u otros motivos. Brindar una buena atención a los candidatos es esencial por si hay que volver a contactar con ellos, incluso para otro puesto, con el consiguiente camino andado en el proceso de selección. Aquí el concepto de marca, es primordial. Cuidar su imagen supone una forma extra de rentabilizar la selección, una forma de marketing.

Miller-Merrell (2013) afirma que los candidatos también son clientes, razón de más para ofrecerles un buen trato y, como usuarios de redes que seguro son, nos devuelvan agradecidos buenos comentarios sobre la empresa.

Incluso existen portales de empleo en donde la información de las empresas, sus instalaciones y responsables aportan un valor añadido a los usuarios que acuden a ellas en busca de un empleo -p.ej. kununu o infojobs-

Implementar velocidad en el proceso de selección, siempre que no sea a costa de reducir pasos, es otro asunto de relativa importancia, ya que de lo contrario los costes se disparan y el proceso de producción puede verse perjudicado. Para ello debe existir un grado de entendimiento entre las personas que intervienen en la selección –competración a nivel departamental con el reclutador, y entre éste y la gerencia-, tener abiertas las vías de comunicación empresa-candidato y utilizar todos los recursos disponibles –no basta una publicación o utilizar sólo una red social-.

Por último, no se debe perder de vista que el objetivo de todo el proceso es encontrar al personal adecuado para el cargo que ofrece la empresa. Por eso, si por ejemplo es necesario hacer pruebas, se deben hacer aunque se alargue el proceso. Siempre será preferible un proceso demorado y exitoso que uno rápido pero que no cumpla con lo que se buscaba.

A título ilustrativo, se mencionan algunos de los errores en que se puede caer en este proceso, según Jeff Haden (2012):

- Elegir por formación y no por actitud
- Ser demasiado exigente o demasiado beligerante
- Contratar a amigos o familiares
- Precipitarse en la elección
- No hacer caso a la intuición

Entre las herramientas 2.0 destinadas a la selección de talento, hemos de distinguir, en una primera exposición, entre *websites* –*jobsites*-, portales con un punto de evolución que te permiten utilizarlos activamente en esta tarea de atracción de candidatos, y social media,

redes sociales que, con sus características propias, permiten interactuar de una manera más personalizada y directa.

No siendo exclusivas –existen comunidades *on line*, tableros de anuncios, foros o blogs especializados-, centraremos nuestra atención en estas dos modalidades de herramientas por la importancia que sobre las otras obtienen por la utilización de los usuarios.

2.2.1 Jobsites

Websites conocidas en este ámbito como *jobsites* o portales de empleo en las que aparecen publicadas ofertas de empleo. Siendo la anterior su principal misión, no sólo tienen el objetivo de poner en contacto empleados y candidatos, sino que extienden sus servicios a la comunicación de noticias, información sobre empresas, enlaces de interés, prestación de asesoramiento y, en definitiva, todo lo que la política del *site* o creatividad del *webmaster* estime oportuno, dentro del marco competencial en que se engloba.

Atendiendo a su contenido pueden ser de dos tipos: generalistas y especializados. No se confunda esta terminología con la conveniencia de unos sobre los otros.

Así, los **generalistas** serán aquellos portales que publican ofertas de empleo de todos los sectores de actividad. No quiere ello decir que, dentro del portal, no exista una clasificación por sectores, ámbitos geográficos o funciones, sino que son sitios en donde la amplitud, la generalidad, marca la pauta.

Según hemos podido observar mediante experiencia empírica, clasificaríamos, a su vez, estos portales en tres subclases, estableciendo una breve relación de sites a título representativo -no extensivo, ya que existen cientos de portales- de cada una de estas clasificaciones, considerando los primeros resultados de Google, para que adquiera una utilidad práctica:

- **Portales de empleo, propiamente dicho:**

laboris.net	monster.es
infojobs.net	yoriento.com
primerempleo.com	trabajando.com
empleofacil.com	trabajar.es

Tabla 2.1. Elaboración propia. Fuente: Google (consulta: 8 de abril de 2013)

- **Portales de empleo que funcionan como buscadores de otros portales**

portaldeempleo.blogspot.com	ifoc.es
donempleo.com	marcaempleo.es
egaempleo.com	laboris.net

Tabla 2.2. Elaboración propia. Fuente: Google (consulta: 8 de abril de 2013)

- **Portales “cliente”, que interactúan en multitud de portales de empleo**

sinerquia.com
Monster +

Tabla 2.3. Elaboración propia. Fuente: elaboración propia

Como portales **especializados** o sectoriales entendemos aquellos que se dedican exclusivamente a ofrecer los servicios citados anteriormente a colectivos específicos o a profesionales de un sector determinado de actividad: tecnológico, financiero, sanitario, educativo, etc.

Algunas websites especializadas:

tecnoempleo.com	Portales de empleo en el área tecnológico
tecnojobs.com	
digitaljobs.com	
serviclinic.com	Portales especializados en selección de profesionales sanitarios y geriátricos
hcgrecruitment.com	
educajob.com	Portal servicios docencia y educación
turiempleo.com	Portales de empleo en turismo y ocio
turijobs.com	
rrhh.net	Portal de empleos relacionados con RRHH
secretariaplus.com	Portal empleos secretarias y aydtes.dirección
elancer.es	Portales que publican proyectos a realizar por profesionales <i>freelancers</i>
freelance.com	
infolancer.net	
freelancit.com	

Tabla 2.4. Elaboración propia. Fuente: empleateenlared (consulta: 8 de abril de 2013) y elaboración propia.

Analizaremos a continuación uno de entre todos estos portales, valorando su utilización, a fin de servir como ejemplo en la operativa de su funcionamiento en general, aclarando no obstante, que aunque cada plataforma tiene su propio discurrir y caracteres, en general tienen una usabilidad similar.

Elegiremos el portal de empleo www.monster.es (consulta: 10 de abril de 2013), por ser uno de los portales generalistas más populares en nuestro país.

De entrada, como presentación hace una breve referencia que resume bien la esencia del tema aquí tratado:

El nuevo mundo del reclutamiento. En Monster somos conscientes de las dificultades a las que hoy en día se enfrentan las empresas para encontrar el talento y los candidatos para encontrar el trabajo ideal. Por eso ponemos a disposición de ambos las herramientas necesarias para que ese encuentro se produzca en cualquier parte del mundo. ¡Bienvenidos a la nueva era del mundo laboral!



Gráfico 2.1. Portada *web site* monster.es. Fuente: www.monster.es (consulta:10 de abril de 2013)

Monster se ha introducido de lleno en el mundo de las redes sociales y el reclutamiento 2.0 a través del desarrollo de BeKnown™, la aplicación de *networking* profesional de Monster para Facebook que separa tu vida profesional de la personal.

Monster nace en 1994, tiene su sede en Massachusetts, EEUU., con presencia en más de 55 países. La compañía tiene como misión principal poner en contacto candidatos cualificados de todos los niveles con empresas líderes de todos los sectores.

Al tener presencia internacional, su influencia geográfica es mucho mayor, permitiendo su plataforma global que la publicación de las ofertas pueda llegar prácticamente a todo el mundo.

Ya en la barra de inicio, nos encontramos con gran parte de la funcionalidad del site. Pestañas de productos –ofertas de empleo, consultas de CV, *social recruiting*, etc.–, soluciones para distintos tipos de empresa y ámbitos geográficos, y ayudas y soluciones hacen que, ya de entrada, su funcionamiento parezca bastante intuitivo. Esa facilidad de utilización, redundará en la calidad de nuestra oferta, centrando nuestra atención en la redacción de la oferta que pretendemos publicar, lo que evitará ya de entrada la presentación de candidatos no deseados.

Lo primero que nos pedirán será el registro de una cuenta de empresa para, a partir de ahí, poder personalizar todos los servicios. Una vez que el *jobsite* “nos conoce”, empezaremos a trabajar con él; el orden lógico es comenzar publicando la oferta, con los condicionantes de forma y contenido que se nos establezca. Entonces, normalmente con la contraseña que establecimos en el registro, podremos acceder a nuestro área privado en donde encontraremos, siguiendo el orden cronológico de la operativa, los CVs recibidos en respuesta a nuestra oferta, segmentados de la manera que hayamos establecido en nuestros filtros. Lo siguiente imprescindible, será contestar a todos los candidatos, proceso que normalmente se efectúa de manera automatizada. Por último monitorizar resultados es esencial para ver la

efectividad de la gestión. El mismo *site* nos ofrecerá los históricos y estadísticas que necesitamos.

En cuanto a los servicios a candidatos, Monster parece también ser un portal bastante sencillo en el manejo. En el encabezamiento de su interfaz se pueden buscar ofertas por empresa, localidad o categoría, aparte de tener un cómodo acceso para subir el CV o a búsquedas o criterios guardados anteriormente. Otros servicios como consejos, noticias o artículos se encuentran fácilmente a primera vista.

La existencia de una aplicación para móviles (APP), en donde la geolocalización te permite la búsqueda de ofertas en la distancia marcada por el usuario, desde el lugar en que se ubica, le otorga un valor añadido más a su utilización, tanto a quien busca “su oferta”, como a quien consigue en la movilidad a su candidato idóneo.

Quizás se echan en falta los enlaces a portales de empresas, en donde encontrar su *career site* o sección donde publican sus propias ofertas puede ser de gran utilidad a la hora de encontrar la más adecuada. Además, visualmente ver logotipos de empresas usuarias líderes en su sector, otorga una confianza extra al usuario, así como caché a la web.

En este sentido, portales como infojobs.com sí incorporan logotipos de las empresas que utilizan sus servicios, reforzando con ello su imagen corporativa. Otros servicios de este *site* como *executive* -exclusivo para la contratación de ejecutivos, en el que el 80% de las ofertas no se publican, sino que se hacen a través de *headhunters* o cazatalentos-, u otros como el denominado *networking* -encuentros profesionales-, demuestran que la eficacia de esta vía está en la combinación de diferentes intermediadores.

No vamos a extendernos más en la exposición de las características funcionales de este canal, pues el presente no pretende en modo alguno convertirse en una manual de usuario o ser sustituto de los existentes. Por otra parte, además de su manejo por intuición, existe en ellos ayudas que convierten su utilización en un proceso relativamente sencillo.

Sí indicar una relación de consejos a seguir –válidos en cualquier portal- para conseguir la máxima efectividad en su utilización. Comunicar correctamente la marca de la empresa, la necesidad a cubrir y las cualidades del candidato, nos ahorrará mucho tiempo en la primera selección, así como conseguir la atracción de los mejores candidatos. Así, redactar las razones por la que se ofrece trabajo, separar el contenido de la redacción en diferentes apartados, incluir un título impactante y palabras clave efectivas o contratar la monitorización o seguimiento de tu solicitud son prácticas que nos favorecerán más en la consecución de los objetivos, que la cantidad de ofertas que realicemos. Aquí, comunicar es vital.

Una pequeña mención especial se merecen los portales “cliente” de otros portales, mediante los cuales, y a través de la multipublicación, una oferta de empleo publicada a través de ellos aparecerá publicada en toda la red de portales integrados en la misma. Si en la encuesta Adecco indicada anteriormente se señalaba que cada empresa utiliza cinco intermediarios de media a la hora de difundir sus vacantes, veamos la repercusión que puede tener visualizar en cuarenta portales de empleo una sola operación –a través de synerquia.com-, con el consiguiente ahorro de tiempo, ya que las ofertas publicadas y los curriculums vitae recibidos se pueden gestionar de forma centralizada. Todo se gestiona desde un solo lugar.

Algo parecido sucede con la integración de los portales con redes sociales populares que, aún no teniendo la aureola de redes sociales profesionales propiamente dichas, la conexión de operativas con los portales que sí lo son, las revisten de esta característica dentro del uso concreto del que hablamos. Así, vimos el servicio de Monster, BeKnown™, que facilita el contacto profesional o *networking* en Facebook, la red social más utilizada.

También con el *Social recruiting Solution*, existe la posibilidad de integrar en Facebook y Twitter las ofertas de empleo publicadas. Este tipo de procesos es una de las tecnologías sociales más

utilizadas en la actualidad por las compañías internacionales. Esta sinergia entre portales web y redes sociales, no solo multiplica la utilidad de cada una por separado, sino que otorgan a los *jobsites* la consideración de tecnología 2.0, dotando al reclutador de unas posibilidades poco imaginables antes de la aparición de estas tecnologías.

2.2.2 Redes Sociales

Llegados a este punto, nos encontramos con el instrumento por excelencia de la cultura 2.0. Si en el apartado anterior describíamos el uso de los *jobsites* como instrumento básico en el reclutamiento y reclamo de talento, bien podríamos afirmar que es el social media el verdadero instrumento 2.0 de esta función.

Según el III Estudio Adecco Profesional sobre Intermediación Laboral (2012):

La utilización de Internet como mecanismo de difusión e intermediación laboral se ha visto completado en los tres últimos años por la irrupción de las redes sociales como canal para la difusión de la oferta de empleo, que complementan el papel jugado por la publicación de ofertas a través de la Web corporativa y el uso de los intermediarios online (p. 2).

De hecho, el incremento de su uso en el último año -2012- ha sido de 20 puntos, muy superior al de los otros medios intermediarios, con lo que se desprende que con este ritmo de crecimiento se situará en muy poco tiempo en el canal más utilizado; aunque con una utilización del 48,7% de las empresas, aún se encuentra por debajo del 68,76% de las empresas que utilizan los portales de empleo o del 55,4% que utilizan webs corporativas (Adecco, 2012)

No pretenda el lector, no obstante, encontrar en estas líneas un estudio pormenorizado sobre redes sociales; dejémoslo para trabajos específicos de esa materia. Sí, sin embargo, se intentará en el cuerpo del presente apartado encontrar la interrelación del reclutar y esta valiosísima herramienta.

La metodología a seguir pasa por definir el concepto de red social. A partir de ahí, desgranando alguna de sus posibilidades generales y concretas, iremos hilvanando el operando con ellas hasta la consecución del objetivo.

Entendamos la red social como el espacio de interacción en tiempo real de una persona con su entorno virtual, formado a su vez por otras personas que interactúan entre ellos y con terceros a través del mismo medio, compartiendo contenidos. Se trata pues de un sistema virtual abierto y en permanente evolución que aglutina a individuos con características comunes que se relacionan entre sí. Actúa, por tanto, como un instrumento de socialización y de esparcimiento.

Aunque la definición utilizada no es excluyente, por su utilidad nos referiremos en este apartado siempre a las redes sociales frente a otro tipo de comunidades virtuales (foros de discusión, chats, grupos de correo y de noticias o tableros de anuncios virtuales).

Para comprender el potencial de conexión que poseen, diremos que las redes sociales se basan en la Teoría de los 6 grados de separación de Stanley Milgram (citado en Manios, 2011). Esta teoría afirma que cualquier individuo podría estar conectado con cualquier otra persona del mundo a través de, máximo, seis contactos.

En cuanto a la clasificación de las redes sociales, vamos a tomar como esquema de las que aquí nos ocupa la planteada por Burgueño (2009). Según el público objetivo y la temática distinguimos entre redes sociales horizontales y verticales.

- **Redes sociales Horizontales:** Son aquellas dirigidas a todo tipo de usuario y sin una temática definida. Se basan en una estructura de celdillas

permitiendo la entrada y participación libre y genérica sin un fin definido, distinto del de generar masa. Los ejemplos más representativos del sector son Facebook, Orkut, Identi.ca, Twitter.

- **Redes sociales Verticales:** Están concebidas sobre la base de un eje temático agregador. Su objetivo es el de congregar en torno a una temática definida a un colectivo concreto. En función de su especialización, pueden clasificarse a su vez en:

-Redes sociales Verticales Profesionales: Están dirigidas a generar relaciones profesionales entre los usuarios. Los ejemplos más representativos son Viadeo, Xing y LinkedIn.

-Redes sociales Verticales De Ocio: Congregan a colectivos que desarrollan actividades de ocio: Wipley, Dogster.

-Redes sociales Verticales Mixtas: Ofrecen a usuarios y empresas un entorno específico para desarrollar actividades tanto profesionales como personales en torno a sus perfiles: Yuglo, Unience, PideCita, 11870.

En lo que aquí nos interesa, centraremos nuestra atención en la red profesional LinkedIn, sin olvidarnos de las generalistas Facebook y Twitter, por el número de usuarios que ocupan. Conocer la dinámica de cada red es esencial para definir el uso y utilidad de cada una de ellas.



Comenzar por **LinkedIn** es obligado, por ser la red profesional con mayor ámbito de utilización.

LinkedIn es una red profesional orientada a hacer conexiones profesionales y de negocios. Su página en Internet fue lanzada el cinco de mayo del 2003 y desde entonces ha crecido hasta alcanzar cerca de 200 millones de miembros –tres millones en España- a finales de 2012 (marketingdirecto.com, 2013), y más de dos millones de empresas con páginas corporativas, abarcando más de 200 países y territorios. Disponible en once idiomas, entre ellos el español.

Una de las características de LinkedIn es que permite publicar datos como experiencia, educación, páginas web, recomendaciones y, como última funcionalidad introducida recientemente, las validaciones, además de que permite establecer contacto con otros miembros enfocados a un ámbito profesional específico.

El perfil, más que un pequeño curriculum como se ha llegado a decir, es una carta de presentación profesional, una tarjeta de visita. Tal como comunicaba Miguez (2013) en el Foro “Conversaciones 2.0”, “llevo un año sin dar una tarjeta de visita, yo todos mis contactos los tengo en LinkedIn, ... cualquier cosa que necesitéis, mandadme una invitación en LinkedIn”.

Es importante que aparezcan los datos más relevantes, ya que será el escaparate para conseguir lo más importante de la red social: los contactos. A través de la cuenta, también se reciben recomendaciones de empleo acordes a las características de perfil profesional.

Si entre contactos no se encuentra ningún directivo de recursos humanos de aquellas empresas en las que se pueda estar interesado, hay que intentar conseguirlo. Interactuar de manera eficiente es una manera de enriquecer cada curriculum social y que sea visto por estos contactos que interesan. Hacer *networking* –contactos profesionales- con ellos enriquecerá la empleabilidad profesional o la “bolsa de talentos” en el caso de los perfiles de empresa.

De cómo se interactúe aquí, saldrá información absolutamente relevante a la hora de definir un concepto fervientemente actual: el curriculum social. Al igual que la empresa tiene que transmitir marca corporativa, el profesional debe cuidar esmeradamente su reputación digital, su marca personal –*personal branding*-. Pensar que todo manejo en la red deja una “huella digital” y saber que existen rastreadores especializados de huellas digitales, hará ser consciente de que todo lo que se haga, cómo se haga y con quién se haga en las redes sociales, quedará registrado y tendrá sus consecuencias positivas o negativas. Conseguir recomendaciones y las recientes validaciones serán pequeños, pero muy importantes objetivos que debemos marcar en nuestra agenda diaria de linkedIn.

Por último, y como recomendación, decir que LinkedIn es un enorme buscador de personas, lo que significa que funciona con palabras clave, es decir, los términos por los que interesa ser encontrado. Un ejemplo práctico es incluir la palabra que más se aproxime a cada sector o actividad en todo el perfil: en el extracto, experiencia, en el titular, etc. La rumorología habla de incluir al menos catorce veces estos términos clave para hacer perfiles más competentes. Suponemos que hablan de una cantidad tipo, pero que cuantas más veces se incluyan términos que objetivicen el perfil, mejor.



A continuación, una breve exposición sobre las características más significativas de la red social generalista más utilizada en el mundo.

Preguntarnos si debe una empresa estar presente en Facebook y contestar que sí de inmediato es algo que no nos tiene que dar mucho que pensar. Superando los 1000 millones de usuarios en todo el mundo a final de 2012 (trecebits, 2013), según socialbakers (2012) en España esa cifra llega hasta los 18 millones.

Con seguridad que la funcionalidad mayor que se puede obtener de una página de Facebook en la empresa no es utilizarla como herramienta principal de *recruitment*, pero sí la de prestigiar su marca –mayormente con fines comerciales- lo que, unido a la interacción posible con otras herramientas, la convierte en una fuerza importante a considerar. Facebook es con certeza unos de los medios más útiles –si no el más- para averiguar qué se dice de una empresa y, en ese sentido, interactuar en los casos que se precisen.

Por otra parte, es absolutamente seguro que los candidatos con los que el reclutador contactará por otros canales tendrán perfil abierto en Facebook. Interactuar con ellos a través de este canal, no sólo reforzará la imagen de marca de empresa hacia ellos, sino que servirá de importante fuente de información sobre actitudes, comportamientos y costumbres del candidato, información muy valiosa a la hora de analizar la probabilidad de éxito de su integración en la organización. Compartir “amigos” –fans en las páginas de empresa- o grupos es habitual cuando se coincide en un ámbito geográfico o sectorial. La conocida frase “los amigos de mis amigos son mis amigos” sigue siendo una verdad inalterada a lo largo del tiempo en Facebook.

Recordemos aquí lo que en párrafos anteriores se ha indicado sobre el concepto “reputación digital”. Como candidato a integrarse en una organización, es otro de los elementos que se debe gestionar bien, y eso significa que se necesita revisar en la red todo lo que se publica sobre cada uno. Una forma eficaz y sencilla son las alertas de Google, mediante ellas llegarán al email indicado cualquier mención sobre cualquier persona. También implica conocer bien y gestionar bien las opciones de privacidad de Facebook; por ejemplo, quien puede escribir en un muro –biografía-, quien puede etiquetar fotos donde aparezca el titular de la cuenta, revisar los comentarios que hacen sus contactos, ya que no sólo ellos estarán observando...



Para completar la somera exposición de redes sociales con distintas configuraciones y usabilidad que influyen muy directamente en el proceso de reclutamiento, no podemos dejarnos en el tintero a Twitter. Red generalista de microblogging, fiel a mensajes de máximo 140 caracteres que, aunque en un principio se establecieron como límite por cuestiones tecnológicas, finalmente ha sido su seña de identidad y, en gran parte, clave de su éxito.

Pero no es simplemente un sistema de mensajería divulgativa, Twitter va mucho más allá. Twitter funciona como aplicación de terceros, implementándose en, por ejemplo, otras redes sociales. Significa esto que una vez instalada en otras redes sociales, cualquier aportación que hagamos en Twitter, aparecerá como actualización en las demás. Gracias a Twitter podremos tener actualizados diariamente todos nuestros perfiles profesionales mediante una única herramienta.

En cuanto a su manejo, aún siendo bastante sencillo, su efectividad se multiplica si se siguen algunas pautas básicas. La esencial, aparte de incluir los enlaces que nos redireccionen a contenidos más amplios –aquí prácticamente no tenemos límites– es utilizar las etiquetas o *hang tags*, es decir, la palabra clave del contenido antecedida por #. Así, con un ejemplo muy básico, si realizamos una búsqueda de mensajes –*tweets*– que contengan el *hang tag* “#empleo”, nos devolverá una relación cronológica de aquellos, muy probablemente relacionados con un puesto de trabajo, publicados por diferentes usuarios, seamos o no seguidores suyos. Podremos leerlos, contestarlos, enviarlos por email, o retuitearlos –publicarlos en nuestra cuenta–, entre otras posibilidades.

Sirva esta pincelada como suficiente para comprender su funcionamiento básico. Ahora intentaremos entender su funcionalidad. Los tiempos están cambiando, la manera de reclutar, también. Pero aún no se tiene muy claro cual es la fórmula a utilizar en esta nueva tendencia de reclutamiento, en donde muchos procesos de selección se resuelven mediante el *networking*, con la pérdida de peso específico progresivo de los *jobsites* que, aún siendo todavía los intermediarios líderes en procesos de reclutamiento en nuestro país –recordemos el informe Adecco, 2012–, la ventaja de su utilización se reduce progresivamente a favor de las redes sociales.

Así, ya existen compañías en las que en vez de CV, piden demostrar a los candidatos presencia en la red, y cuanto más amplia mejor. Será el candidato el que deberá irse forjando un hilo de plata, prestigio o huella digital, pero encaminado a la búsqueda proactiva de empleo, cambio de empresa o promoción en la misma. Es decir, trabajar continuamente en dejar evidencias en la red sobre lo que sabes hacer, y sobre lo que has hecho y haces en la actualidad. Forjar una identidad digital y empezar –si no se ha hecho ya– cuanto antes.

La duda se establece sobre si esta identidad digital debe ser estrictamente profesional o también personal. Ya hemos indicado que el reclutador “husmeará” en tu vida personal, queramos entender para asegurar tu adaptación al esquema de la empresa (aunque también hay quien buscará algún comportamiento o expresión de ideas no acorde con lo que considere correcto. En algunos países, como Alemania, esta práctica está regulada legalmente; en España, todavía no). Lo mejor, en cualquier caso, es que quien piense que su presencia en redes sociales le pueda servir en el futuro de utilidad profesional, que sea en todos los ámbitos, incluido el personal, lo más aséptico posible.

Twitter se configura como el medio idóneo para forjar esa identidad digital, bien personal, bien profesional. Crear un curriculum de 140 caracteres es una buena idea. Habrá que elegir muy cuidadosamente lo más relevante, además de incluir un enlace a un video-curriculum para

completar información, sorprendiendo con el cambio al medio audiovisual. Hay quien utiliza su perfil como curriculum a modo de telegrama. Desde luego, gana en visibilidad, además de ir acompañado de tu fotografía y un fondo que puedes utilizar para ser creativo. Puede quedar algo recargado, pero a mí personalmente me parece una excelente idea.

En cuanto a las empresas, la compañía busca ampliar sus vías de crecimiento en el ámbito corporativo. Para ello, Twitter utiliza su plataforma para conectar a las empresas entre sí y con terceros en tiempo real, para compartir rápidamente información con personas interesadas en sus productos y servicios, para reunir inteligencia empresarial y retroalimentarse en tiempo real para construir relaciones con clientes y socios. En España, el pasado mes de febrero de 2013 ha creado una filial, Twitter Spain SL, encaminada al marketing publicitario, por lo que su expansión en el mercado nacional parece evidente. No en vano, España es el segundo país europeo, por detrás de Reino Unido, en número de usuarios activos de Twitter, con 5,74 millones, según los datos de la empresa de investigación GlobalWebIndex, referidos a septiembre de 2012.

2.2.3 Otras herramientas

Portales corporativos: Career site

Volviendo a citar el III Estudio Adecco Profesional sobre intermediación laboral (2012), observamos la importancia que adquieren el uso de otros canales de intermediación relacionados con Internet. Nos estamos refiriendo a los portales corporativos.

Aquí toca ahora definir un portal corporativo de la manera más clara y sencilla. Ahí va el intento: aquel que permite acceder a sus visitantes a información dinámica de la compañía, detalle de los servicios, manuales de uso de los productos, o foros de expresión y atención al cliente, transmitiendo los diferentes valores de la misma y permitiendo el uso de datos –a diferentes niveles de seguridad- tanto a terceros como a sus propios empleados.

Vemos que son pasado aquellos sitios web que únicamente publicitan la empresa, en el mejor de los casos sus productos y, en los casos más avanzados, facilitan su consumo a través de la red. Ahora se le dota de la indiscutible cualidad de compartir, de interactuar, de comunicar, con contenidos dinámicos que se actualizan automáticamente a través de aplicaciones web, y con una arquitectura mucho más amplia, lo que les convierte, como decíamos en un párrafo anterior, en portales corporativos, un ejemplo más de cultura 2.0.

Ejemplo de un portal corporativo:



Gráfico2.2 Fuente: www.infoanet.com
(consulta 3/4/13)

El portal en Internet de la Asociación Navarra de Empresarios de Transporte por Carretera y Logística es una herramienta para la publicación de información relacionada con el mundo del transporte por carretera y logística. Pretende ser un escaparate de las actividades de la asociación y dar servicios tanto al público general y socios.

Posee una agenda de eventos, banners publicitarios propios, administrador de contenidos WYSIWYG, bolsa de trabajo, tablón de anuncios, etc.

Cada vez son más las compañías que deciden incorporar a su portal corporativo una sección cuyo nombre ya adelantamos en páginas anteriores: *career site*. Se trata de un espacio donde la empresa da a conocer su política de Recursos Humanos y publica sus ofertas de trabajo.

Para que su uso sea efectivo es importante no descuidar su apariencia y trabajar continuamente en las posibles mejoras. A continuación dejamos unos cuantos consejos extraídos de reclutando.net (consulta: 23/04/2013)

1. **Accesibilidad:** el *career site* debe estar a un solo click de la página principal de la compañía. Tiene que ser visible para los candidatos, de forma que puedan acceder fácilmente.
2. **Contenido:** las ofertas laborales deben contener 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.
3. **Redes sociales:** 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.
4. **Accesos móviles:** Las aplicaciones móviles son cada vez más utilizadas para encontrar trabajo. Algunas con geolocalización, dan información sobre la ubicación de candidatos, herramienta utilizada cada vez por más reclutadores.
5. **Contacto:** todo buen *career site* debe proporcionar un sistema de contacto con la empresa. 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.

Curriculum Vitae 2.0

Aunque no es una herramienta propia de la empresa, sí es una herramienta muy importante, hasta ahora fundamental, en el proceso de selección de una empresa. No vamos a componer una definición, ya que en búsqueda de empleo/empleador será con toda seguridad el documento más conocido por todos. De lo que aquí se va a tratar es de trazar una relación entre el curriculum vitae (CV) que todos conocemos y la cultura 2.0.

En sí, no parece que el CV haya evolucionado como lo han hecho los procesos para los que estaba destinado. Al menos aparentemente... en la realidad el CV en procesos de selección masivos sí es una herramienta cuya estructura puede favorecernos o perjudicarnos.

Las empresas habitualmente tienen un flujo de CV que van recibiendo a lo largo del tiempo como muestra de que, quien lo envía, está buscando activamente trabajo. Se ofrece sin que siquiera sepa de la necesidad de la empresa. Cree la persona que lo envía (aquí no es candidato a nada), que eso dice mucho en su favor, adelantarse a las necesidades de la empresa y demostrar su iniciativa. En el mejor de los casos, será incluido en una bolsa de empleo pero si se ha mandado en papel, ¿qué hacer con ese par de folios que lo conforman? ¿Se preocupará recursos humanos de digitalizarlo para incluirlo en una base de datos? Evidentemente no.

Con esto no pretendemos enterrar los CV en formato papel impreso. Según los casos, puede tener utilidad. Evidentemente, hablamos de los CV espontáneos. Cuando se envía un CV atendiendo una oferta de empleo, serán los cauces marcados en ella, normalmente telemáticos, los que habrá que seguir. Pero demos una última pincelada a los CV en papel que los aporte una mayor efectividad: acompañarlos con un soporte en el que se recoja ese mismo documento en formato .pdf. Ahora en recursos humanos les será muy fácil incluirlo en su bolsa de empleo y, si es un CV interesante, seguro que lo harán. Pero vamos un paso más allá: incluir

un código QR en el formato papel, en un lugar visible de la cabecera. Mediante un lector de códigos (la mayoría de los smartphones lo tienen), esa información incluso ampliada, pasará al dispositivo del reclutador, desde el que se manipulará convenientemente. Parece un proceso complicado, pero desde *azonmobile.com* se puede configurar sin demasiados problemas. Con un par de detalles, hemos convertido un simple currículum, en un CV 2.0 que no pasará desapercibido. El contenido, queda por cuenta de quien lo haga.

Evidentemente, no es el currículum en papel el medio más utilizado para hacerlo llegar a las empresas, sobre todo a las empresas de un tamaño mayor. Si nos detenemos un instante a pensar, parece ser que el correo electrónico será un canal bastante eficiente a utilizar: es rápido, cómodo, barato y, además, el CV se adjunta en un formato adecuado. No obstante, la diversidad de medios utilizados por los candidatos es un rasgo a destacar: cada candidato hace uso de 5,7 medios para difundir su currículum o dar a conocer su situación de usuario en búsqueda activa de empleo frente al 4,56 que utilizaban el año anterior. Estos datos muestran un incremento con respecto al año anterior y una evolución constante de mayor utilización de canales. –Adecco (2012) sobre una encuesta de 8.777 candidatos-. Vemos que la trascendencia de las herramientas 2.0 también es evidente desde el lado del candidato ya que, como indicamos, funcionan de manera bidireccional.

Pero el universo de los currículos y su difusión no acaba ahí. Según la revista de recursos humanos RRHH Press (2013), SGC Online, empresa dedicada al desarrollo de proyectos vía Internet, acaba de poner en marcha *mi-currículum-vitae.com*, una sencilla plataforma gratuita que permite almacenar el currículum vitae en la nube, de una forma segura y sencilla, y poder modificarlo o imprimirlo al instante. De esta forma, siempre tendrás disponible tu CV en cualquier momento y situación, con cualquier conexión a Internet, como la que llevamos en el teléfono móvil. Además, la plataforma permite compartir el currículum a través de Twitter, Facebook o Google+, así como insertarlo en cualquier blog.

Hasta ahora nos hemos referido al currículum, pero de lo que de verdad se habla es del CV 2.0. ¿Es sólo un currículum en el que, a través de alguna herramienta 2.0 –p.ej. Comoto-, se ha confeccionado con plantillas predefinidas a partir de la información exportada desde tu perfil de redes sociales como LinkedIn? Creemos que no, ya que ese término admite una estructura mucho más creativa: incluirle alguna otra novedad de contenido, aprovechando el formato digital, como un enlace al video currículum, o a aquellos *sites* en donde queden de manifiesto las habilidades profesionales del candidato, así como a su blog personal, puede hacerle ganar posicionamiento.

De hecho, Compañías como Union Square Ventures han decidido que aquellos que quieran trabajar en su organización deberán presentar, en vez de currículos, una muestra real de su presencia en la red (Twitter, Tumblr o blogs), además de vídeos breves que demuestren su interés en la posición concreta.

En esa misma línea, pero llegando aún más allá, en abril de 2013 la agencia de publicidad belga DDB, lanzaba una original idea de selección: subir a Twitter un vídeo de seis segundos, realizado con la aplicación Vine, utilizando el *hang tag* #ddbexpress (un ejemplo lo tenemos en <https://vine.co/v/b9IWAh0VdZE>)

Completarlo con lo que se viene llamando Currículum Social es una buena idea. Incluir en él las interacciones que a lo largo del tiempo va acumulando el candidato en la red, destacar lo importante y restar importancia a lo superfluo, darle al reclutador la “tarea de investigación social”, evidentemente favoreciendo la imagen del interesado.

Para Mari Carmen Martín (2013), el currículum social se conforma con tres vertientes de la personalidad digital:

-Actividad, o interacciones en la red a lo largo del tiempo. Lo que en apartados anteriores denominábamos huella digital.

-Conexiones, o contactos en las redes profesionales, preferiblemente de perfil profesional.

-Reputación, posiblemente el elemento esencial del currículum social, el que conforma en definitiva la consideración que el entorno digital tiene sobre la actividad del candidato en sus distintas facetas de actuación.



2.3 Fuente: www.maricarmenmartin.com/que-es-el-cv-social (Consulta: 30/04/2013)

Otros canales

1. Plataformas, que funcionan como buscadores de empleo, basadas en inteligencia artificial, que discrimina por conceptos y los relaciona con los perfiles profesionales.

Entre las más utilizadas, Jobssy, SNTalent –combina *Marketplace* especializado en mandos intermedios, perfiles técnicos y senior con consultores expertos- , Jobandtalent –utiliza la red de facebook para dar a conocer sus ofertas, pudiendo el candidato utilizar su perfil de facebook para crear otro en esta plataforma- o Marketyou –favorece la búsqueda proactiva de empleo, obteniendo la valoración en el mercado a través de test de competencias-.

2. Empresas de selección, cuya función es poner en contacto a los mejores candidatos seleccionados previamente conforme a las características de las ofertas de trabajo que les encomiendan sus clientes. No hace muchos años, estas empresas o Agencias privadas de colocación estaban prohibidas legalmente (art. 16.2 Estatuto de los Trabajadores en sus primeras redacciones). Afortunadamente, el cambio cultural también va, aunque lentamente, calando en todos los estamentos sociales. A diferencia de las Empresas de Trabajo Temporal, éstas no contratan los trabajadores para ponerlos a disposición de las empresas, sino que actúan de meros intermediadores profesionales remunerados.

3. Administraciones, necesariamente hay que nombrarlas, aunque tradicionalmente han sido estructuras burocráticas de eficacia moderada como canal de búsqueda de trabajadores. Cuántas veces las empresas se ven obligadas legalmente a la interposición de oferta de empleo cuando en la gestión de reclutamiento ni se plantean los Servicios Públicos de Empleo como opción. No obstante, para ser justos, decir que algunas administraciones están modernizando sus portales web, ofreciendo agilidad en los servicios que prestan. A modo de ejemplo extensivo, la información facilitada por el Servicio Navarro de Empleo.

4. Voluntariado corporativo, acción muy valorada por las empresas en procesos de selección, dentro de la experiencia aportada por el candidato, incrementando su empleabilidad. Se incluye en el CV y se justifica mediante una certificación de competencias personales adquiridas en el desarrollo de su acción voluntaria –un ejemplo de validación se materializa en la acreditación Activol expedido por Fundar-.

2.3 RETENCIÓN 2.0

Si importante es la atracción del talento para la consecución de los objetivos de una empresa, éstos no se alcanzarían en modo alguno si no se avanza en el afianzamiento de que esos conocimientos permanecerán en la empresa durante un largo periodo.

Una de las funciones del seleccionador es, como se ha indicado, asegurarse de que esto ocurra, estableciendo una comunicación clara y directa con los candidatos, ofreciendo una marca de empresa –*branding employer*- atractiva para quien la recibe. Si se trata de elegir al mejor candidato, no podemos confiar en que, y más en tiempos como los actuales, haya piezas de recambio si no funciona el elegido.

Para conseguir la fidelización del talento hay que sentir al capital humano como organización y hacerle sentir integrado en ella, en sus valores corporativos, mediante una estrategia de comunicación desarrollada en base a las posibilidades que las Nuevas Tecnologías nos brindan para conseguir su máxima eficacia.

Nada sería más torpe que abandonar el apoyo de las tecnologías de la red social ya utilizada anteriormente en el proceso de selección. La cultura 2.0 se debe proyectar a todas las fases de gestión de talento, como algo natural no cuestionable, al igual que ocurre en otras áreas de negocio –p.ej. marketing-, donde su funcionamiento no se entendería fuera de aquella.

Separar, por otra parte, la atracción del talento y su permanencia sería igualmente un grave error estratégico, por lo que la coordinación entre departamentos con la Dirección de Recursos Humanos se evidencia nuevamente. Retención 2.0 como evolución necesaria de la Atracción 2.0, auspiciada desde el área de recursos humanos con la implantación de la Comunicación 2.0

Evidentemente, establecer y mantener una buena estrategia de comunicación interna no es la fidelización en sí, sino el medio para llevar a cabo otras políticas de fidelización. La existencia de una comunicación abierta y activa en la empresa no mejora, por sí sola, otras condiciones de integración, tanto personales –conciliación de la vida profesional y personal, flexibilidad, seguros de salud o planes de pensiones...- como profesionales –formación, valoración, promoción...- , pero sin duda alguna contribuye sobremanera a la creación de un clima muy favorable.

Y es aquí, donde aparece nuevamente la necesidad de una Dirección de Recursos Humanos que avance hacia lo que, en apartados anteriores, se introdujo. Dotar a RRHH de la capacidad de dinamizar procesos de innovación para garantizar que la empresa no solo tenga acceso a los profesionales mejor preparados, sino también la capacidad de motivarlos, formarlos y ayudarlos a desarrollar su verdadero potencial, consiguiendo así de manera análoga un compromiso de ellos hacia la empresa que afiance la consecución de sus objetivos.

En esta posición, RRHH tendrá la fortaleza de un verdadero socio estratégico de negocio, abandonando definitivamente su enfoque de resolución de problemas administrativos -recursos humanos no contribuirá a la generación de valor a través de la innovación si se encuentra inmersa en el cumplimiento estricto de control de costes laborales-

Ante este panorama de cambio, encontraremos una estructura rígida opositora con muchos obstáculos internos -que la incertidumbre de lo que sucederá y la autocomplacencia de que ya somos buenos en lo que hacemos potenciarán-, sobre todo desde otros departamentos con entornos tradicionales en los que no ven en las personas el máximo exponente estratégico, por encima incluso del capital, los equipos o los clientes.

Crear la necesidad de dicho cambio en la organización, crear emociones positivas y transmitir las a otros departamentos mediante una hoja de ruta corporativa y buscar soporte en la alta dirección, serán tres fases previas necesarias.

Esa capacidad de encontrar el talento y fidelizarlo a través de la formación y la motivación, nos conduce a una segunda vía de reclutamiento, que en modo alguno puede ser obviado en la organización: la promoción interna. No sólo se trata de una técnica de reclutamiento tan válida como la externa, sino que además mediante ella se afianzan los cimientos de la retención del talento dentro de la organización, siendo la motivación del trabajador promocionado el principal aspecto psicológico que contribuye a ella.

Además, un proceso de promoción interna se suele manifestar como un proceso en cadena, ya que normalmente serán varios los promocionandos que ocuparán vacantes dejadas, a su vez, por compañeros promocionados, sistema que contribuye al sentimiento de valoración general.

Según Castillo (2009), esta promoción interna no sólo se reduce al ascenso del empleado, sino que puede adoptar otras modalidades horizontales, como asignación de competencias de otras áreas o participación en proyectos, es decir, cualquier modalidad de desarrollo profesional. A reseñar también lo que, según el autor, puede ocurrir: la desmotivación provocada en un trabajador que no consigue la promoción. Por ello “la clave reside en estar seguros de que la persona elegida cumplirá con las expectativas y responderá a las responsabilidades asignadas...” (p.57).

Otra vía de fidelización que no podemos dejar de nombrar, aunque su desarrollo quede fuera de la competencia del presente trabajo, pero dentro de su contexto, es la formación de los trabajadores. Si bien lo que se pretende con ella es la especialización del talento y su satisfacción que redunde en la permanencia en la organización, también se puede utilizar de manera legal para conseguir la retención del mismo. Si existe formación especializada por parte de la empresa, ésta puede firmar con el trabajador un pacto de permanencia por duración máxima de dos años, asegurándose con esta medida disuasoria que la persona no va a ser captada por otra organización una vez reciba la formación. Si el trabajador abandonara su puesto antes de la finalización del tiempo establecido en el pacto, la empresa tendrá derecho a una indemnización por daños y perjuicios en función del coste que supuso su formación.

CONCLUSIONES

Ya desde la introducción hemos intentado exponer el discurrir de la sociedad hacia las nuevas formas de comunicar y compartir información, en todas sus expresiones. Cada individuo, toma conciencia de su posición en la sociedad y en función de aquella y de las necesidades de comunicación que necesita satisfacer, incorpora las nuevas tecnologías en sus relaciones sociales, como un proceso natural.

Las estrategias marcadas en las organizaciones desde su departamento de recursos humanos, no pueden ser ajenas a esta corriente de comportamiento que adoptan las personas también, y fundamentalmente, en su vida privada. Como verdaderos gestores de personas en la organización, deben adaptarse a esta innovadora manera de entender la comunicación e interacción de contenidos.

Será el departamento de recursos humanos de la organización el responsable de, una vez despojado de sus tradicionales competencias administrativas de personal, la implantación de un modelo de generación de valor a través del capital humano, aupándolo a la consideración de principal activo de la empresa y posicionarse, de esta manera, como un genuino socio estratégico del negocio. Para ello se requiere una perfecta interacción con una nueva generación de profesionales, los nativos digitales para que, a través de las herramientas que nos proporcionan las nuevas tecnologías, se derive en el máximo aprovechamiento del talento creativo colectivo. Será primordial que el departamento de recursos humanos funcione como un órgano de decisión auténtico, dentro de la dirección estratégica de la organización, más allá de un órgano staff asesor de aquella y de otros departamentos de línea.

Así, desde la implantación de la cultura de la persona como un todo en la organización, por encima del capital o los instrumentos, dirigiremos nuestras actuaciones en materia tecnológica en aras a conseguir aunar, formar y retener el mejor equipo humano, utilizando el social media como instrumento para el reclutamiento, primero, para conseguir equipos de talento, y de comunicación interna, después, a fin de retenerlos en nuestra organización, y de esta manera conseguir los objetivos marcados.

Las redes sociales, exponente de las nuevas tecnologías 2.0, servirán para establecer la mejor estrategia de reclutamiento. Mediante ellas conseguiremos canales de *e-recruitment* que, bien gestionados, nos pondrá en contacto con los mejores candidatos. Pero ese proceso requiere también de una pericia en su utilización que, de no observarse, repercutirá en nuestra contra.

Además, a través de la emisión de una imagen de nuestra marca, visible y referente, con objetivos de presencia en la red, conseguiremos transmitir nuestra filosofía corporativa más allá de nuestras puertas, siendo el talento interno cómplice en este objetivo, involucrándolo y afianzándolo en la organización, como parte de la misma.

Retener el talento dentro de nuestra empresa se configurará como un objetivo más dentro de la estrategia de selección. Desarrollar una correcta comunicación interna entre el capital humano de los distintos departamentos y recursos humanos parece fundamental en la consecución de la fidelización, sirviendo de canal de observación de las necesidades de los empleados, de sus inquietudes personales y profesionales y, en definitiva, de su satisfacción y compromiso con la organización.

Será la promoción interna una vía de reclutamiento que potenciará la satisfacción del trabajador dentro de la organización, lo que contribuirá sobremedida a su afianzamiento en la misma, con las consiguientes ventajas organizativas y ahorro económico que esa técnica repercutirá en la organización.

Perspectivas de futuro

Es en la atracción del talento en donde el concepto de transmisión de marca –*branding*– adquiere sentido dentro del campo de los recursos humanos. Tratándose de procesos 2.0, esta gestión de marca habría que, como ocurre en el campo publicitario, denominarlo *e-branding*.

Si en publicidad se tiende a la gestión de la marca, desarrollando la incipiente Web 3.0 (Hernández y Küster, 2013), como herramienta orientada hacia el cliente, a la personalización del mensaje para conseguir su fidelización, no parece descabellado hablar en los mismos términos en cuanto a la atracción y fidelización del talento, dando un paso más y llegar a lo que podría definir como estrategia 3.0.

La gran diferencia y ventaja con respecto al *e-branding* como estrategia publicitaria reside en que si bien en este campo el cliente es más bien elusivo, en el reclutamiento nuestro “cliente”, el candidato, será muy receptivo, por lo que la interacción con él será un proceso relativamente natural.

Dar ese paso hacia la evolución y utilización de la Web 3.0, en donde la combinación de herramientas de conocimiento semántico y la creación de bases de conocimiento –almacenamiento de preferencias de los candidatos existentes en las redes sociales–, nos proporcionará condiciones de éxito en nuestra estrategia.

No obstante, y en vista del camino que aún queda por recorrer para el afianzamiento de la cultura 2.0, sirva el presente apunte exclusivamente para informar al lector de estas nuevas tendencias que ya van despertando en el mundo social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecco Profesional. (2012). III Estudio Adecco Profesional sobre Intermediación Laboral.
<http://www.adecco.es/data/NotasPrensa/pdf/420.pdf> (Consulta: 23/01/2013).
- Asociación Navarra de Empresarios de Transporte por Carretera y Logística..
<http://www.infoanet.com/> (consulta: 3/04/2013).
- Blais, J. Cómo saber si la publicación de tus ofertas de empleo no es la adecuada.
<http://www.reclutando.net/como-saber-si-la-publicacion-de-tus-ofertas-de-empleo-no-es-la-adecuada/> (consulta: 5/5/2013).
- Bughin, J. Look Beyond Your Social Media Presence.
http://blogs.hbr.org/cs/2013/01/look_beyond_a_social_media_presence.html
(Consulta: 16/01/2013).
- Burgueño, P. Clasificación de Redes Sociales.
<http://www.pabloburgueno.com/2009/03/clasificacion-de-redes-sociales/>
(Consulta: 27/03/2013).
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. EOI, Escuela de Negocios.
- Cuesta, A., Alcaide, I y López C.R. (2007) "Capital humano y e-RRHH" *Industrial/Vol. XXVIII*, Nº1
- DDB Agencia de Publicidad. Habemus pruebas: el reclutamiento está cambiando.
<http://blog.infoempleo.com/blog/2013/04/10/habemus-pruebas-el-reclutamiento-esta-cambiando/> (Consulta: 14/04/2013).
- Empleateenlared.
www.empleateenlared.com (consulta 8/4/13).
- Fundación Telefónica (2013) *La Sociedad de Información en España 2012*. Barcelona: Ariel.
- Fundar. Certificado Activol.
http://www.fundar.es/index.php?option=com_content&view=article&id=901&lang=es
(Consulta: 16/05/2013).
- Gil J.M. (1990). *La gestión de recursos humanos en puestos de nuevas tecnologías*. Deusto.
- GlobalWebIndex. España es el segundo país europeo que más usa Twitter.
<http://www.abc.es/20120927/medios-redes/abci-espana-segundo-pais-twitter-201209261957.html> (consulta: 16/01/2013).
- Gómez, E. (2013). "Foro Laboral Garrigues sobre la flexibilidad interna y el ahorro de costes en la gestión de los RRHH".
<http://www.garrigues.com/es/Actualidad/Noticias/Paginas/Foro-Laboral-Garrigues-sobre-la-flexibilidad-interna-y-el-ahorro-de-costes-en-la-gestion-de-los-RRHH.aspx>
(Consulta: 11/03/2013).

- González, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH. Las TIC's como herramienta de mejora permanente del capital humano*. 1ª edición. Ideas Propias Editorial. Vigo.
- Haden, J. ¿Cuales son los principales errores en la contratación?
<http://www.reclutando.net/%c2%bfcuales-son-los-principales-errores-en-la-contratacion/>
(consulta 26/02/2013).
- Hernández, A. y Küster, I. (2013). "De la 2.0 a la 3.0: antecedentes y consecuencias de la actitud e intención de uso de las redes sociales en la web semántica" *Universia Business Review*, 37.
- Humannova. Impacto de las tecnologías 2.0 en los procesos de RRHH.
<http://www.contunegocio.es/recursos-humanos/siete-impactos-tecnologias-2-0-rrhh/>
(consulta: 9/01/2013).
- Instituto Nebrija de Competencias Profesionales. Qué competencias profesionales demandan las empresas españolas en sus procesos de selección.
<http://rrhhdigital.com/ampliada.php?sec=45&id=90747> (Consulta: 22/02/2013).
- Marketingdirecto
<http://www.marketingdirecto.com> (Consulta: 09/01/2013).
- Martin, M. ¿Qué es el CV Social?
<http://maricarmenmartin.com/que-es-el-cv-social/> (Consulta: 30/04/2013).
- Mazarrín, M.R. (1998). *La información contable de los recursos humanos*. Pirámide.
- Miguez, R. "Conversaciones 2.0". Madrid.
<http://www.conversaciones20.eu/las-mejores-aportaciones-de-conversaciones-2-0-madrid/> (Consulta: 10/04/2013).
- Milgram, S. Citado en Manios, KJ (2011) *Redes Sociales sirven o no*. Slideshare.
<http://www.slideshare.net/MODASKARO/las-redes-sociales-7960284/>
(Consulta:10/05/2013).
- Miller-Merrell, J. Candidates Must Be Treated as Well as Customers.
<http://www.smartrecruiters.com/blog/candidates-must-be-treated-as-well-as-customer/>
(consulta 8/05/2013).
- Ministerio de Industria. El retrato de la Pyme.
<http://www.actualidadpyme.es/cuantas-empresas-hay-en-espana-estructura-empresarial-espanola/> (Consulta: 3/05/2013).
- Monster.
<http://www.moster.es> (Consulta: 10/04/2013).
- Nevermann, B. El ABC de una exitosa entrevista de trabajo.
<http://www.latercera.com/postgrados/noticia/noticias/2011/12/1810-415195-9-el-abc-de-una-exitosa-entrevista-de-trabajo.shtml> (consulta: 4/03/2013).
- Pérez, E. y Rodrigo, B (2003). *La dirección de recursos humanos*. Ed. Pirámide.
- Pin, J.R., Suárez, E. y Gallifa, A. (2011). *Desafíos de la dirección de personas en la cultura 2.0: impacto del mundo 2.0 sobre Recursos Humanos y aspectos legales-laborales*. IESE Business School.

- Puchol, L. (2000). *Casos y supuestos en dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Diaz de Santos. Madrid.
- Quintanilla, J., Sánchez-Runde, C. y Cardona, P. (2004). *Competencias de la Dirección de Personas*. Pearson Educación SA.
- Reclutando.net. Consejos para mejorar tu página web de reclutamiento o career site.
<http://www.reclutando.net/consejos-para-mejorar-tu-pagina-web-de-reclutamiento-o-career-site/#more-4794> (consulta: 23/04/2013).
- Rodríguez J.M. (1989). *El factor humano en la empresa*. Ed. Deusto.
- RRHH Press. Lanza una plataforma cloud computing de almacenamiento y gestión de currículos vitae.
http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=20202:lanza-una-plataforma-cloud-computing-de-almacenamiento-y-gestion-de-curriculos-vitae&catid=80:tecnologia&Itemid=176 (consulta: 08/05/2013).
- Salcedo, A. y Villares, I. (2007). *Coaching sobre el terreno*. Netbiblo.
- Servicio Navarro de Empleo.
http://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empleo/Orientacion+Laboral/ (Consulta 3/05/2013).
- Socialbakers. December 2012 Social Media Report: Facebook Pages in Spain.
<http://www.socialbakers.com/blog/1252-december2012-social-media-report-facebook-pages-in-sapin> (consulta: 27/03/2013).
- Trecebits. Facebook supera los 1110 millones de usuarios activos.
<http://www.trecebits.com/2013/05/02/facebook-supera-los-1-110-millones-de-usuarios-activos/> (Consulta 02/05/2013).
- Vallejo A. (2012). *Cómo usar las redes sociales para conseguir un empleo*. Bubok
- Zarza, R. (2013). "Foro Laboral Garrigues sobre la flexibilidad interna y el ahorro de costes en la gestión de los RRHH".
<http://www.garrigues.com/es/Actualidad/Noticias/Paginas/Foro-Laboral-Garrigues-sobre-la-flexibilidad-interna-y-el-ahorro-de-costes-en-la-gestion-de-los-RRHH.aspx> (Consulta: 11/03/2013).