



FACULTAD de
CIENCIAS EMPRESARIALES
y del TRABAJO de SORIA
Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

TRABAJO FIN DE GRADO

Innovación en la Gestión, Reclutamiento y Selección del Talento:
Aplicación en un proceso de Selección de un ingeniero de calidad .

**Presentado por: María del Burgo
Albo Fernández.**

Tutelado por: Javier Diez Saiz

Soria, a 27 de
agosto de 2015



Universidad de Valladolid

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Datos del trabajo.....	6
1.2. Justificación.....	7
1.3. Objetivos.....	8
1.4. Metodología.....	8

CAPÍTULO 1

EVOLUCIÓN EN LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO.....	11
1.1. Aspectos generales.....	12
1.2. Factores que han influido en la evolución de los medios de Reclutamiento y Selección del Talento	15
1.3. Ventajas que aporta la utilización de los medios de Reclutamiento y Selección del Talento 2.0.....	16
1.4. Desventajas detectadas en la utilización de los nuevos medios de Reclutamiento y Selección de Talento 2.0.....	17
1.5. Marco legal de la utilización de las herramientas 2.0.....	18
1.6. Ejemplos de empresas con cultura 2.0.....	19

CAPÍTULO 2

INNOVACIÓN EN LA RETENCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO INTERNO EN LAS EMPRESAS.....	21
2.1. Análisis de la situación actual.....	22
2.2. Nuevas y renovadas herramientas que se están utilizando en la Gestión y Retención del Talento interno en las empresa.....	24
2.2.1. Entrevista del desempeño.....	24
2.2.2. Planes de coaching.....	27
2.2.3. Planes de mentoring.....	29
2.2.4. Similitudes y diferencias entre los Planes de coaching y los Planes de mentoring.....	31

CAPÍTULO 3

INNOVACIÓN EN EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DEL TALENTO EXTERNO LAS EMPRESAS.....	35
3.1. Redes sociales profesionales.....	36
3.2. Portales de empleo.....	40
3.3. Blogs.....	42
3.4. Youtube.....	44
3.5. Otras herramientas innovadoras que se están utilizando en los procesos de Reclutamiento y Selección de personal.....	45
3.6. Consultorías Externas.....	46

CAPÍTULO 4

4.SUPUESTO PRÁCTICO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UN PERFIL DE INGENIERO DE CALIDAD	49
4.1. Supuesto práctico: Proceso de Reclutamiento y Selección de un perfil de ingeniero de calidad	50
4.2. Reducción de tiempo y coste económico conseguido en la realización del supuesto práctico	64
CONCLUSIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXO.1. ENCUESTA SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO.....	73
ANEXO.2. EJEMPLO DE UN PROGRAMA DE COACHING EJECUTIVO PARA EMPRESAS.....	75
ANEXO.3. EJEMPLO DE UN PLAN DE MENTORING.....	77
ANEXO.4. ELEMPLIO HERRAMIENTAS UTILIZADAS POR LA EMPRESA NESTLÉ EN EL DESARROLLO DE SU TALENTO INTERNO.....	80
ANEXO.5. FRAGMENTOS RECOPIRADOS INFORME ADECCO 2014 SOBRE REDES SOCIALES Y MERCADO DE TRABAJO.....	83
AXEXO.6. FRAGMENTOS DE ENTREVISTAS REALIZADAS A BLOGUEROS/AS DE ÉXITO.....	87

INTRODUCCIÓN

Introducción

1.1. Datos del trabajo.

Se redacta este trabajo fin de Grado, para dar cumplimiento al plan de estudios del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Se trata de una investigación en cuya redacción se han aplicado el conjunto completo de competencias, entre las que figuran las siguientes, clasificándolas por diferentes categorías:

INSTRUMENTALES

- CG.1.** Capacidad de análisis y síntesis.
- CG. 2.** Capacidad de organización y planificación de la información.
- CG.3.** Comunicación oral y escrita en lengua nativa.
- CG .5.** Conocimientos informáticos relativos al ámbito del estudio.
- CG. 6 .**Capacidad de gestión de la información.

PERSONALES

- CG .14.** Capacidad de razonamiento crítico.

SISTEMÁTICAS

- C.G.16.** Capacidad de aprendizaje y trabajo autónomo.
- CG .17.** Adaptación a las nuevas situaciones.
- CG. 21 .**Capacidad de motivación hacia la calidad.

DISCIPLINARES

- CE. 4 .**Dirección y gestión de los recursos humanos.
- CE.10.** Economía de mercado de trabajo.

PROFESIONALES

- CE.13.** Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas.
- CE. 14.** Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación.

CE. 16 .Capacidad de desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral.

CE.18. Capacidad para aplicar técnicas y tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos.

Se enmarca dicho trabajo dentro de la materia de psicología del trabajo, cuya importancia viene dada por su relación con una de las partes fundamentales que acontecen en el mundo laboral: el Reclutamiento, la Selección y la Gestión del Talento profesional.

1.2. Justificación

En los últimos años, las diferentes plataformas tecnológicas, como son el caso de las Redes sociales, Youtube, Skype..., han pasado a ser una parte muy importante en la vida diaria de las personas. Desde hace varios años su uso ha traspasado de la vida personal a la laboral, convirtiéndose hoy en día en un canal potencial entre empresas y candidatos. Para los primeros, como una herramienta de reclutar Talento y para los segundos, como una plataforma para poder acceder a más ofertas de empleo que a través de los medios convencionales.

Teniendo esto en cuenta, centro mi línea de investigación en dos vertientes de Reclutamiento: Reclutamiento interno y Reclutamiento externo en las organizaciones.

Respecto al primero, hago referencia a la Gestión del personal para detectar los trabajadores más talentosos para poder realizar con ellos planes de carrera y acompañamiento, consiguiendo un personal motivado e identificado con la compañía. Por otro lado, resalto la detección de Talento externo para integrar los perfiles más valiosos a las organizaciones empresariales. Con esto se consigue que las ofertas vacantes de las compañías lleguen a muchos más candidatos, aumentando la calidad de las contrataciones.

Todo ello, por las ventajas que las nuevas tecnologías están generando en este tipo de procesos, ya que permiten a las organizaciones un importante ahorro de tiempo, de dinero y una gran ventaja competitiva frente al resto de compañías, al gestionar y captar de una manera más exitosa el Talento, lo que les hará diferenciarse de manera significativa del resto .

Consultando los diferentes estudios realizados por importantes empresas dedicadas al mundo de los Recursos humanos, se detecta que alrededor de 7 de cada 10 personas en búsqueda activa de empleo, están utilizando estos medios para conseguir un puesto de trabajo. Por ello, estas nuevas técnicas de

Reclutamiento deben ser consideradas como una parte más, a tener en cuenta por el personal de Recursos humanos en los procesos de Selección.

1.3. Objetivos

Con el presente Trabajo de Fin de Grado, y gracias a la investigación realizada, se pretende conseguir una serie de objetivos: estudiar la evolución que se ha experimentado en los medios utilizados para el Reclutamiento y Selección de personal, es decir, como se ha pasado de publicar anuncios de ofertas de trabajo en periódicos, radio a realizar estos procesos a través de internet y recoger la influencia que las nuevas tecnologías están generando en estos procesos, destacando principalmente la gran importancia en esta materia de las Redes sociales.

Se demostrará la efectividad de las Redes sociales, como fuente de atracción en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal realizado por las organizaciones.

También se expondrá la importancia que está tomando la Gestión efectiva del Talento interno en las empresas y la Innovación en las técnicas y herramientas que están ayudando a que esto se haga de una manera efectiva y exitosa para las organizaciones.

A fin de poder demostrar los objetivos anteriormente mencionados, se han tenido en cuenta dos metodologías. Por un lado la realización de un caso práctico que nos va a servir para plantearnos la necesidad de incluir las nuevas tecnologías en el Reclutamiento y Selección, como una herramienta ineludible en cualquier empresa y a cualquier nivel jerárquico de la misma.

Por otro, el desarrollo de una encuesta, que corrobora la importancia que los responsables de Recursos humanos están dando a esta nueva tendencia en la elección de los mejores candidatos para su organización.

1.4. Metodología

Una vez determinado el tema a tratar en el proyecto, la metodología que se ha seguido en primer lugar es la búsqueda de información relativa a la Innovación en los procesos de Reclutamiento y Selección del Talento.

Los pasos que se han seguido son los siguientes:

- La primera búsqueda se centró en descubrir la evolución de los medios de captación de personal en los últimos años. Esto, se ha buscado, analizado y estudiado en los diferentes textos más relevantes en la actualidad sobre este tema, además de documentos periodísticos y sentencias jurídicas que avalan las conclusiones extraídas de los textos.

- A continuación se ha realizado una breve encuesta a diferentes responsables de Recursos humanos y gerentes de importantes empresas pertenecientes a diversos sectores de Soria y su provincia, donde se manifiesta que esta nueva tendencia esta tomando cada vez mayor peso dentro de sus organizaciones.
- Para poder demostrar de forma práctica todo lo anteriormente mencionado, se ha realizado un caso práctico, en el que se constatan los diferentes pasos que se han de seguir a la hora de cubrir una vacante en una empresa.
Se trata de un perfil de Ingeniero de calidad para una empresa del Sector de la Automoción. Es un proceso 50% real (el Reclutamiento y Selección externo ha sido realizado por mi) y 50% ficticio, (ninguna de las empresas con las que me he puesto en contacto han querido desvelarme cuales son sus procedimientos de gestión interna del talento, y claro está los datos personales que aparecen en el caso práctico).

A partir de esta recopilación de información, se ha pretendido realizar una redacción técnica y apropiada al tipo de trabajo del que se trata, pero a la vez lo mas sencilla y clara posible para que su lectura este al alcance de cualquier persona que pueda necesitar ayuda o información a cerca de la Innovación en los procesos de Reclutamiento y Selección del Talento a través de las nuevas tecnologías.

CAPÍTULO 1
**EVOLUCIÓN EN LOS MEDIOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO.**

1. Evolución en los medios de Reclutamiento y Selección del Talento.

1.1. Aspectos Generales

Desde tiempos remotos ya el hombre seleccionaba ciertas cualidades que destacaban de unos individuos sobre otros; tales procedimientos eran muy simples y rudimentarios. Por ejemplo, en la antigua Roma, para los trabajos que exigían mayor esfuerzo, se elegía a los trabajadores de color, ya que, se caracterizaban por su mayor fortaleza.

Bien es sabido por todos, que los individuos son los principales activos e impulsores de las empresas. Estas consiguen mejores resultados gracias al nivel de calidad y servicio que ofrecen sus empleados. De ellos y de sus características de Innovación y Talento depende la capacidad para aumentar la Innovación y competitividad respecto a otras empresas. Por lo tanto, es de vital importancia encontrar al personal adecuado que pueda realizar estas contribuciones a la organización.

Para poder seleccionar el candidato más adecuado, es necesario invertir dinero y tiempo en conocer con exactitud los perfiles con los que cuentan cada uno de ellos, y poder completar las necesidades actuales y futuras que la organización se puede encontrar. Si este paso se realiza correctamente, toda inversión empleada será transformada en buenos resultados para la organización.

Chivato (2007) considera que *“el proceso de reclutamiento y selección de personal se centra en la búsqueda y valoración del mejor y más adecuado candidato al puesto de trabajo a cubrir, es elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a las vacantes existentes en la empresa, con el objetivo de mantener, aumentar la eficacia y reducir el desempleo laboral”*.

Como ya se ha mencionado anteriormente el primer paso que la empresa tiene que realizar para atraer candidatos es evaluarlos para saber si son aptos o no al puesto. Desde hace más de 15 años las personas que se dedican al Reclutamiento y Selección de personal han podido comprobar el cambio que se ha ido produciendo en esta parte de los Recursos humanos, sobretodo en los últimos años con la aparición de las Redes sociales (Reclutamiento 2.0).

En años anteriores era habitual ver una sección de empleo en los periódicos dedicada exclusivamente a la oferta de puestos de trabajos. Los interesados mandaban sus curriculums en carta a las sedes de los periódicos; allí se debían abrir las cartas y organizarlos por candidatos entrevistados, rechazados y finalistas. Al finalizar los procesos se debían de archivar y guardar todos los curriculums en carpetas.

EVOLUCIÓN EN LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO

La aparición de internet dio lugar a la creación de los primeros Portales de empleo, mediados de los 90 hasta el 2000, ocasionando un gran impacto sobre las organizaciones respecto a la forma de publicar sus ofertas y recibir los perfiles de los candidatos.

Las ofertas vacantes se redactaban y publicaban en cuestión de minutos siendo visibles rápidamente por todos los candidatos que estaban inscritos en la base de datos. Es lo se denomina como Reclutamiento 1.0. Se caracteriza principalmente por ser webs estáticas y solo de lectura, con diseños muy básicos, donde los candidatos no podían dejar ni opiniones ni comentarios.

Desde hace varios años la aparición de las Redes sociales han vuelto a generar poco a poco un cambio en nuestras vidas, tanto personal como profesionalmente, del cual casi no nos hemos dado cuenta; pero sin duda, ha conseguido que paulatinamente nos fuéramos adaptando a él.

Este auge de las Redes sociales ha sido también observado por los profesionales de Recursos humanos, como una vía valiosa de Reclutamiento y Selección de personal, conscientes del gran número de candidatos que llegan a ellas, aprovechando de manera rápida, eficiente y de forma estratégica, la información que los candidatos publican en ellas, convirtiéndose en sitios abiertos y dinámicos donde todo el mundo puede interactuar.

A diferencia de los procedimientos anteriores, este permite controlar al propio usuario el manejo público de su información, información que esta permanentemente actualizada y en cambio, además de permitir ahorro de tiempo y dinero tanto para organizaciones y usuarios. Todo ello es conocido como Reclutamiento 2.0.

Es tal la importancia y rápida expansión que han adquirido estas nuevas plataformas en los últimos años, que se puede comparar con la difusión de la radio que tardó 38 años en llegar a 50 millones de usuarios, los 23 de la televisión, 4 de internet, frente a la red social Facebook que consiguió 200 millones de usuarios en tan solo un año.

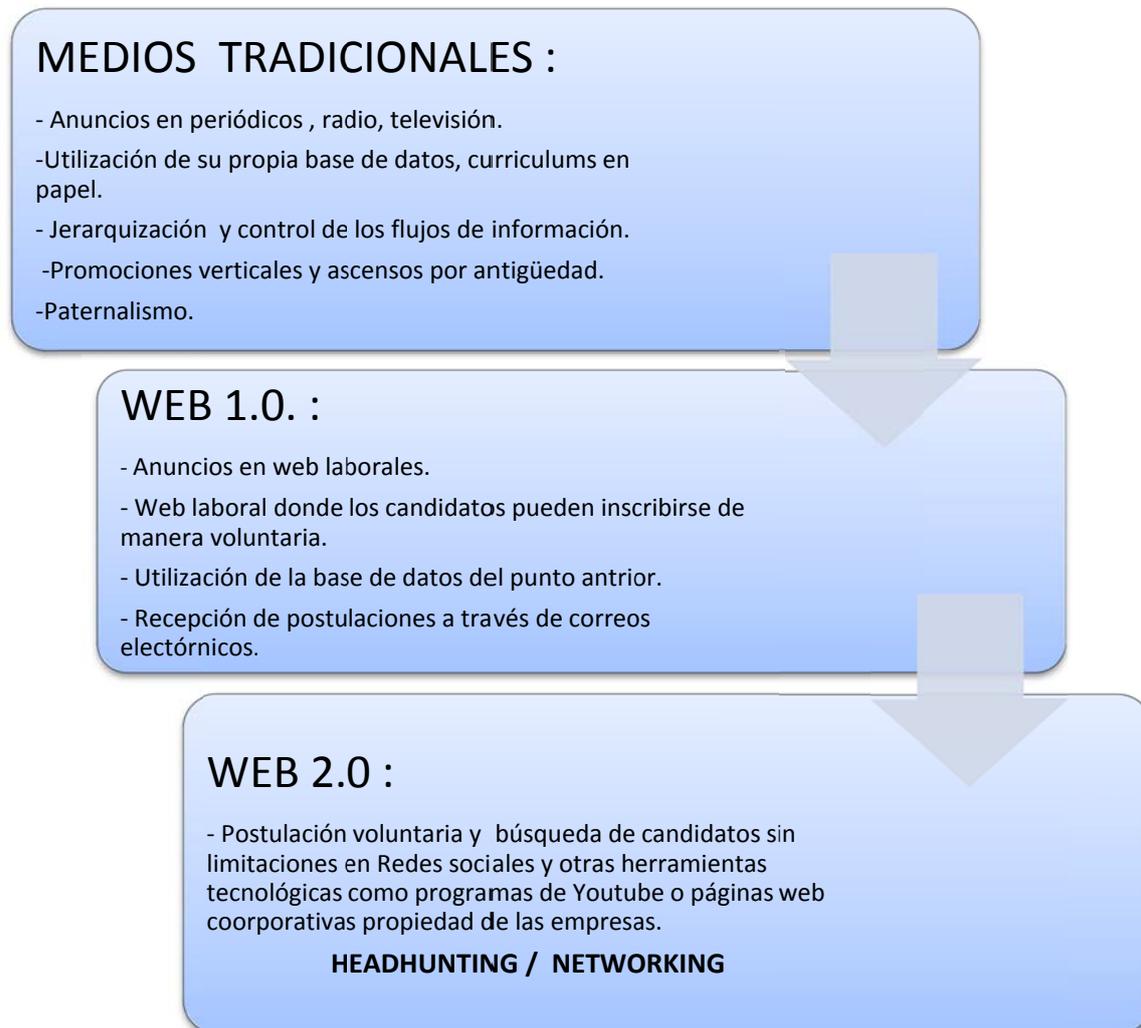


Ilustración 1.1. Evolución de los diferentes medios de Reclutamiento y Selección de personal. Fuente: Elaboración Propia.

El Reclutamiento 2.0 es el medio de selección de Talento, en el que voy a centrar el desarrollo de mi trabajo. Es en la actualidad, el que más auge está teniendo tanto por parte de las organizaciones empresariales, como por los candidatos en búsqueda activa de empleo, pero tenemos que ser conscientes de que, al igual que han evolucionado los anteriores métodos, a la larga en el tiempo aparecerán nuevas herramientas de reclutamiento; de hecho ya se están viendo leves pinceladas de un Reclutamiento 3.0.

A título orientativo y sin significación estadística, puedo demostrar una tendencia en la evolución de los medios y herramientas utilizadas para los procesos de Reclutamiento y Selección del Talento, Reclutamiento 2.0, a través de una encuesta (Anexo 1). La encuesta se ha realizado a diez empresas de menos de 50 trabajadores de la ciudad de Soria y su provincia, pertenecientes a diferentes sectores como banca, automoción, madera.

EVOLUCIÓN EN LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO

De ella he podido obtener una serie de resultados y con ellos llegar a estas de conclusiones:

- La implantación de las nuevas tecnologías y la utilización de las Redes sociales para el Reclutamiento y Selección de personas, cada vez más, se va implantando en la metodología habitual de trabajo de todos estos profesionales de los Recursos humanos.
- Se siguen utilizando todavía los medios habituales de Reclutamiento y Selección de personal, pero se van complementando cada vez más con el Reclutamiento 2.0, que como podemos comprobar es la dinámica a seguir y el futuro en la búsqueda de trabajo y Talento.
- Podemos ver, también el gran valor que esta adquiriendo la Gestión del Talento interno en todas estas organizaciones, para conseguir desarrollar las capacidades y aptitudes de sus trabajadores, siendo este, un proceso clave en todas las compañías que se han ido adaptando a las nuevas tendencias en el mundo de los Recursos humanos. El valor que las compañías le dan a este proceso es cada vez mayor.

Esta claro que, de lo anterior, se determina que estamos inmersos en una evolución, dentro del mundo de los Recursos humanos para encontrar el mejor y más valioso Talento, tanto internamente como de manera externa en las empresas. Se esta ante una gran lucha de talentos entre las compañías. Gracias a esta lucha, las empresas están buscando las herramientas de mayor utilidad para lograr esto de manera mas rápida y de menor coste, y esta claro que la utilización de las nuevas tecnologías, en concreto de las Redes sociales, es la herramienta que mas se ajusta a las nuevas necesidades de estas.

El valor que, significa para una empresa tener unas buenas herramientas de Selección, mejores que las de sus competidores, es equivalente a decir que esta empresa tiene una ventaja competitiva con respecto a otras.

1.2. Factores que han influido en la evolución de los medios de Reclutamiento y Selección del Talento.

~ Debido a la crisis económica que estamos viviendo en nuestro país desde el año 2007, hay una gran oferta de candidatos con perfiles muy valiosos y con gran Talento en el mercado. Por ello, los procesos de Reclutamiento y sobre todo los de Selección, deben ser mucho más técnicos, concisos y eficaces para poder conseguir el mejor "Talento" para la empresa. Esto se consigue con el acompañamiento de la utilización de las nuevas tecnologías por el personal encargado de la Selección.

Por otro lado, esta situación ha hecho que los candidatos en búsqueda activa de empleo hayan agudizado el ingenio buscando otras alternativas para ser vistos de manera más rápida y fácil por las organizaciones. Para ello han creado perfiles públicos originales e innovadores, consiguiendo diferenciarse del resto de candidatos y esto lo han conseguido a través de las nuevas herramientas sociales, como por ejemplo, la publicación video-curriculum en Youtube, participación de manera activa en debates de LinkedIn, creación de Blog en los que pueden exponer sus conocimientos y opiniones sobre determinados temas, etc.

~ Otro aspecto a señalar es el cambio que se ha producido en la forma de comunicación entre las personas a nivel personal y entre las personas y las organizaciones. Este cambio se debe al “boom” de las Redes sociales. Actualmente, el 80% de la población entre 15 y 65 años utilizan estos medios de comunicación de manera habitual en su vida diaria.

~ Debido a la generalización de las nuevas tecnologías en todas las facetas de nuestra vida. Los medios de Reclutamiento y Selección de personal se han tenido que adaptar a ello, pasando a un segundo plano los medios de comunicación más tradicionales.

La aparición de nuevos dispositivos, como Smartphone y Tablets y la pertenencia de estos por la mayoría de la población, permiten acceder a internet desde cualquier punto del mundo y a cualquier hora. Estos dispositivos nos acompañan para ayudarnos en el día a día, incluso en la búsqueda de trabajo, ya que permite a las personas acceder a las ofertas de trabajo a través de cualquier dispositivo móvil de manera rápida, actual y gratuita sin necesidad del envío de curriculum en formato de papel a las empresas.

1.3. Ventajas que aporta la utilización de los nuevos medios de Reclutamiento y Selección del Talento 2.0.

Las ventajas que se pueden desatacar, de la utilización de estos nuevos medios de Reclutamiento y Selección de Talento, son:

- La disminución de los costes económico tanto a corto como a largo plazo para la organización, pudiendo ser destinadas estas partidas económicas a otras materias internas de la empresa como por ejemplo, la formación del personal. Según manifiesta Alicia Serrano (2001) *“El coste de un proceso de selección para un mando intermedio se reduce en un 85% a través de medios on-line”*.
- Al mismo nivel de importancia que lo anterior, señalar, la reducción de los tiempos en el proceso de selección agilizando y automatizando las tareas. *“El tiempo estándar de duración de un proceso de selección pasa de 45 días a 10. Para el reclutamiento hemos pasado de una semana de*

EVOLUCIÓN EN LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO

espera, por término medio, para la recepción de curriculum a tan solo unos cuatro minutos” (Alicia Serrano, 2001).

- Otra ventaja importante de estos nuevos medios es la actualización constante y en tiempo real de la información, lo que permite el acceso tanto para las empresas, como para los candidatos a un gran volumen de información, que de otra manera sería de imposible acceso. En la actualidad se visualizan más de 48 horas diarias de videos en Youtube, se escriben más de 100.000 mensajes en Twitter o se suben más de 600 fotos en Instagram diariamente.

1.4. Desventajas detectadas en la utilización de los nuevos medios de Reclutamiento y Selección del Talento 2.0.

Los inconvenientes detectados en la utilización de este tipo de herramientas son los siguientes:

- El mayor inconveniente que se puede encontrar en la utilización de estas nuevas herramientas, va ligado, directamente con una de sus ventajas, debido a la información que libremente se puede publicar en estos medios. Hay que tener muy presente las consecuencias que puede tener una información no beneficiosa publicada en ellas, provocando una fuerte repercusión negativa para el usuario al que se refieren, tanto sean candidatos u organizaciones .
- Otra de las desventajas que se determinan de la utilización de estos medios es la gran variedad de servicios y aplicaciones que todas estas nuevas tecnologías tienen, aspecto, que puede volverse en contra de quien las utiliza, sino está totalmente formado para su uso, ya que puede ocasionar una pérdida importante de tiempo y de oportunidades laborales, así como de expansión al no saber acceder adecuadamente a ellas.
- Por último, señalar que la utilización de las Redes sociales no son relevantes en la decisión final del proceso de selección. Aunque nos ayudan a completar y ampliar el proceso, pero que hay que seguir realizando las entrevistas, contrastación de datos, seguimiento y la solicitud de referencias.

1.5. Marco legal de la utilización de las herramientas 2.0.

El entorno 2.0 empieza a tener un fuerte impacto también en el mundo del Derecho Laboral. Comienzan a surgir los primeros conflictos en esta materia, difíciles de poder resolver debido un gran vacío legal.

Algunos de estos conflictos son: empleados que destinan demasiado tiempo de su jornada laboral a conectarse a Redes sociales, suplantaciones de Identidad en Redes sociales de compañeros de trabajo, incluso de jefes, comentarios dañinos hacia las empresas o compañeros...

Un ejemplo de ello, queda constatado en la sentencia 127/201, de 23 de mayo, del Tribunal Superior de Justicia de la Rioja, relacionada con la utilización de las nuevas tecnologías para usos personales en horario laboral.

En España no existe legislación que impida el acceso a este tipo de investigación a cerca de las personas que publican sus datos en internet, dentro de límites legales que establece la Ley Organica15/1999, de Protección de Datos.

Dada la repercusión que esto está teniendo, alguno de los países de la Unión Europea han empezado a tratar estos temas legalmente. Por ejemplo, en Alemania con la ley publicada el 25 de agosto de 2010, la denominada “Ley Facebook”, que impide utilizar a las empresas en sus procesos de selección información que los candidatos hayan insertado en las Redes sociales fuera de aspectos profesionales, como por ejemplo videos, fotos, publicaciones...

El principal problema que esto plantea, es que, resulta muy complicado comprobar y demostrar cuando una empresa ha consultado y ha tenido en cuenta en un proceso de Selección los datos disponibles en una Red social y que esto haya influido negativamente en la Selección de un determinado candidato.

Este conflicto laboral se da debido a la estrecha línea que separa los derechos fundamentales de los empleados, al honor e intimidad personal y la facultad de dirección y control por parte de empresa para garantizar un uso de las tecnologías que se ajusten al derecho.

Los administradores de las empresas que gestionan las Redes sociales, viendo este conflicto legal que empieza a surgir, están tomando cartas en el asunto y están incluyendo en las herramientas de sus aplicaciones mecanismos a medida para restringir el tipo de información que aparece visible en un perfil, frente al resto de los usuarios.

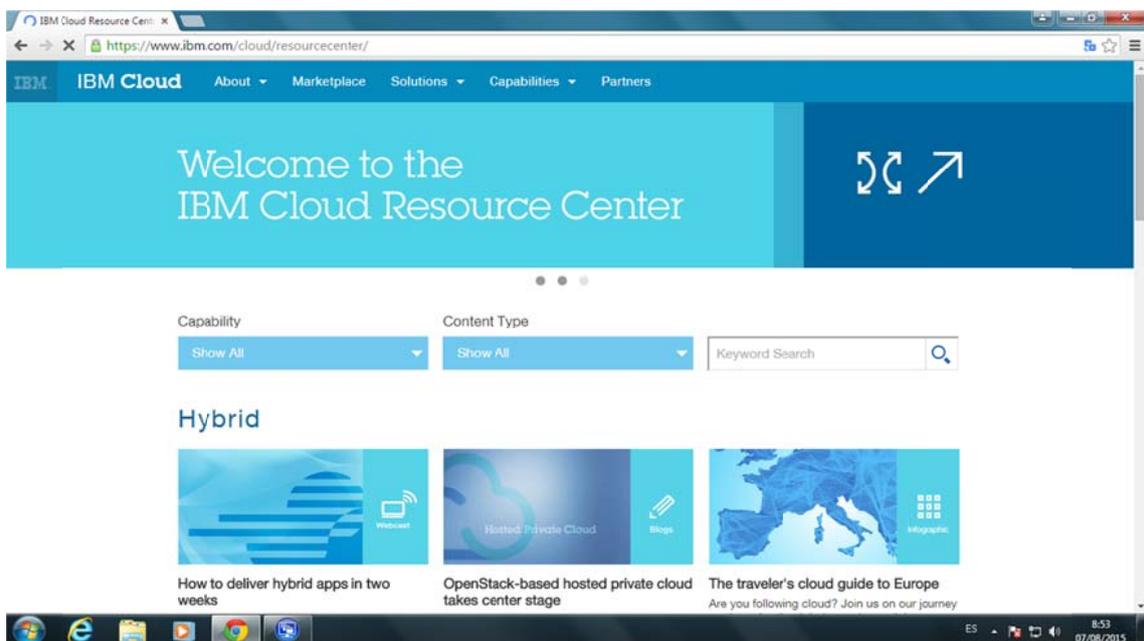
Por tanto, es fundamental que todos estos temas empiecen a regularse legalmente para ir marcando los límites entre la intimidad de los usuarios y el uso que se haga de esta información pública.

1.6. Ejemplos de empresas con cultura 2.0.

Hay un gran número de empresas que están adaptando y aplicando iniciativas 2.0, dentro de sus estrategias de negocio y como consecuencia, beneficiándose de lo que estas herramientas les ofrecen. Dos ejemplos de ello son las siguientes compañías:

La empresa IBM, es una de las primeras empresas que empezó a incorporar herramientas 2.0 en sus sedes, considerando que las dos cosas más importantes a tener en cuenta para tener éxito en la adaptación de estas nuevas tecnologías eran la cultura corporativa y las Redes sociales.

Esta compañía a implantado medios sociales como Blogs, ha creado un central de Blogs donde cada empleado tiene su propia plataforma para publicar y discutir sobre diferentes ideas abiertamente (Actualmente esta plataforma alberga 12.000 blogs individuales). Además ha incorporado Wikis a través de una plataforma llamada The Cloud Resource Center donde los empleados pueden encontrar entre otras cosas, fuentes y documentos útiles para su trabajo.



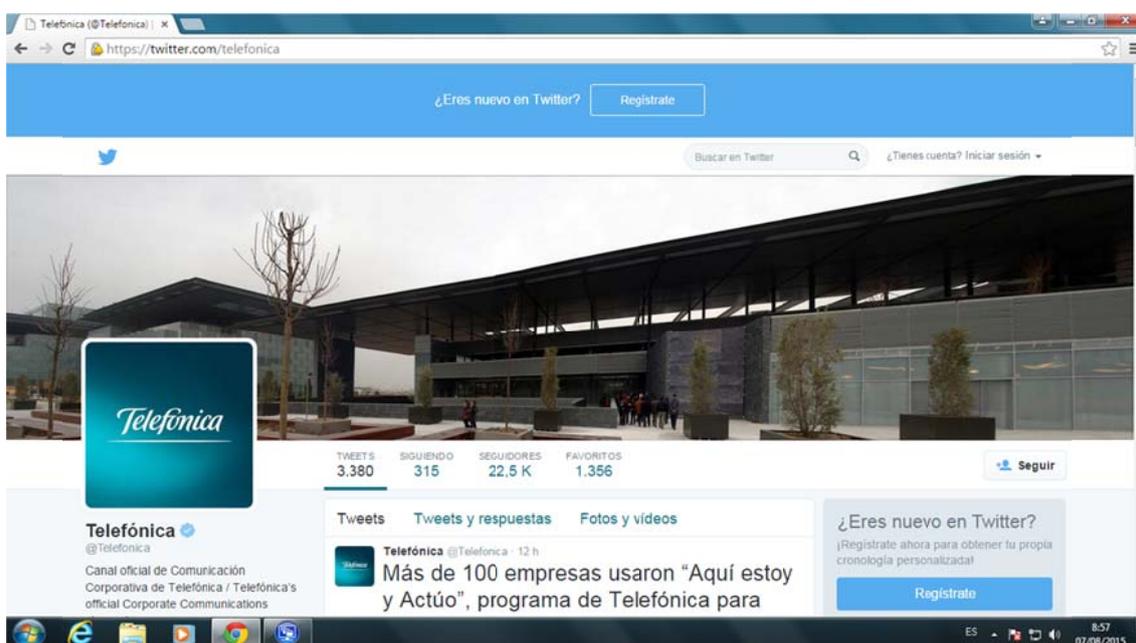
Después de la elaboración de una encuesta a los 3.000 empleados de la compañía para poder comprobar los resultados de la utilización de estas herramientas, se obtuvieron los siguientes resultados: El 87% de la plantilla afirmó que los medios sociales ayudan a incrementar sus habilidades mediante la colaboración con otros empleados; el 84% dice que puede contactar con expertos de manera más rápido; el 87% declaró que la nueva política 2.0 había ayudado a incrementar la productividad.

Otro caso a destacar de empresa pinera en la política 2.0 es el caso de Telefónica, esta introduciendo y potenciando el uso de las tecnologías 2.0 entre sus empleados para gestionar, entre otras cosas la Innovación. Esta empresa ha llevado acabo la implementación de una plataforma de Blogs corporativos de modo que todos los empleados puedan escribir en ellos, una Wiki (Sitio web corporativo que puede ser editado por varios usuarios a al vez) para compartir conocimientos de todos sus proyectos, así como para mantenerlos actualizados y un banco de ideas (el 90% de la plantilla ya participa en él) donde los empleados pueden hacer sus sugerencias de Innovación y votar las que mas les gusten, así como una plataforma de foros donde los empleados pueden hacer sus consultas mas frecuentes y solucionarlas mediante aportaciones de otros compañeros.

En la actualidad, Telefónica dispone de mas de 100 Blogs temáticos, en los que los empleados pueden hacer sus aportaciones mediante Post o comentarios, 65 Wikis en las que las distintas divisiones de la empresa suben los proyectos en los que están trabajando para conseguir así, la colaboración y compartición del conocimiento, 68.000 documentos y 10.200 carpetas en su sistema de gestión del conocimiento.

A parte, utiliza la Red social externa Twitter para poder observar que es lo que sus clientes quieren, poder estar en contacto con la sociedad y una red social interna Yammer, que se utiliza como dispositivo de información. También posee una página en Facebook con un grupo correspondiente a la empresa, donde sus empleados pueden compartir sus perfiles y estar continuamente comunicados.

Con todo ello, la empresa consigue tener a sus trabajadores conectados y colaborado continuamente.



CAPÍTULO 2.

INNOVACIÓN EN LA RETENCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO INTERNO EN LAS EMPRESAS.

2. Innovación en la retención y Gestión del Talento interno en las empresas.

2.1. Análisis de la situación actual.

Está claro que estamos pasando de la era del capitalismo a la era del talentismo, un cambio en la Atracción, Gestión y Desarrollo del Talento, pasando, a ser esto, lo que marcará la diferencia en las organizaciones.

La Gestión del Talento interno de la empresa es el proceso de captación de las aptitudes y actitudes que el personal interno de la empresa tiene y los métodos de formación y desarrollo que la compañía debe llevar a cabo para identificarlo, desarrollarlo y gestionarlo para lograr un mayor desarrollo y posicionamiento en el mercado. Consiguen con ello, mayor competitividad y beneficios. Por parte de los trabajadores, un mayor compromiso con la compañía y mayor motivación en el desarrollo de sus tareas.

Los principales retos de la Gestión del Talento son: evitar la pérdida de Talento cualificado para según qué puestos claves en las compañías, encontrar el Talento escaso a todos los niveles tanto a nivel de formación como de experiencia laboral, lograr el compromiso por parte de los trabajadores con sus empresas, motivar a los líderes con elevado potencial en la organización y evitar la pérdida de los mejores talentos a favor de otras organizaciones.

En el mercado actual, competitivo y complicado, la Gestión del Talento es una de las herramientas más eficaces para poder diferenciarse del resto, y para conseguirlo, hay que darle importancia a estas tres cuestiones:

1. Analizar y estudiar la tendencia del mercado, así como la propia organización, para poder definir qué Talento es el que marcará la diferencia.
2. Aplicar la Gestión del Talento como un procedimiento más en su empresa.
3. Motivar al personal de la compañía en la implicación en este proyecto.

Si las empresas son capaces de llevar a cabo un buen plan de Gestión del Talento, ahorrarán en tiempo y dinero, ya que, en procesos de Reclutamiento y Selección de personal, solamente tendrán que acudir a su base de datos, a sus talentos internos y a la Gestión interna, teniendo como candidatos a gente comprometida con la compañía y motivada por la confianza que se está depositando en ellos. Esto repercutirá directamente en la productividad de la compañía.

INNOVACIÓN EN LA RETENCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO INTERNO EN LAS EMPRESAS

Se considerara un trabajador con Talento *“aquel comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y en una organización determinada, es aquel empleado con alcance de resultados superiores dentro de la organización”*. (Dora Ramírez de Colman, 2012). Por lo que el Talento requiere de tres ingredientes: acción, capacidad y compromiso.



Ilustración 2.1. Componentes del Talento. Fuente: Libro La nueva gestión del Talento: Construyendo compromiso.

Estos tres puntos, son los que las organizaciones deben saber detectar, controlar y evaluar para potenciar su Talento interno.

Después de estudiar varias entrevistas realizadas a personas pertenecientes a importantes empresas a nivel mundial, como es el caso de Daniel Torras, general manager de JT Internacional Iberia o Raúl Grijalba, presidente ejecutivo de Manpower Group en España podemos darnos cuenta de la importancia que está tomando este proceso de Gestión del Talento interno dentro de las diferentes organizaciones empresariales y la manera en la que las organizaciones están innovado para poder adaptarse a esta nueva tendencia y aprovecharla al máximo.

Según comenta Daniel Torras, *“El departamento de Recursos humanos contribuye al desarrollo sostenible de nuestra empresa atrayendo, retribuyendo, reteniendo y posicionando altos talentos en línea con la estrategia de negocio y sus necesidades. La clave de nuestra estrategia de gestión de personas es contribuir a su desarrollo a través del mejor uso de sus capacidades. Nuestro sistema de gestión por competencias nos ayuda a alinear el desarrollo de nuestros empleados con las necesidades del negocio .Nuestras prácticas para*

retener a los mejores giran en torno al desarrollo profesional, las posibilidades de carrera tanto nacional como internacional, la amplia oferta formativa que ofrecemos, nuestros sistemas de compensación y flexibilidad organizativa. Algunos de los programas que se están utilizando para la gestión de su talento son programas de movilidad internacional y nacional (programas para jóvenes talento), planes de formación adaptados a las necesidades de los empleados, medidas de flexibilidad (jornada flexible, teletrabajo...) o un activo paquete de compensación total.” (Sonia de Mier, 2013).

Raúl Grijalba director, presidente ejecutivo de Manpower Group en España, declara que “El capital, que sin duda, sigue siendo el aspecto mas crítico para muchas empresa, especialmente para la subsistencia de las pequeñas y medianas empresas, en mercados, como el español, esta dando paso al talento; Es decir, estamos pasando del capitalismo al talentismo, porque muchas compañías se han dado cuenta de que grandes proyectos financieros no salen adelante sin el talento necesario. Hoy no solo es necesario contar con suficiente financiación para moverse en entornos globales, sino tener el talento crítico para ser capaz de utilizarlo como motor de crecimiento. En estos momentos, las compañías que han sabido alinear la estrategia de negocio con su estrategia de talento están afrontando el cambio de modelo y decisiones como la internacionalización con garantías de éxito”. (Executive Excelent, 2014).

2.2. Nuevas y renovadas herramientas que se están utilizando en la Gestión y Retención del Talento interno en las empresas

Para conseguir desarrollar este Talento interno del que estamos hablando podemos utilizar una serie de herramientas innovadoras y que se están reinventando, entre las que podríamos destacar las siguientes:

2.2.1. Evaluación del desempeño

Es una de las herramientas más utilizadas por las empresas para detectar y gestionar el Talento interno y desarrollarlo de manera eficiente para cada uno de sus trabajadores, pudiendo desarrollar así un plan de carrera individualizado para cada uno de ellos. Esta herramienta se lleva utilizando durante varios años por las organizaciones, pero es, en estos últimos años cuando se está aplicando de manera más generalizada y cada vez más especial para todos los niveles jerárquicos de las organizaciones, ya que, anteriormente solamente se solía utilizar en altos mandos.

Esta Evaluación del desempeño permite establecer los objetivos que se pretende conseguir de manera individual para el desarrollo profesional de cada empleado, permitiendo una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

INNOVACIÓN EN LA RETENCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO INTERNO EN LAS EMPRESAS

Esta herramienta permite determinar:

- Problemas en cuanto a la integración de un empleado en la organización.
- Insuficiencias o puntos débiles del personal evaluado.
- Fortalezas, posibilidades y capacidades que caracterizan a este personal.

Es un sistema periódico y sistemático que establece de antemano lo que se va a evaluar y de que manera se va a realizar, limitándose en un periodo de tiempo determinado (anual o semestral).

Esta herramienta permite mejorar los resultados de los Recursos humanos en la empresa, facilitando la información básica para una investigación de cada uno de sus componentes, promover el estímulo del personal para lograr una mayor productividad y conseguir una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores...

La Evaluación del desempeño es un instrumento utilizado por las empresas más importantes, y que cada vez está evolucionando más. Por ejemplo, la multinacional Nestlé la lleva aplicando a sus trabajadores desde hace varios años, pero en estos últimos años la ha renovado, convirtiéndola en la Evaluación 360° (la diferencia entre como te ves y como te ven). Esta herramienta consiste en una autoevaluación del empleado y en una invitación a sus responsables, subordinados y/o compañeros a que le evalúen, así le permite al propio trabajador tener un conocimiento más amplio de sí mismo y saber la opinión que el resto tienen de él, y a la empresa, identificar y conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de su personal. (Consultar Anexo 4).

CAPÍTULO 2

A continuación se adjunta un ejemplo de la realización de la informe de la Evaluación del desempeño.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
Apellido y Nombre: Guillermo Puertas				
Puesto: Programador Senior				
Fecha: 20/02/2008				
Evaluador: Diego Salama				
Evalúe del 1 al 5 las siguientes métricas				
1.Malo.	2.Regular.	3.Bueno.	4.Muy Bueno.	5.Excelente.
Desempeño Laboral				
1	Responsabilidad			4
2	Exactitud y calidad de trabajo			4
3	Cumplimiento de fechas estimadas / pautadas			4
4	Productividad - Volumen y cantidad de trabajo			4
5	Orden y claridad del trabajo			4
6	Planificación del trabajo			4
7	Documentación que genera			4
8	Reporta avances de tareas			3
9	Capacidad de delegar tareas			5
10	Capacidad de realización			4
11	Comprensión de situaciones			5
12	Sentido común			4
13	Cumplimiento de los procedimientos existentes			4
14	Grado de Conocimiento funcional			4
15	Grado de Conocimiento técnico			4
Factor Humano/Actitudinal				
16	Actitud hacia la empresa			4
17	Actitud hacia superior/es			4
18	Actitud hacia los compañeros			4
19	Actitud hacia el cliente			3
20	Cooperación con el equipo			3
21	Cooperación con pares			3
22	Capacidad de aceptar críticas			3
23	Capacidad de generar sugerencias constructivas			4
24	Presentación personal			4
25	Predisposición			4
26	Puntualidad			2
Habilidades				
27	Iniciativa			4
28	Creatividad			3
29	Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)			4
30	Respuesta bajo presión			4
31	Capacidad de manejar múltiples tareas			3
32	Coordinación y Liderazgo			4
33	Potencialidad - Capacidad de Aprendizaje			4
34	Carisma			4
35	Compromiso hacia el equipo			3
36	Manejo de conflictos			2
37	Manejo y optimización del grupo			3
38	Relación con el cliente			4
39	Planificación - Coordinación			2
40	Toma de decisiones			5
41	Comercial			5
Comentarios:				
blah, blah, blah				

2.2.2. Planes de coaching

Otra de las herramientas, que más auge está teniendo en la actualidad son los Planes de coaching, que consiste en una serie de sesiones, en las cuales, el coach (maestro) contribuye a que un coachee (aprendiz) desarrolle ciertas potencialidades de naturaleza profesional y personal.

El coach esta considerado como una especie de “descubridor de talentos”. Es un motivador por excelencia, además de un gran estratega, capaz de captar y describir las potencialidades y debilidades de una persona.

Los Planes de coaching se aplican en muchas materias diferentes; en el deporte, que es una de las aéreas en las que más se utilizan; en el desarrollo escolar, pero sobre todo, en el ámbito empresarial, coaching ejecutivo, donde se esta utilizando cada vez en mayor proporción por sus innumerables ventajas a la hora de detectar el talento interno de las compañías y gestionarlo para sacarle el máximo partido.

A nivel general, los Planes de coaching suelen durar entre seis meses y uno año, aunque todo depende del caso individual que se vaya a tratar y suelen estar formados por las siguientes fases:

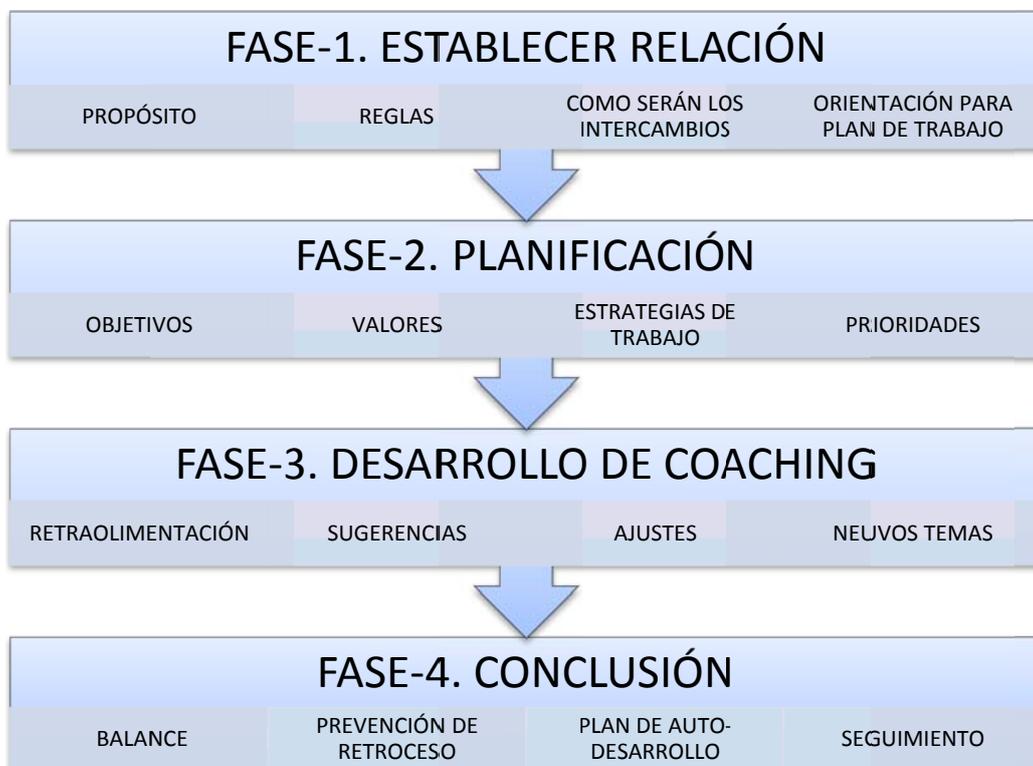


Ilustración 2.2. Etapas de un proceso de coaching. Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en la red.

En el Anexo 2 podemos encontrar un ejemplo del desarrollo de un Plan de Coaching ejecutivo para empresas, en el que se detallan las diferentes acciones que se van a llevar a cabo en cada una de las fases del proceso.

Este proceso de coaching tiene una serie de ventajas que va a proporcionar a la empresa gran ayuda para detectar y gestionar el Talento interno de ellas y así poder utilizarlo de la manera más beneficiosa, tanto para los trabajadores como para la organización:

- Mejora el desempeño y la productividad.
- Desarrollo personal de los integrantes de la empresa (mayor motivación y sensación de pertenencia a la empresa).
- Mejora del aprendizaje.
- Mejora de las relaciones entre los diferentes miembros de la organización.
- Potencia la creatividad.
- Favorece al mejor manejo de herramientas y recursos.
- Mayor flexibilidad y adaptación al cambio.

Algunas declaraciones de expertos en la materia de coaching, declaran que *“Construir una cultura de coaching enfocada a que todo el mundo contribuya al éxito del negocio será un requerimiento cada vez mas demandando para el éxito”* (Jonathan Passmore, 2011).

El autor Joaquín Dosil (2012) determina que *“El Coaching en el mundo empresarial se puede considerar algo esencial. Las técnicas de coaching son apropiadas para los directivos de las empresas, así como también para los cargos intermedios y los trabajadores. Se basan en la importancia del factor humano, como motor impulsor de las empresas. La mayor demanda a nivel empresarial es la Facturación, por lo que el coaching contribuye a potenciar las habilidades personales y profesionales del trabajador o del equipo, para que su rendimiento sea mayor y, de esta manera, aumentar esa Facturación de la empresa”*.

Es tanta la influencia que está teniendo la introducción del coaching en las organizaciones, que según los resultados obtenidos por la consultora británica de capital humano HDA, en su último estudio sobre coaching ejecutivo, el 97% de las organizaciones encuestadas creen que el coaching ejecutivo impacta positivamente en el rendimiento empresarial.

Para el 88% de las empresas encuestadas, los Planes de coaching proporcionan retorno de la inversión, lo que supone un 6% sobre los resultados. Aunque estas cifras no son directamente aplicables al mercado español, si muestra la tendencia, que probamente, una vez superada la situación de crisis económica, también se darán en nuestro país en la que estamos inmersos.

2.2.3. Planes de mentoring

Alineado con la herramienta anterior, aparece el mentoring, un proceso en el cual el mentor (maestro) contribuye con los pupilos (aprendices) para poder desarrollar todas sus habilidades psicológicas, sociales, físicas y laborales.

El Mentor es un maestro, consejero, modelo de valor y principios y un estimulador de retos. En este proceso, el mentor no ejecuta, solamente orienta y alimenta para que el profesional se desarrolle a si mismo mediante progresivas actuaciones que vaya llevando a cabo.



Ilustración 2.3. Aportaciones beneficiosas del proceso de mentoring. Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en la red.

Lo que estos Planes de mentoring pretenden es:

- Liberar el potencial; acelerar el proceso de desarrollo personal y profesional a través del apoyo de una persona de mayor experiencia.
- Posibilitar la transferencia de saber y hacer; capitalizar el saber acumulado en las personas que integran la organización y que pueden aportar gran valor al resto de integrantes.
- Activar el patrocinio de relaciones; generar vínculos valiosos entre mentores y pupilos, que pueden reforzar su desarrollo personal y profesional; activar el patrocinio de relaciones.

Estos programas por lo general, suelen tener una duración de entre uno y dos años, vinculado a los objetivos y frecuencia del mentoring y salen realizarse a través de reuniones mensuales. Las fases de este proceso son las siguientes:



Ilustración-2.4. Fases del proceso de mentoring. Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en la red.

En el Anexo 3 se adjunta un ejemplo de un Plan de mentoring detallando todas las fases y acciones de un programa completo.

Esta herramienta aporta un gran valor a las organizaciones empresariales, ya que, gracias a su aplicación se están detectando talentos muy potentes dentro de sus plantillas a través de la comprobación de los resultados que están aportando a estos planes. Los empleados que están recibiendo esta formación se sienten más realizados, motivados e identificados con la marca, ya que, tienen la oportunidad a través de su mentor de conocer más en profundidad la empresa, otros departamentos, formas de trabajo, herramientas, recursos. Les permite abrir su mente y adaptarse a los cambios.

Como ejemplo de la aplicación de este instrumento, podemos hablar de la empresa Microsoft, en la cual, este proceso, ya forma parte de su filosofía corporativa. Tienen implantado un medio de aprendizaje, conocido como 70/20/10, en el que ese 20, corresponde al 20% de acciones dedicadas a actividades de coaching y de mentoring. Con ellos han obtenido beneficios como: mayor retención de profesionales, recorte en la curva de aprendizaje (los empleados aprenden más), mayor motivación y mayor calidad en su personal.

2.2.4. Similitudes y diferencias entre los Planes de coaching y los Planes de mentoring.

Similitudes entre los Planes de coaching y Planes de mentoring:

- ❖ Son estrategias de desarrollo potencial y de formación en el puesto de trabajo.
- ❖ Consisten en la adquisición de nuevas habilidades y transmisión de conocimientos y capacidades.
- ❖ Se pueden evaluar más fácilmente que los planes tradicionales de formación.
- ❖ Están coordinados desde el departamento de Recursos humanos, pero ejecutados por los propios implicados, sin que nadie de la organización tenga que intervenir.
- ❖ Se ejecutan a partir de un plan de acción con una lista de tareas concretas a desarrollar.
- ❖ Tienen un alto componente de actitud para su desarrollo.
- ❖ El objetivo es que trabajen conjuntamente personas con Talento.
- ❖ Se trata de programas de aprendizaje experimental (lo aprendido pasa a formar parte del patrón de conducta de los interesados).

Diferencias entre los Planes de coaching y los Planes de mentoring:

<u>PLANES DE COACHING</u>	<u>PLANES DE MENTORING</u>
❖ Interno o Externo (Cuando el coach es interno, suele ser el superior directo).	❖ Interno o externo (Cuando el mentor es interno, puede serlo cualquier persona de la organización).
❖ Siempre formal.	❖ Forma formal o informal.
❖ Individual o grupal.	❖ Individual.
❖ Dirigido a todos los empleados.	❖ Dirigido a personas con alto potencial.
❖ Objetivo: Mejorar el rendimiento.	❖ Objetivo: Desarrollar a la persona.
❖ El coach conoce bien la empresa/departamento/área.	❖ El mentor puede conocer o solo tener vinculación con la empresa/departamento/área.
❖ La agenda la establece el coach.	❖ La agenda la establece el mentor.
❖ La responsabilidad de la relación recae sobre el coach.	❖ La responsabilidad recae sobre el tutelado.
❖ Duración breve entre 6 meses y un año.	❖ Duración larga entre un año y medio o dos.
❖ Trata competencias profesionales.	❖ Trata competencias profesionales y personales.

Estos planes innovadores, están en pleno auge, aunque hace ya unos 10 años que se están aplicando. En estos últimos 5 años en cuando han tomado mayor relevancia.

Según varios estudios consultados, se están aplicando en empresas con diferente número empleados, tanto en grandes multinacionales como en Pymes, aunque tiene mayor repercusión en empresas de más de 150 trabajadores.

Se están aplicando más planes de coaching individuales, que grupales.

INNOVACIÓN EN LA RETENCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO INTERNO EN LAS EMPRESAS

Las organizaciones están buscando desarrollar conjuntamente habilidades profesionales, técnicas y personales, aunque según los datos consultados, un tercio de los programas desarrollados están más dirigidos al desarrollo de habilidades profesionales.

Estas herramientas se imparten, fundamentalmente por decisión de la dirección, para el desarrollo de líderes y equipos de trabajo, para la detección, desarrollo y gestión del Talento interno de las compañías y no tanto para la implementación de cambios en la estrategia de la empresa. Los objetivos que se buscan desde la dirección de estas, es mejorar el rendimiento, alcanzar objetivos previstos, fortalecer la ventaja competitiva de la organización, formar al nuevo personal facilitar la transición a nuevos puestos de trabajo y, sobre todo, retener el talento interno.

La clave de estos programas esta en evaluar, cuantificar y estudiar los resultados obtenidos en ellos, para utilizarlos posteriormente como instrumentos aplicables a la Evaluación del desempeño.

En el Anexo 4 se adjunta un ejemplo de cómo la empresa Nestlé aplica conjuntamente todas estas herramientas, aparte de otras también, totalmente innovadoras, en sus empleados para reforzar su talento interno.

**CAPÍTULO 3.
INNOVACIÓN EN EL RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DEL TALENTO EXTERNO A LA
EMPRESA.**

Antes de comenzar a desarrollar la Innovación en los procesos de Reclutamiento y Selección de personal externo en la empresa, voy a definir en qué consiste el Reclutamiento externo.

Es la búsqueda e incorporación de nuevos talentos a las organizaciones, bien sea por la creación de nuevas vacantes dentro de la empresa por la rotación de trabajadores dentro de ella; o por que la empresa encuentre perfiles con Talento muy valioso y, aunque en ese momento no se necesite cubrir ningún puesto, saben que no pueden desaprovechar la oportunidad de perder un candidato tan ventajoso para la organización.

En este tipo de Reclutamiento externo nos podemos encontrar con dos tipos de candidatos:

Los candidatos activos que son los están de manera constante y dinámica buscando trabajo a través de la Redes sociales, conectándose a ellas de manera regular, ya que, su principal objetivo es encontrar un puesto de trabajo.

En cuanto a los candidatos pasivos, son aquellos que tiene un puesto de trabajo actualmente y que no se encuentran en búsqueda activa de empleo, pero tienen sus perfiles profesionales públicos en diferentes Redes sociales, ya que, actualmente, la sociedad considera que si no apareces en estas plataformas sociales “no existes”. Para las empresas estas personas son un activo potente bien sea por su formación y/o experiencia.

3. Innovación en el Reclutamiento y Selección del Talento externo a la empresa.

A la hora de incorporar nuevos candidatos a las organizaciones existen diferentes herramientas que además de las tradiciones han ido apareciendo y evolucionando en el ámbito de la búsqueda y Selección de Talento.

A continuación nos centramos en las herramientas que más están contribuyendo a la Innovación en la Selección del Talento.

3.1. Redes sociales profesionales.

Se definen como una herramienta para establecer contactos profesionales con otros usuarios, permitiendo encontrar candidatos, colaboradores y socios, así como interactuar e intercambiar conocimientos, oportunidades y consejos con otros profesionales del todo el mundo a través de sociedades dentro de la red.

En el segundo informe realizado por Infoempleo y Adecco sobre Redes sociales y mercados de trabajo, establece que *“ El 75% de los profesionales de recursos humanos creen que el futuro de la selección de personal pasa por las*

INNOVACIÓN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO EXTERNO A LA EMPRESA

redes sociales, así como el 80% de ellos, reconocen haber consultado la actividad en las Redes Sociales de los candidatos seleccionados para ofertas de empleo, determina también, que los profesionales de recursos humanos utilizan cinco estrategias básicas de reclutamiento o selección de personal en redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, Tuenti o Youtube, estos cinco usos se refieren a la búsqueda de candidatos pasivos, creación de comunidades de talento, acciones de employer branding (sistema de gestión de la marca de la empresa para atraer el talento hacia la misma) y la publicación de ofertas de empleo”. (Susana Saavedra. 2015).

A continuación, después de haber realizado un estudio de todas las Redes sociales existentes en la actualidad, (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn...) me voy a centrar en tres de ellas, por ser las más valiosas y utilizadas por los responsables de Recursos humanos a la hora de la Selección de personal.



Es la Red social profesional por excelencia en España.

En mayo de 2013 ya había más de 200 millones de usuarios registrados.

Al crear un perfil dentro de esta red, vemos que la información se encuentra muy bien organizada por secciones (datos personales/formación/experiencia/idiomas...), lo que ayuda a hacer la información más dirigida, para que quienes visiten el perfil puedan encontrar la información de una manera rápida. Además, permite crear perfiles múltiples, en más de 40 idiomas.

En esta red, por ejemplo, están presentes directivos y ejecutivos de todas las empresas Fortune 500, las mayores empresas de Estados Unidos. Más de dos millones de empresas tienen páginas empresariales en esta red.



Xing cuenta con más de 10 millones de usuarios y su presencia es mayor en países europeos y asiáticos. En España los usuarios de esta Red social, suelen ser personas alrededor de los 30 años de entre 4 y 7 años de experiencia laboral y responsabilidad de mandos intermedios.

Su funcionamiento es muy parecido a la Red social LinkedIn, con una diferencia, que es la posesión de una agenda de contactos, una aplicación que permite organizar actos de forma rápida, tanto públicos como privados.

Además posee un excelente buscador en el que mediante la inserción de una palabra clave, relacionada con el perfil que se está buscando, se obtiene una búsqueda rápida y avanzada de perfiles interesantes y relacionados con la palabra elegida.

Otra de las ventajas que se obtienen de esta red, es la posibilidad de elevar preguntas a especialistas en algún tema o a personas expertas en cualquier área, e incluso responder a preguntas ya planteadas, herramienta que será importante para encontrar personas expertas en algún tema, cuyo perfil puede resultar interesante.



VIADAO

Viadeo cuenta con más de 50 millones de usuarios en el mundo, aunque es una Red social que tiene poca presencia en España, al contrario que en Francia, país de su creación.

Presenta una versión de perfil muy similar a la de la red Xing y LinkedIn, que se puede completar de manera escalonada, con el correspondiente ahorro de tiempo.

Viadeo, dispone de un campo en el que podemos encontrar personas que nos puedan interesar mediante un listado de contactos en red, con lo que podemos acceder a una gran variedad de perfiles profesionales de una sola vez, sin la necesidad de utilizar buscadores para cada caso, aunque ofrece menos opciones para la cesión de contactos que Xing y LinkedIn, pues no permite ni exportar ni importar contactos.

La mayor ventaja de esta red, es su rica comunidad de usuarios activos, que ayuda a los buscadores de talento a participar y a encontrar candidatos potenciales en los foros, con solo seguir los debates que se suceden, obteniendo así, una valiosa información .



GOOGLE+

Es una Red social generalista, pero he querido mencionarla en este punto, porque su uso está siendo cada vez más utilizado para la comunicación externa y sobre todo, interna en las organizaciones empresariales.

INNOVACIÓN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO EXTERNO A LA EMPRESA

Además de ser una Red social, permite a sus usuarios la realización de Video-llamadas de forma también gratuita entre los miembros creados dentro de un grupo en la plataforma de esta red.

Desde su lanzamiento en 2011 cuenta con más de 400 millones de usuarios y más de un millón de páginas de empresas y marcas creadas.

La principal ventaja que tiene esta herramienta es que expone el contenido que se comparte públicamente tanto en su perfil personal como profesional, en los resultados del buscador de Google, por lo que la visibilidad que se consigue en la red es la máxima posible.

El fenómeno de las Redes sociales es bastante complejo, por lo que hay varios filósofos que han reflexionado y hablado sobre este tema. Algunas de las reflexiones recogidas de ellos son las siguientes.

Para el sociólogo Manuel Castells *“Las Redes Sociales representan una oportunidad para el cambio social, ya que dichas plataformas pueden convertirse en una palanca del cambio social, pues pueden lograr que lo que parece imposible pueda lograrse a través de redes de comunicación y colaboración digital”*. Esta tendencia teórica es apoyada también por el autor Anthony Giddens, *“La Red y todas sus plataformas de comunicación e interacción representan una forma de incrementar la inteligencia y el conocimiento que tenemos sobre el mundo que nos rodea”* (Rubén Vazquez, 2015).

Por el contrario, hay una tendencia de autores que pone en duda lo que internet y las Redes sociales han construido en la sociedad contemporánea, como es el caso del autor Zygmunt Bauman que habla de que la red crea una sensación equivocada de pertenencia y autonomía, pues al construir relaciones basadas en interacciones digitales, solo se construye una falsa idea de amistad, superficial y limitada. Argumenta que el éxito de portales como Facebook se debe al temor de estar solo o ser rechazado, según recoge Sonia Serrano (2014).

En el Anexo 5 se adjunta una serie de fragmentos de un estudio realizado por Adecco, sobre la influencia de las Redes sociales en el mercado de trabajo, tanto para los candidatos como para las organizaciones.

3.2. Portales de empleo

Son lugares donde existen listas de vacantes y ofertas de empleo, con una clara tendencia de conversación y apertura al mundo del reclutamiento 2.0. De hecho, representan ya un canal abierto de comunicación multidireccional entre candidatos y empresas.

El objetivo de estos portales innovadores, es captar a los mejores candidatos y ponerlos en contacto con las empresas, basándose en el principio de que el Talento es, por definición, un colectivo cada vez más escaso. Así es mucho más fácil poder capturar el Talento disperso y pasivo.

Se ha podido comprobar, la tendencia de estos Portales de empleo, que es de funcionar cada vez más, como una auténtica Red social, sacando el máximo partido de las ventajas que están proporcionan, sobre todo, en la obtención de una red de contactos abundante y provechosa.

Hay que mencionar, que estos portales se viene utilizando desde la década de los 90, pero los que mas se han ido adaptado y actualizado a los nuevos tiempos incorporando en sus páginas servicios comparables a los de las Redes sociales, donde han visto en estas una nueva oportunidad de negocio por su gran aceptación por parte del público . Algunos de los portales más innovadores son:



Buscojobs ha desarrollado una herramienta llamada FINDME totalmente innovadora en el sector del Reclutamiento y Selección de personal.

Su filosofía se basa en *“El trabajo busca a las personas”*, en vez del tradicional *“las personas buscan trabajo”*. Es decir, las personas somos los que somos (personalidad, competencias, creencias, valores y actitudes), lo que podemos hacer (habilidades, técnicas y aptitudes), lo que sabemos hacer (conocimientos y experiencia vitales) y lo que queremos hacer (motivación, sueños e ilusiones). Por lo tanto, si se llega a conocer todo esto de una persona podremos saber que trabajos pueden ser aquellos en los que será más feliz y por lo tanto, más productivo. Estas facetas de las personas se detectan a través de los test de competencias y aptitudes que ha desarrollado esta herramienta.

INNOVACIÓN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO EXTERNO A LA EMPRESA

infoempleo...

Infoempleo ha incluido un servicio de webs personales, que permite a los reclutadores y seleccionadores mirar en el interior de los candidatos, revisando y analizando sus proyectos, fotografías, contactos, contenidos...

YOVIJOB
REClFIND

Yovijobs se ha creado dirigido a la Innovación y las nuevas tendencias en la búsqueda de empleo y de Selección de personal, incluyendo, por ejemplo, entre sus servicios, la posibilidad de publicar un video de presentación profesional junto con los datos que los candidatos cumplimentan cuando se dan de alta, sustituyendo a los tradicionales formularios que los candidatos tenían que rellenar al darse de alta y poder cumplimentar su curriculum.

Me ha parecido oportuno aportar algunos datos de la evolución del interés de los internautas sobre la utilización de los Portales de empleo y sobre algunas de las Redes sociales profesionales de contacto como es el caso de LinkedIn en los últimos años.

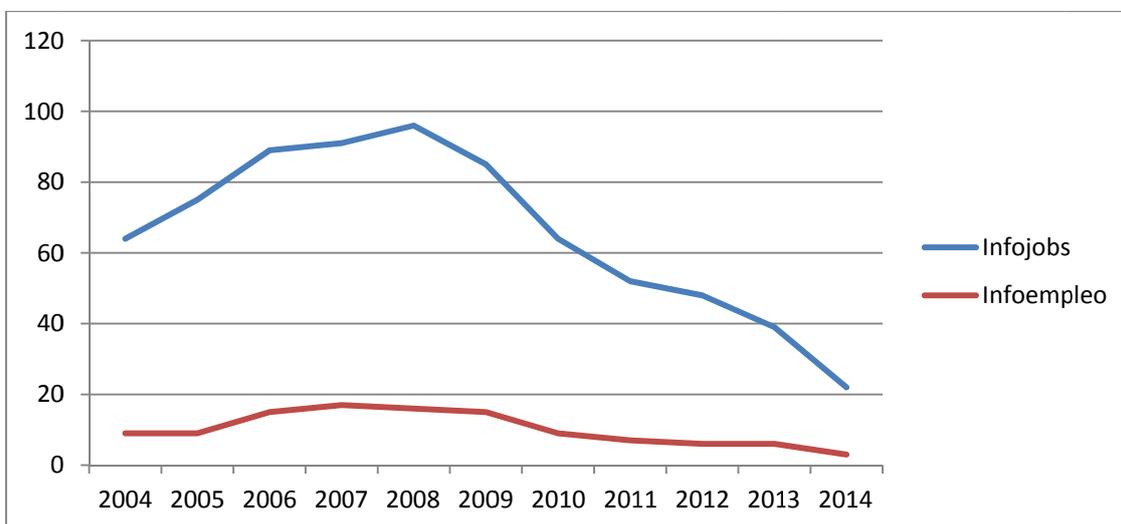


Ilustración 3.1. Interés de los usuarios por los Portales de empleo. Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos de la red.

En el gráfico se puede observar la evolución de los Portales de empleo más importantes de España (Infojobs e Infoempleo). En ambos casos se aprecia que desde su aparición hasta el 2009 tuvieron su momento de auge, a partir de esta fecha se ve claramente un declive de ambos, teniendo Infojobs una clarísima posición de dominio durante todo el periodo estudiado.

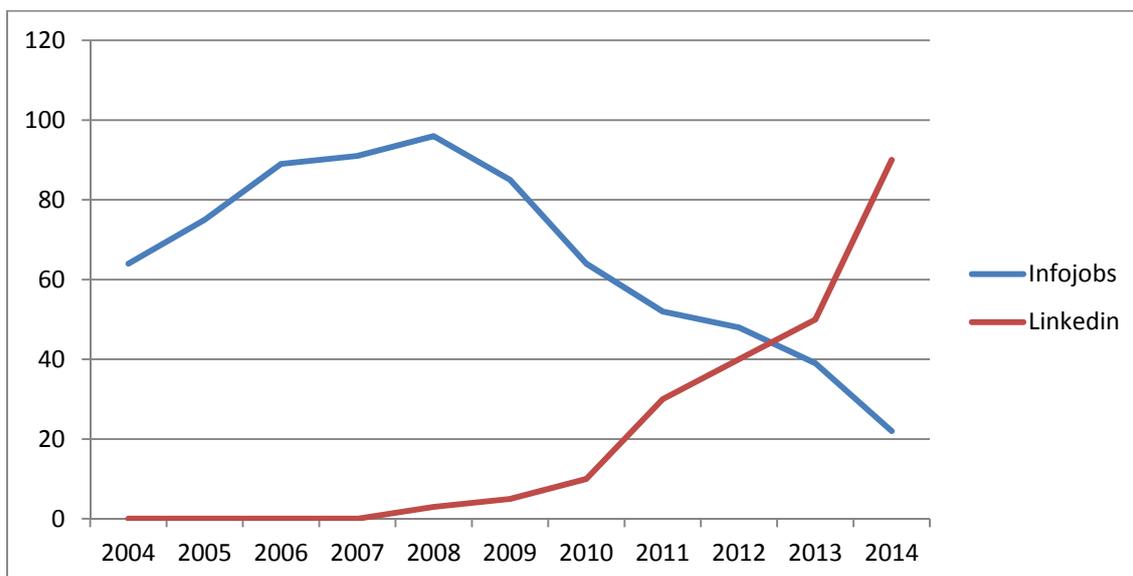


Ilustración 3.2. Evolución del interés de los usuarios por los Portales de empleo en comparación con la Red social LinkedIn. Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos de la red.

En este gráfico se representa la evolución negativa de los portales de empleo, como es el caso de Infojobs en contrapartida al crecimiento de la búsqueda de trabajo a través de las Redes Sociales, en este caso concreto a través de LinkedIn.

3.3. Blogs

Los Blogs se han convertido en una potente herramienta de comunicación en muy diversos ámbitos.

El funcionamiento del Blog es muy sencillo. Hay una página principal donde el autor va escribiendo una serie de entradas cronológicas, cada entrada es un bloque de texto que puede contener enlaces a sitios Web, nuevas historias, fotografías... Cuando el autor añade una noticia o entrada, va directamente a la parte superior, empujando las noticias más antiguas hacia abajo. Es muy parecido a un periódico digital o a un diario. Aunque el autor puede hablar de cualquier cosa o tema, sin embargo, los blog suelen estar dirigidos a temas muy concretos.

Son también una importante herramienta, primero en el Reclutamiento de personal, ya que al existir Blogs muy especializados, hay una conexión directa en la red con el personal relacionado con el perfil que se está buscando según la vacante que exista en la empresa, y sobre todo para la Selección de Talento, ya que es un auténtico escaparate de los pensamientos y conocimientos de los candidatos, bien del autor del Blog, como de sus

INNOVACIÓN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO EXTERNO A LA EMPRESA

seguidores. Una de las opciones que nos proporcionan los Blogs, es el poder hacer comentarios de todo lo publicado en el.

Los que verdaderamente utilizan esta vía para darse a conocer, son los usuarios particulares, ya que saben que son plataformas públicas que les permiten dar a conocer su formación, opiniones, conocimientos, intereses, más allá que la información expuesta en un curriculum convencional.

Podemos ver que los beneficios que podemos obtener de crear un Blog son varios:

- Darse a conocer a todo el mundo.
- Construir tu marca personal.
- Es más completo y original que cualquier curriculum.
- Te permite aprender y ser creativo.
- Ampliación de tu red de contacto y tus oportunidades profesionales.
- Se puede ganar mucho dinero.

En el Anexo 6 Se adjunta una recopilación de varios fragmentos de entrevistas realizadas a personas que a través de la creación de un Blog han encontrado trabajo.

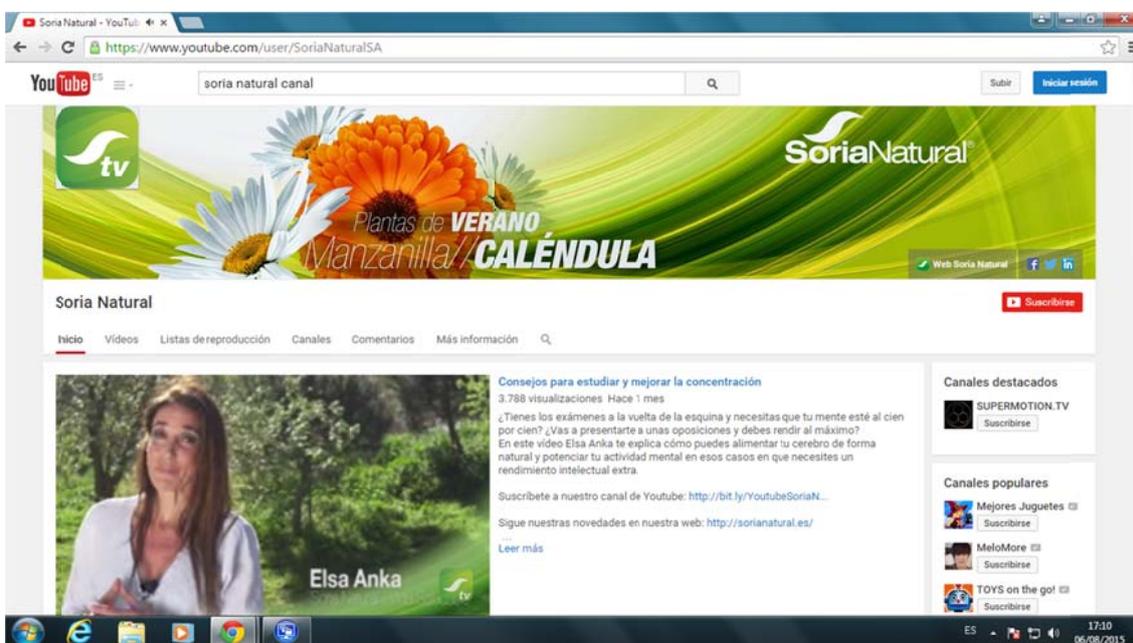
Importantes multinacionales además de darse a conocer a través de sus propias paginas web, están elaborando Blogs, donde aparte de sus productos, incorporan noticias, enlaces de interés, iniciativas motivadoras, concursos, como es el caso de Coca- Cola (Zona Coca-Cola).



3.4. Youtube

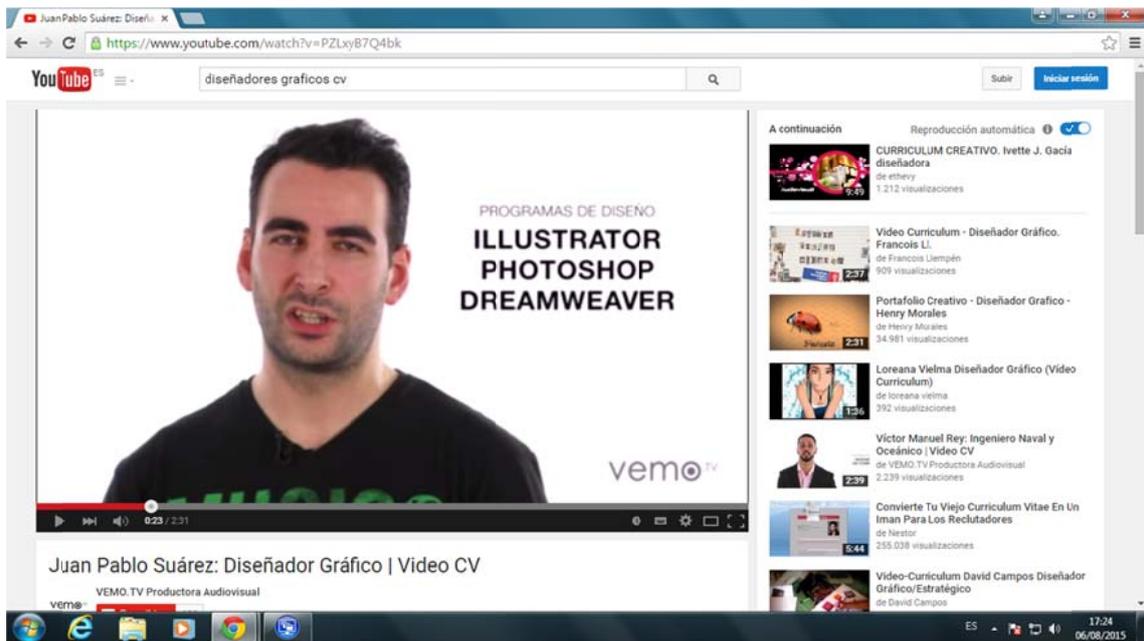
Es una herramienta que no está definida como una Red social, pero que va tomando esa tendencia, incluso, ya hay expertos en la materia del social media que la empiezan a considerar como una Red social más.

Se ha querido destacar esta herramienta, por la importancia que está tomando en Gestión y Selección del Talento tanto por parte de las empresas, que la están utilizando al igual que las Redes sociales como una plataforma de marketing y atracción de Talento. Es el caso de la empresa soriana Soria Natural, que ha creado un canal de Youtube donde, cada semana ofrece interesantes contenidos relacionados con la salud natural y la alimentación sana. De esta manera refuerza su presencia en las diferentes redes sociales y el acercamiento a clientes y usuarios.



INNOVACIÓN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO EXTERNO A LA EMPRESA

Por parte de los candidatos que están buscando trabajo, se está instaurando la tendencia de publicar, de manera espontánea videos donde presentan su formación y su trayectoria profesional (video – curriculum) para colgarlos en la plataforma y así tener mas oportunidades de que las empresas se puedan fijar en ellos y así llegar a mas destinatarios que puedan interesarse por su perfil.



3.5. Otras herramientas innovadoras que se están utilizando en los procesos de Reclutamiento y Selección de Talento.

Nos referimos a herramientas tecnológicas que están facilitando la realización de los procesos de Gestión, Reclutamiento y Selección de personal, ya que están haciendo que los procedimientos sean más rápidos, cómodos y económicos. Se están utilizando para realizar tareas como el cierre en lugar y tiempo de reuniones o entrevistas, así como la realización de una entrevista de trabajo, tanto de manera individual como colectiva, tarea que anteriormente se ha estado haciendo a través de llamadas telefónicas o presencialmente.

Las aplicaciones mas destacadas en este campo son:



WhatsApp permite recibir mensajes mediante el servicio Internet. Utiliza la mensajería en modo de texto, de manera gratuita los 365 días posteriores a

su descarga y posteriormente tiene un precio “simbólico” de 0,99€ aproximadamente por año.

Se puede utilizar de manera individual, o colectiva (en el caso de la aplicación de WhatsApp donde podemos crear grupos de hasta 100 personas con los participantes que se quiera).

Esta aplicación cuenta ya, con más de 250 millones de usuarios activos al mes, por lo que se puede comprobar su magnitud en capacidad de comunicación.



Skype es un software que permite comunicaciones de texto, voz y video sobre Internet gratuito y la posibilidad de hacerlo entre más de dos personas a la vez.

En 2012, esta aplicación llegó a los 280 millones de usuarios y a 120.000 millones de minutos en llamadas.

3.6. Consultorías Externas

Este tipo de empresas, en los últimos años, y por la evolución que están tomando las tareas de Reclutamiento y Selección de personal, que se vienen detallando durante todo trabajo, han tenido que adaptarse y especializarse, volviéndose verdaderos expertos en el tema, por lo que hay muchas organizaciones que externalizan este tipo de tareas por la gran calidad en que las consultorías externas les ofrecen.

Algunos ejemplos de las consultorías mas importantes a nivel mundial que se han ido adaptando a esta Innovación son las siguientes:



ManpowerGroup

Con más de 3.900 oficinas en 82 países diferentes. Entre los servicios que ofrece esta empresa, podemos encontrar, la línea de negocio Manpower, Manpower formación, Manpower fundación...

Junto con Socia beBee y su Red social Affinity Networking, han traído a España la última tendencia en selección de candidatos, que consiste en realizar este proceso según el perfil de la empresa y del puesto e trabajo en temas completamente ajenos al mundo laboral como el deporte, cine o música.

INNOVACIÓN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO EXTERNO A LA EMPRESA

Así, esta red, permite cruzar gustos y aficiones de los candidatos con los perfiles ideales de las ofertas de trabajo, de tal forma que aquellos que consigan una 100% de afinidad obtendrán una entrevista de trabajo.



Con presencia en 60 países y más de 5.000 oficinas en todo el mundo. También nos ofrecen servicios de trabajo temporal y selección, de todo tipo de perfiles, así como servicios de outsourcing, gestión de carreras y consultaría de capital humano.

Esta empresa se adapta a esta tendencia de Innovación en los procesos de Recursos humanos, poniendo a disposición de todos sus candidatos una nueva versión de su app oficial para la búsqueda de empleo, llamada Empléate. Esta actualización incluye alertas de empleo personalizadas, un diseño moderno e intuitivo, además de mejorar su empleabilidad con consejos laborales que aparecen en la pantalla mientras se cargan las ofertas de empleo.

*SUPUESTO PRÁCTICO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE UN PERFIL DE INGENIERO DE CALIDAD*

CAPÍTULO 4

**SUPUESTO PRÁCTICO: PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UN PERFIL
DE INGENIERO DE CALIDAD.**

4.1. Supuesto práctico: Proceso de Reclutamiento y Selección de un perfil de ingeniero de calidad.

En este punto voy a desarrollar un caso práctico de un proceso de Reclutamiento y Selección para un puesto de un ingeniero de calidad, en una empresa del sector auxiliar de la automoción, que trabaja bajo el convenio siderometalúrgico de la provincia de Soria.

Encuadro la realización del caso práctico como un proceso de Reclutamiento y Selección desarrollado desde el puesto de un responsable de Recursos humanos de la empresa Huf España Automoción. Parte del caso es real como la elaboración del perfil o el procedimiento detallado en diferentes Redes sociales otra parte es ficticia, la que corresponde a la política de marketing de la empresa, evolución del desempeño, los datos personales que se nombran en su desarrollo y perfiles de las diferentes redes sociales que aparecen en su desarrollo, entre otros.

El primero paso es tener totalmente detallado y encuadrado el perfil que tengo que cubrir, con la realización de una descripción exhaustiva de todos los puntos importantes:

El perfil de puesto que tengo que cubrir es el siguiente:

HUF ESPAÑA AUTOMOCIÓN:

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Será el responsable de identificar e impulsar la fabricación y mejoras de calidad del producto y la resolución de problemas bajo el enfoque TS16949. El trabajo incluye el desarrollo de planes de resolución de problemas, las métricas de calidad, planes de reducción de variación y la coordinación para resolver las cuestiones de calidad interna y externa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Desarrollar y mantener el Sistema Estadístico de control de procesos de empresa y asegurar que los métodos estadísticos adecuados se utilizan en todo el proceso de realización del producto.
- Desarrollar y mantener el Sistema de Desarrollo de Proveedores de la empresa y la interconexión con el proceso de la Cadena de Suministro.

COMPETENCIAS REQUERIDAS:

1. Capacidad demostrada para llevar acabo Análisis Causa Raíz y habilidades y resolución de problemas.
2. Compromiso con la Seguridad.
3. Capacidad para tomar decisiones, utilizando la lógica y los datos para llegar a las mismas.

FORMACION Y EXPERIENCIA:

1. Licenciatura en ingeniería o similar.
2. Experiencia mínima de cinco años en el campo de la calidad y en al fabricación de componentes en el sector de la automoción.
3. Altos conocimientos de los programas Microsoft Office, Mini Tab, SPC Software.
4. Nivel de inglés y alemán alto.

Ilustración 5.1. Informe resumen perfil puesto vacante de ingeniero de calidad. Fuente: Elaboración propia.

SUPUESTO PRÁCTICO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UN PERFIL DE INGENIERO DE CALIDAD

El siguiente punto que tengo que tener claro es la estrategia de atracción y Selección de Talento que mi empresa ha desarrollado y a partir de ahí, elaborar mi plan de actuación, definiendo mis objetivos y la herramientas que voy a utilizar en el proceso de Reclutamiento y Selección.

La política de atracción de Talento que mi compañía ha establecido es, en primer lugar, la de estar presentes de manera activa con diferentes acciones semanales y mensuales en varias Redes sociales, y herramientas como Youtube, donde trimestralmente se publica un video, en el cual, el director de la compañía da a conocer los resultados del trimestre y el lanzamiento de nuevos productos, con el fin de darse a conocer al mayor número posible de clientes y candidatos. Estas acciones están totalmente detalladas y estudiadas por el departamento de marketing y comunicación de la empresa, por lo que lo primero que hago es ponerme en contacto con ellos para que me faciliten información acerca de cuáles son estas acciones y a qué Redes sociales me puedo dirigir para encontrar a las personas que se han interesado por nosotros y que me podrían valer para el proceso.

El resultado de la reunión es el siguiente; debo dirigirme a las Redes sociales en las que tenemos un perfil abierto como es el caso de Facebook, LinkedIn y Twitter, además de acudir, también a Youtube para revisar que usuarios son los que se están interesando por nuestra compañía.

Una vez que tengo toda esta información, determino las diferentes fases que voy a seguir:

Fases	Acción
1	Revisión del talento interno de mi empresa. (Prioridad en la política de selección de la empresa).
2	Revisión Redes sociales y Youtube donde la empresa realiza acciones.
3	Revisión de las Redes sociales profesionales.
4	Revisión de las Redes sociales generalistas.
5	Revisión de los Portales de empleo.
6	Revisión de Blogs.
7	Revisión de video-curriculums publicados en Youtube.

Ilustración 5.2. Cuadro resumen fases y acciones a realizar en el proceso de Reclutamiento y Selección del perfil de ingeniero de calidad. Fuente: Elaboración propia.

Fase 1.

En primer lugar, lo que voy a revisar es el listado de gente que tengo interna de la empresa, que ya he detectado previamente como “potencial Talento interno” para ver si alguna de estas personas me pueden encajar con este perfil. Una vez revisadas todas las Entrevistas del rendimiento, resultados de las sesiones de coaching y mentoring, detecto, que tengo un encargado en la sección de calidad, que podría encajar para este puesto *Alberto García Hernández*, ya que los resultados que tengo de él , son los siguientes:

HUF ESPAÑA AUTOMOCION - INFORME VALORACION TALENTO INTERNO
TRABAJADOR : Alberto García Hernández
<u>INICIATIVAS EMPRESA :</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del rendimiento: 2014: 9 sobre 10 (mejoría de dos puntos sobre la entrevista del rendimiento del 2013) . • Plan de coaching 2014: 85 sobre 100. • Plan de mentoring 2015: 89 sobre 100.
<u>INICIATIVAS INDIVIDUALES :</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Es voluntario en todas las actividades que propone la empresa en temas de formación, convivencias, conferencias ... • Esta estudiando la carrera de ingeniería industrial, esta falta de una asignatura, y la presentación del proyecto. • Es un usuario activo en la página web corporativa de la empresa, aportando ideas y opiniones sobre todos los artículos y noticias publicadas relacionadas con su trabajo. • Es usuario activo de los videos que la compañía publica trimestralmente en la LinkedIn y Youtube sobre los resultados del trimestre.
<u>OBSERVACIONES :</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Su sección de calidad, el año 2014 es la que mejor valoración ha obtenido por parte de clientes, proveedores y trabajadores de toda la empresa.

Ilustración 5.2. Informe valoración del Talento interno. Fuente: Elaboración propia.

Una vez valorados todos estos puntos, me pongo en contacto con él para concertar una entrevista personal.

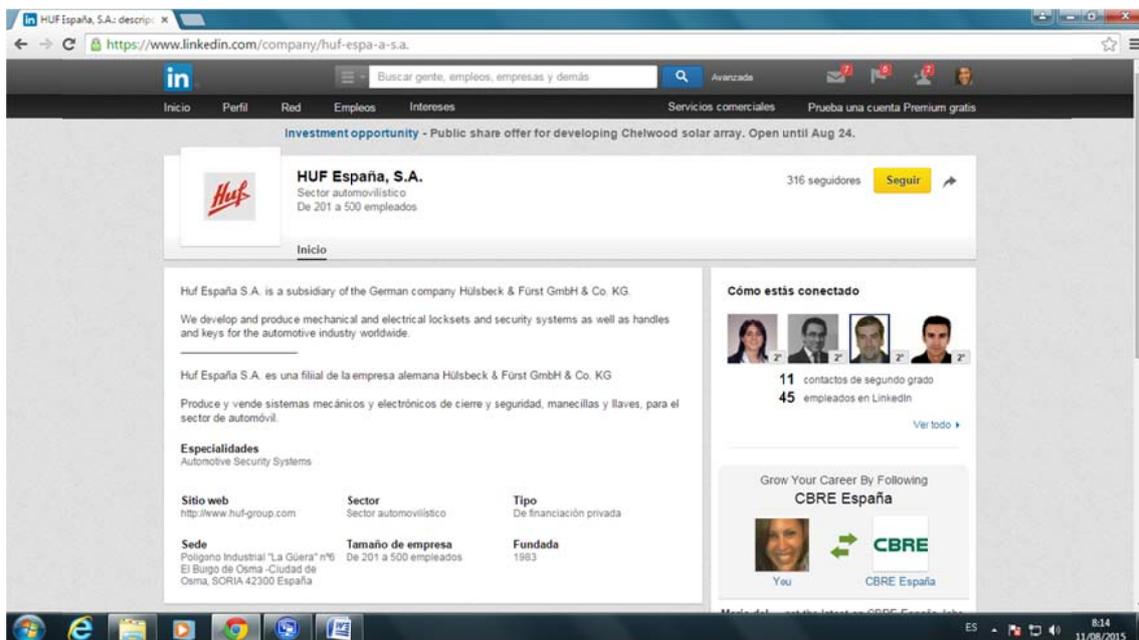
La conclusión de la entrevista personal con *Alberto García Hernández* ha sido totalmente satisfactoria. El único punto negativo, es que todavía no ha

SUPUESTO PRÁCTICO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UN PERFIL DE INGENIERO DE CALIDAD

terminado la ingeniería, pero ha prometido, que si hace falta para poder acceder al puesto, pondrá mucho más empeño para conseguir la titulación lo antes posible. Además, quedaría pendiente una prueba para valorar su nivel de inglés y alemán.

Fase 2.

En esta segunda fase, voy a realizar una revisión de los perfiles que la empresa tiene abiertos en diferentes Redes sociales y de los videos publicados en Youtube trimestralmente, para comprobar si algunos de los usuarios que se han interesado por nuestra empresa me podrían cuadrar para cubrir esta vacante. En la Red social de LinkedIn.



Compruebo que uno de los usuarios que se han interesado por nuestra empresa y que ya hemos añadido como “amigo” tiene un perfil bastante parecido al que estamos buscando, ya que tiene experiencia de más de 5 años como ingeniero de calidad en una empresa del sector auxiliar de automoción, situada en Logroño y, según su perfil, tiene un nivel de inglés bastante alto. Esta persona, *Ángel del Castillo Rodríguez*, sigue constantemente nuestro perfil en esta página y ha realizado varios comentarios sobre las noticias que hemos publicado, que son de bastante interés. Sus valores, creo, pueden cuadrar con los de nuestra empresa, además, en el perfil que tiene publicado, no veo ninguna foto, video o publicación que me llame la atención de manera negativa. Las fotos que tiene colgadas son relativas a excursiones en la montaña y diferentes viajes, por lo que puedo determinar que sus aficiones son la naturaleza y viajar.

Me pongo en contacto con el a través de una mensaje privado que le mando a su perfil para concertar una entrevista a través de la herramientas Skype. Acepta la propuesta y mantenemos una entrevista a través de este medio electrónico, ya que el reside en Logroño y yo estoy físicamente en Soria. La entrevista es bastante satisfactoria. La experiencia que tiene cuadra perfectamente con lo que estamos buscando, así como sus valores y creencias profesionales, por lo que quedaría pendiente la realización de una prueba de inglés y alemán para valorar su nivel.

El siguiente paso que sigo dentro de esta etapa es la revisión del “grupo de amigos” de esta persona por si encontrara algún perfil que me pudiera cuadrar con esta vacante, pero compruebo que no. Si que tiene una red de contactos abundante, de perfiles de ingeniería, pero ninguno orientado a la calidad.

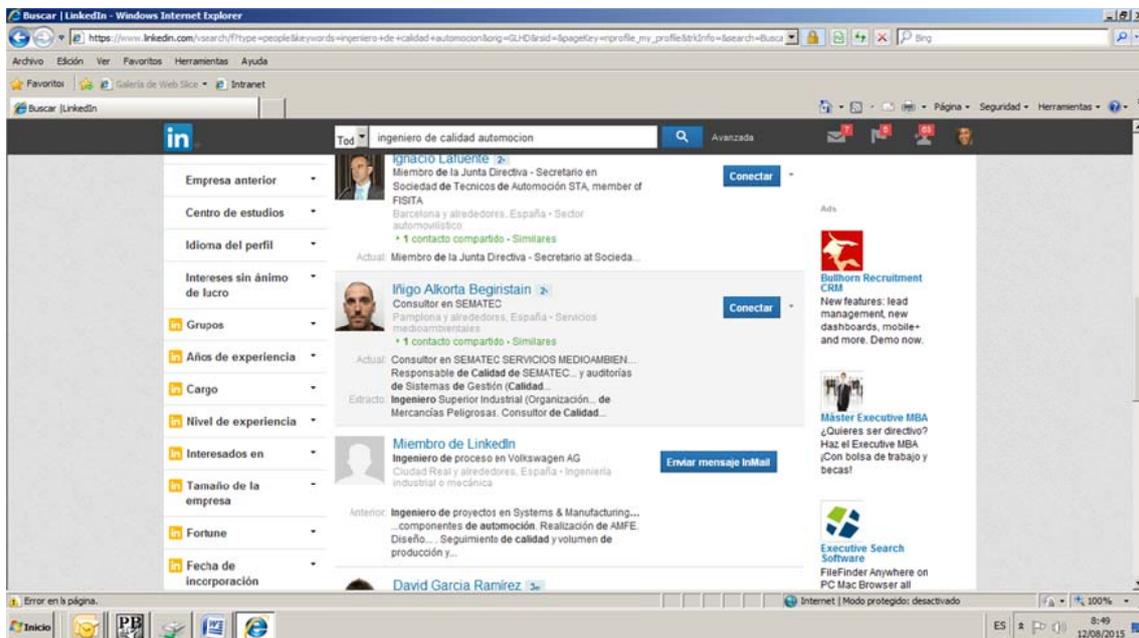
Fase 3.

Realizada esta búsqueda, pasaré a la tercera fase, que será, la búsqueda de este perfil en diferentes Redes sociales. A la primera a la que voy a acudir es la Red social LinkedIn, ya que es famosa por su gran número de usuarios con este tipo de perfiles.

Al igual que en la etapa anterior, compruebo los usuarios que se han interesado por nuestra empresa y han querido unirse a nuestro grupo, y no encuentro a ninguno interesante para la vacante, por lo que paso a realizar una búsqueda avanzada.

Lo primero que haré será introducir en el buscador las palabras “Ingeniero de Calidad”, donde me aparecen una amplio número de candidatos que cuentan con este perfil, bien por sus estudios y conocimientos o por su experiencia.

SUPUESTO PRÁCTICO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UN PERFIL DE INGENIERO DE CALIDAD



Una vez revisados todos los perfiles, de los encontrados, me interesan dos de ellos, el perfil de *Carlos Gonzalo Hernández* y el de *María López Codo*.

El perfil de *Carlos*, me llama la atención por el desarrollo de parte de su carrera profesional en una empresa en Alemania y además, por el amplio número de contactos que tiene alemanes, circunstancia que podría ser muy valiosa para nuestra empresa, ya que estamos en plena expansión en el mercado alemán.

Del perfil de *María* lo que más me llama la atención, a parte de su experiencia de más de cinco años como ingeniero de calidad en una importante empresa del sector de la automoción, como es Seat, es la cantidad de comentarios y publicaciones que tiene colgadas en su perfil a cerca del sector y de la calidad, así como de la mejora continua.

Me pongo en contacto con dos, a través de un mensaje directo y privado a su perfil para ver si les podría interesar hacer una entrevista conmigo para el puesto vacante que tenemos de ingeniero de calidad.

Los dos me contestan casi de inmediato, los dos están trabajando actualmente en empresas de la competencia, pero ninguno de los dos declinan la invitación para hacer una entrevista.

Antes de realizar la entrevista con ellos, reviso todas las Redes sociales, tanto generalistas como profesionales para ver si puedo obtener más información en alguna de ellas, en las que puedan tener un perfil abierto. Descubro que *María* tiene un perfil abierto en la red social Instagram, en la cual

tiene colgadas varias fotografías con varios perros y alguna otra fotografía de ella participando en varias maratones, por lo que puedo deducir que sus aficiones se centran en los animales, y que le gusta el deporte, aunque toda esta información deberé contrastarla con ella en la entrevista.

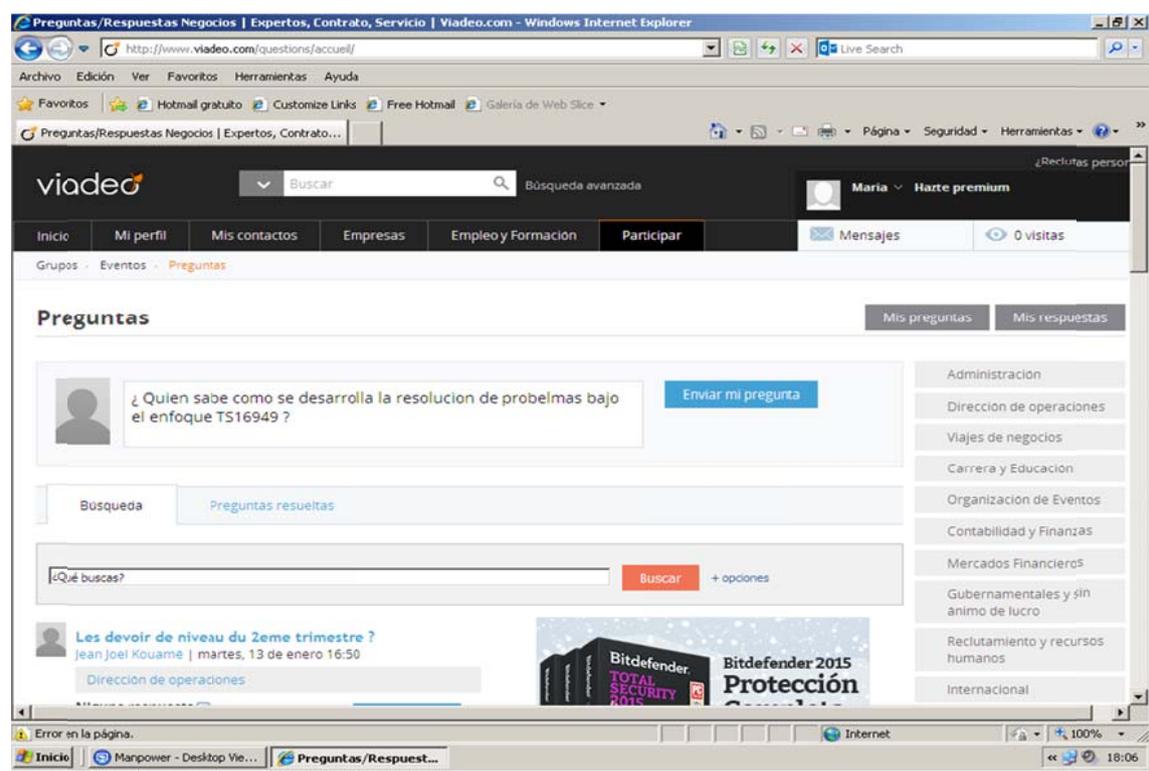
Con respecto a *David*, no encuentro perfil en ninguna otra Red social.

Los dos candidatos me mandan sus curriculum actualizados por mail y concreto una entrevista con ellos por medio de WhatsApp, para conectarnos a través de Skype la semana siguiente para hacer la entrevista sin que tenga que desplazarse.

Después de la realización de las dos entrevistas, preseleccióno a *María*, ya que en principio puede encajar con las características requeridas para el puesto, aunque quedan pendiente la realización de las pruebas de idiomas de inglés y alemán y descarto a *Carlos*, ya que la experiencia que tiene, aunque relacionada con la calidad, no se ajusta del todo al perfil buscado.

El paso siguiente que realizo es una búsqueda en la Red social profesional Viadeo.

Primero hago una búsqueda a través de las palabras claves “Ingeniero de calidad” pero además, lanzo una pregunta relacionada con el perfil que estoy buscando, ya que me interesa encontrar gente que sepa desarrollar este tipo de procedimiento de resolución de problemas (el establecido en el perfil; resolución de problemas bajo el enfoque TS16949).



SUPUESTO PRÁCTICO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UN PERFIL DE INGENIERO DE CALIDAD

En este caso, encuentro dos perfiles que me pueden encajar para el puesto, uno de ellos ha contestado a la pregunta publicada por mi y el otro no.

La persona que ha contestado a la pregunta, *Alejandra Hernández Rioja*, además, cumple todos los demás requisitos del puesto y la respuesta a la pregunta lanzada, la he contrastado con el responsable de calidad de la empresa y es totalmente válida.

El perfil *Diego Sanz Calvo*, no ha contestado a la pregunta, pero no lo descarto, ya que además de tener experiencia como ingeniero de calidad, aunque no en el sector de la automoción, ha estudiado varios años en Inglaterra y Alemania, características que le dan gran valor para el proceso.

Por lo que a través de un mensaje privado a sus perfiles de esta red, me pongo en contacto con ellos para comunicarles que me interesa su perfil para un proceso de selección que estamos realizando y ver si les puede interesar realizar una entrevista.

Rápidamente dan respuesta a mi mensaje, uno de ellos, *Diego*, declina mi propuesta. Me comenta que actualmente esta trabajando y no le interesa cambiar de puesto de trabajo. *Alejandra* me dice que si le puedo dar más información a cerca de la oferta, por que tiene otra propuesta de otra empresa y quiere estudiarlo. En este caso le doy mas información de la oferta y quedo con ella en volver ha hablar la siguiente semana.

Mientras tanto, intento indagar sobre esta persona. Accedo a varias Redes sociales, de nuevo para intentar localizar otro perfil de ella y encuentro que es seguidora de la Red social Twitter. Aquí hago un pequeño estudio de las frases, eventos, temas en general que retuitea o comenta y en principio me parece una persona que se interesa por temas banales, ideas políticas bastante extremas (racismo o fascismo), aficiones (festivales que duran varios días, fiestas no autorizadas), así como comentarios sobre antiguas empresas donde ha trabajado totalmente negativos y críticos, aparte de dar nombres de directores y compañeros en la red de forma pública. Con todo ello, es descarta directamente del proceso.

Fase 4.

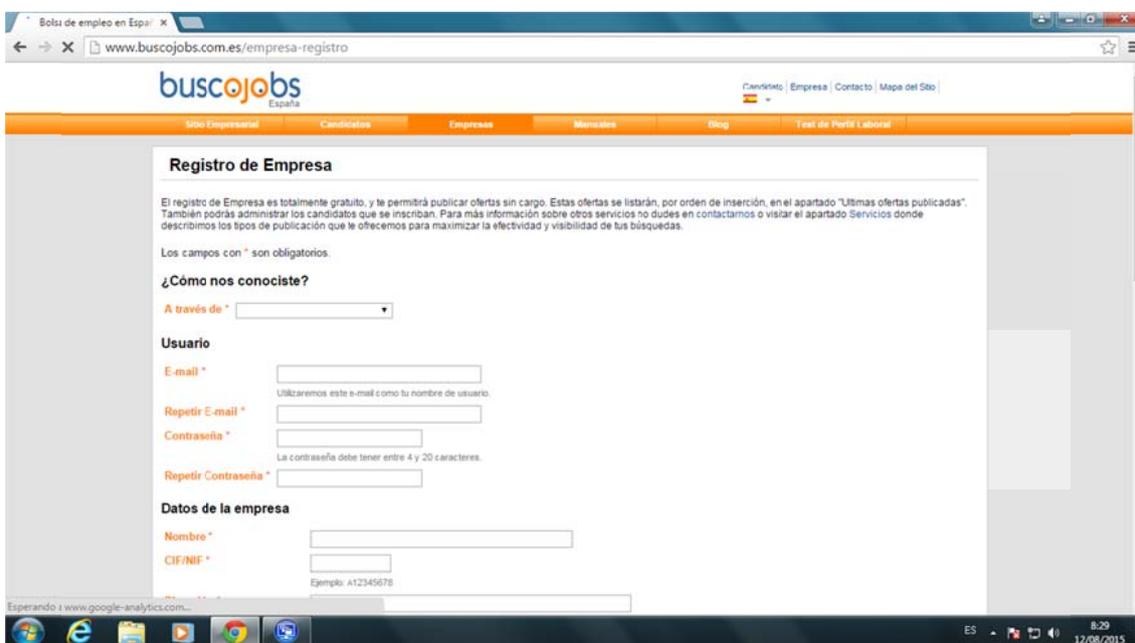
Una vez tanteadas las Redes sociales, me voy a dirigir a los Portales de Empleo.

Al primero que acudo es a Buscojobs y me voy a centrar en el mercado alemán, ya que, como he comentado antes, nuestra empresa esta en plena expansión en este país y nos interesaría un contacto allí, además de una

persona que conozca las tendencias en materia de calidad en el mercado Alemán, tanto como en el español.

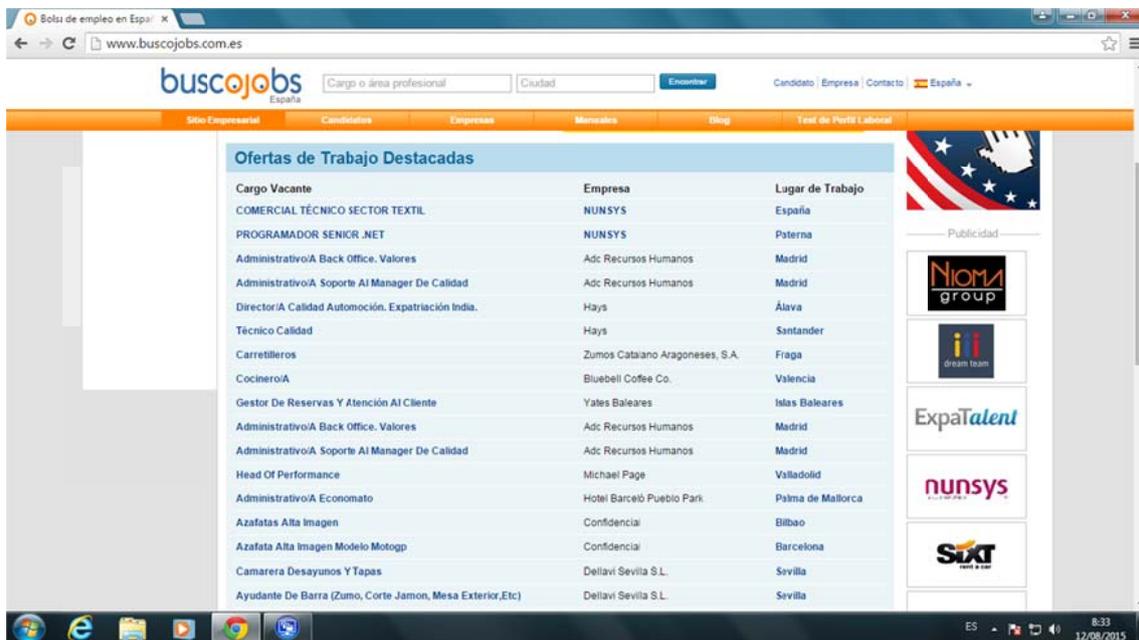


Una vez que estoy dentro del portal alemán, voy a registrar mi empresa y a publicar la oferta para ver que candidatos se interesan por ella.



Público mi oferta para que quede registrada entre todas las ofertas que actualmente existe para intentar que se apunten candidatos válidos para mi proceso de Selección.

SUPUESTO PRÁCTICO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UN PERFIL DE INGENIERO DE CALIDAD



De las persona que se inscriben en la oferta que he publicado, hay una de ellas *Maciel Bush*, que ha trabajado dos años en España en una multinacional de la automoción en temas de calidad, aunque no como ingeniero de calidad, y actualmente esta viviendo en Alemania y se encuentra en desempleo y la otra persona, cuyo curriculum me ha parecido interesante es *Adalgiso Bartoli*, que ha trabajado mas de cuatro años como ingeniero de calidad en una empresa del sector metal, en Alemania y tiene la ingeniería terminada, además de un nivel de inglés bastante alto.

El paso siguiente es acceder a los test de competencias y aptitudes que estas dos personas han cumplimentado previamente, gracias a la herramienta que este buscador posee.

De los resultados obtenidos, las competencias y aptitudes de *Maciel*, no me cuadran para el puesto, pero las de *Adalgiso*, sí que se ajusta bastante a lo que estamos buscando, por lo que me pongo en contacto con él a través de un mail que le mando a la dirección de correo que tiene publicada en su perfil. Recibo respuesta ese mismo día, comentándome que esta intensado en la oferta y que no tendría ningún problema por hacer una entrevista con nosotros, por lo que quedamos en hacer una entrevista vía Skype esa misma semana. Además, en su curriculum hace mención a diferentes publicaciones que ha realizado como colaborador en un Blog de calidad en Alemania, accedo al blog y compruebo que las publicaciones realizadas por el son de gran interés y profesionalidad, las analizo con el responsable de calidad de la empresa y este comparte mi opinión, tiene altos conocimientos de la calidad, además de interesarse por el mercado español.

La entrevista realizada a *Adalgiso* es muy satisfactoria, en principio cumple todos los requisitos solicitados para el puesto.

Fase 5.

En la quinta fase se realiza una revisión de los diferente Blog que existen, que puedan tratar temas relacionados con la calidad e ingeniería, para ver si puedo dar con algún otro candidato interesante.

El Blog que mas me llamada la atención es IPYC Ingenieros de Calidad y Producción. Es un Blog donde se publican diferentes noticias y eventos relacionados con esta materia y que tiene muchos seguidores, además de información acerca de formación para ingenieros, y cual es mi sorpresa, cuando descubro que uno de los usuarios y además, muy activo, del blog es *Alberto García Hernández*, que es el candidato preseleccionado de nuestra empresa (nuestro Talento interno). Estudio los comentarios y publicaciones que hace en el Blog y detecto el gran interés y motivación que esta persona tiene hacia los temas relacionados con la calidad del producto y de la búsqueda de mejora continua en todos los procesos de calidad, además de su amplio conocimiento de ingles técnico, ya que la mayoría de las publicaciones hechas por el, están en este idioma. A parte de afianzarme en, lo ya detectado en su entrevista personal, de su opinión y compromiso con nuestra empresa, ya que las publicaciones que hace al respecto son totalmente beneficiosas y nos sitúa con sus comentarios, como una empresa pionera e innovadora en el tema de la calidad del producto, cosa que refuerza totalmente su candidatura al puesto.

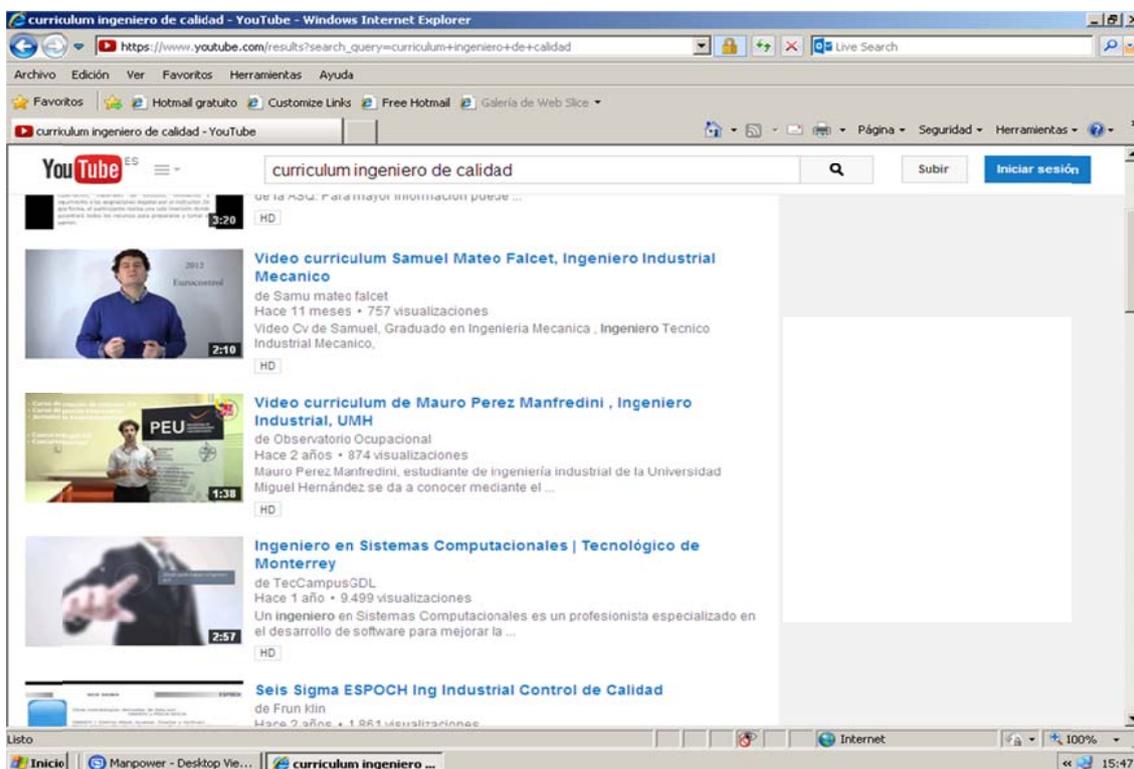


SUPUESTO PRÁCTICO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UN PERFIL DE INGENIERO DE CALIDAD

Fase 6.

En la fase sexta voy a acudir a la página de Youtube. Voy al buscador y pongo las palabras de búsqueda “Curriculum ingeniero de calidad” para ver si encuentro algún video curriculum interesante.

En este caso no encuentro ningún perfil que se adapte a lo que estoy buscando, pero si que cojo referencia de algunos de los video-curriculum publicados de perfiles de ingenieros que descubro en esta página que me han llamado la atención por su gran originalidad a la hora de presentar su trayectoria profesional, para futuros procesos de selección en los que me pueda hacer falta un curriculum con estos perfiles.



Fase 7.

Y como última baza, en la séptima fase, acudo a la consultoría externa con la que nuestra empresa suele trabajar, en este caso, la empresa Manpower Group.

Me pongo en contacto telefónicamente con la persona responsable de las selecciones de este tipo de perfiles para explicarle lo que estoy buscando para que me ayude a realizar el proceso de selección.

Esta consultora, a los pocos días, me presenta varios curriculums que puede encajar perfectamente con perfil que estoy buscando. Los curriculums presentados se envían, ya con las pruebas de idiomas pasadas, así como diversas referencias, tanto obtenidas vía telefónica o mail o incluso a través de las redes sociales, concretamente las recomendaciones de estas personas, que tienen hechas en la Red social LinkedIn. De las candidaturas que me presentan, escojo a uno de ellos, *Álvaro Palacios Gil*.

Me pongo en contacto nuevamente con la empresa Manpower, para que nos concrete una entrevista con esta persona.

La entrevista la realizamos esa misma semana y es muy satisfactoria. Cumple todos los requisitos exigidos para el puesto y las evaluaciones de las pruebas de idiomas han dado un resultado muy alto.

Por lo tanto, y para centrar el desarrollo de mi proceso de selección, tengo ya hecha una primera criba curricular y una serie de candidatos preseleccionados para la vacante que tengo de ingeniero de calidad. Hago un breve resumen de todo lo que tengo hasta el momento, para poder pasar a la siguiente fase de selección.

PROMOCIÓN INTERNA	Alberto García Hernández	Gran compromiso y conocimiento de nuestra empresa, adaptación total de nuestros valores. Conocimiento de los procedimientos, experiencia interna, alto nivel de inglés técnico.	No tiene finalizada la ingeniería, Pendiente valoración del nivel de alemán.
FACEBOOK	Angel Del Castillo Rodríguez	Interés por nuestra empresa, acompañamiento de valores y creencias.	Pendiente valoración de inglés y alemán y solicitud de referencias.
LINKEDIN	Carlos Gonzalo Hernández	Experiencia y contactos en Alemania.	DESCARTADO
	María López Codo	Experiencia de +5 años en empresa competencia (SEAT). Comentarios profesionales e interesantes en las redes sociales sobre la calidad.	Pendiente prueba de inglés y alemán y solicitud de referencias.
VIIDEO	Alejandra Hernández Rioja	Respuesta a la pregunta lanzada por nosotros con respuesta totalmente válida y profesional, cumple todos los requisitos.	Pendiente de prueba de inglés y alemán y solicitud de referencias.
	Diego Sanz Calvo	Experiencia como ingeniero de calidad, no en el sector automoción pero ha estudiado en Inglaterra y Alemania.	DESARTADO, NO INTERESADO EN LA OFERTA. Publicaciones en Redes Sociales NO CONFORME.
BUSCOJOBS ALEMAN	Maciel Bush	Ha trabajado dos años en España en multinacional de automoción en temas de calidad. Actualmente viviendo en Alemania.	No ha trabajado como ingeniero .Sus competencias y aptitudes no cuadran con el puesto. DESCARTADO
	Adalgiso Bartoli	Experiencia de más de cuatro años como ingeniera de calidad empresa del sector metal en Alemania. Sus competencias y aptitudes cuadran con el perfil. Publicaciones en un blog de Alemania de temas de ingeniería de calidad	Vive en Alemania actualmente. Pendiente solicitud de referencias.
MANPOWER	Álvaro Palacios Gil	Ha pasado todas las pruebas realizadas por Manpower.	.

Ilustración 5.3. Resumen resultados obtenidos de cada candidato preseleccionado para el proceso de Selección. Fuente: Elaboración propia.

SUPUESTO PRÁCTICO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UN PERFIL DE INGENIERO DE CALIDAD

Una vez que tengo todo esto controlado y estructurado, voy a pasar a la siguiente etapa en el proceso, que será la realización de las segundas entrevistas.

La planificación que hemos hecho de estas entrevistas es de realizarlas en dos grupos de tres personas vía web conference, a través de la plataforma Google+, ya que esta plataforma te da la opción de poder mantener una conversación simultánea en tiempo real entre varias personas, de tal manera que podemos ver como se desenvuelven los candidatos en una entrevista conjunta.

GRUPO 1	GRUPO 2
Alberto García Hernández Ángel Del Castillo Rodríguez María López Codo	Alejandra Hernández Rioja Adalgiso Bartoli Álvaro Palacios Gil

Para convocarlos a esta entrevista conjunta, creo dos grupos de WhatsApp y les mando un mensaje avisándoles de la fecha, hora y enlace de esta página para que se puedan conectar y las características de la entrevista, que en este caso será en inglés y alemán.

Una vez realizadas estas entrevistas, y solicitadas y contrastadas las referencias de cada uno de los candidatos, selecciono a las dos personas que más me han gustado de los dos grupos, del primer grupo elijo a *Alberto García Hernández* y del segundo grupo a *Álvaro Palacios Gil*.

Al resto de candidatos les comunico la no selección de su perfil a través de una llamada telefónica y les agradezco el interés mostrado por nuestro proceso y nuestra empresa.

Y por último, realizo una última entrevista personal con las dos personas que han llegado al final del proceso de Selección. Esta entrevista se relatarán de tal manera que las personas estarán físicamente conmigo en las instalaciones de la empresa en Soria, pero tendremos una conexión a través de Skype con el director general de la compañía para que el, pueda participar también en el último proceso de la Selección. Entrevistas que también se realizaran parte en inglés y parte en alemán.

Después de todo este proceso, la persona seleccionada para cubrir el puesto de ingeniero de calidad, será *Alberto García Hernández*.

4.2. Reducción de tiempo y coste económico conseguido durante la realización del caso práctico.

Según Valentín Bustos (2012) *“La duración de los procesos de selección tradicionales de perfiles cualificados suele ser de entre cuatro y cinco semanas desde que se alza la vacante, hasta que se cierra el proceso y se incorpora a la persona seleccionada”*.

En mi caso, la duración del proceso de Reclutamiento y Selección de un ingeniero de calidad, desde que se me comunica la vacante hasta que se cierra el proceso ha sido de 20 días, en las que he podido determinar la política de actuación en el proceso, revisar todas las Redes sociales, Portales de empleo, Blogs, acudir a consultorías externas, poner me en contacto con los candidatos, hacer todas las entrevistas y evaluar a todo el personal. El tiempo ahorrado ha sido de casi 15 días.

En cuanto al coste económico, después de revisar diferentes páginas web de telefonía móvil, como Vodafone o Movistar he comprobado que el coste por minuto de una llamada telefónica de fijo a móvil oscila entre 0,119€/minuto y 0,241€/minuto.

El gasto económico realizado durante el proceso es mínimo, ya que las únicas llamadas telefónicas realizadas durante el proceso han sido las seis llamadas para realizar la solicitud de las referencias de los seis últimos seleccionados, llamadas de aproximadamente 15 minutos, más las 5 llamadas de comunicación del cierre de la selección a los candidatos no seleccionados en la última etapa de este , en el cierre , ya que en todas las etapas anteriores del proceso me he podido poner en contacto con los diferentes candidatos a través de vías totalmente gratuitas. Correo electrónico, mensaje en perfiles de las diferentes redes sociales, WhatsApp, plataforma Skype, plataforma Google+ ... de las cuales el gasto a sido ínfimo (sin contar con el gasto de las instalaciones de los equipos informáticos, que ya tenía previamente) :

Correo Electrónico	0€
Inscripción redes sociales y portales de empleo	0€
WhatsApp	0€
Descarga plataforma Skype	0€
Mensajes a través de perfiles en las redes sociales	0€

Gasto económico total de la selección:

- 15 minutos de duración de cada llamada.
- 11 llamadas realizadas.
- Coste de la llamada 0,241 €.

Gasto total - 39 € (aproximadamente)

CONCLUSIONES

Después de haber redactado el presente trabajo, se ha podido llegar a una serie de conclusiones o reflexiones, todas ellas fruto del análisis de diferentes bibliografías o distintos artículos publicados en relación con la importancia realizar un eficaz y eficiente proceso de Selección para los trabajadores en general y para las empresa en particular.

A continuación se presentan las principales conclusiones derivadas del mismo:

En primer lugar, señalar la **evolución** que se ha experimentado en materia de **Reclutamiento, Selección y Gestión de personal**, pasando de la utilización de medios tradicionales como ya han sido mencionados anteriormente a la aplicación de las **nuevas tecnologías** para realizar estos mismos procesos (**Reclutamiento 2.0**).

Para ello, las empresas deberán revisar detalladamente los informes de valoración de su **personal interno** y si optan por incorporar **personal externo** a sus plantillas, deberán seguir diferentes fases entre la que se encuentra la de **revisión** de las diferentes **plataformas sociales**. Esta nueva técnica de trabajo, les servirá para **ahorrar** tanto **tiempo** como **dinero**, partidas importantes en los tiempos que corren.

Conviene destacar que la población cada vez es más consciente de la importancia de la utilización de las **Redes sociales** en el mundo laboral, lo cual esta generando diferentes **conflictos**, por lo que se está empezando a **regular legalmente**, como país pionero, Alemania, con su Ley Facebook, pero es necesario que esto tome la suficiente importancia y que se establezcan unas normativas legales en todos los países.

En segundo lugar, recalcaré la importancia que, debido al **éxito** que están cogiendo las **Redes Sociales** en la **Selección de Talento**, es necesario **formar** en este aspecto tanto a los **candidatos** como a **profesionales de Recursos Humanos**. Para ello dada la importancia de conseguir **diferenciarse** del resto de los candidatos, se debería incluir formación sobre estas herramientas en los planes formativos a través del INEM o asociaciones sindicales lo que les ayudaría a tener una buena marca personal y así conseguir ser más visibles para la empresa.

Respecto al personal de Recursos humanos, debido a la importancia que tiene incorporar un **perfil talentoso** a la empresa, se les debería **formar** a cerca de estas técnicas para que sean capaces de **detectar** cuales son esos perfiles y a que plataformas deben acudir para encontrarlos. Ya están apareciendo diferentes asociaciones empresariales que se están dedicando a impartir esta formación, pero es necesario que esta tendencia se vaya

generalizando para no perder la oportunidad de llegar a los perfiles valiosos que hay en al red. (Candidatos **activos y candidatos pasivos**).

Para finalizar, señalaría que a pesar de los avances que estas innovadoras técnicas están generando en los procesos de Selección de personal y todas las ventajas que estas provocan, nada es comparable hoy en día, con la **realización** de una **entrevista** cara a cara, en la que además, de verificar todos los datos obtenidos a través de las Redes sociales, se obtienen **aspectos y características** que son muy **importantes** para una organización y son **imposibles** apreciarlas a través de estas nuevas técnicas, como por ejemplo la higiene de una persona, su manera de expresarse, su comunicación no verbal...

BIBLIOGRAFÍA

- **ADECCO.es**. Recuperado 01/03/2015 de: www.adecco.es
- **ALCÁNTARA, A.** (2013). *Guía Breve del Profesional 2.0: no busques oportunidades, haz que te encuentren*. <http://yoriento.com> . Recuperado el 11/01/2015.
- **ASOCIACIÓN EUROPEA DE PUBLICIDAD INTERACTIVA (EIAA).** (2010). Mediascope Europe (7ªed.). www.iabeurope.eu/about/iab.../mediascope-europe . Recuperado el 02/02/ 2015.
- **BARCELÓ, M.** (2010). *EL Mundo Digital*. Barcelona: Biblioteca de Bolsillo. www.uhu.es/agora/version01/digital/números/06/06...6/tejedor.pdf . Recuperado el 19/03/2015.
- **BILBAO, N.** (2012) *Acuerdo la fiebre por el talento en Silicon Valley*. http://www.siliconnews.es/2012/07/25/que-ha-conseguido-vmware-con-la-compra-de-niciratalento/#qAvdoLe538ST0Pr3.99http://www.siliconnews.es/wp_content/uploads/2012/07/idea-talento-92x92.jpg . Recuperado en 06/02/2015.
- **BUENO, E.** (1999). *La gestión del conocimiento en la Nueva Economía, Gestión del conocimiento y Capital Intelectual*. Euroforum Escorial. www.sedic.es/bueno.pdf. Recuperado el 06/04/2015 . Recuperado el 20/04/2015.
- **BUSTOS, V.** (2012). *Los procesos de selección más duros y divertidos*. <http://www.capital.es/2012/11/08/los-procesos-de-seleccion-mas-duros-y-divertidos/> . Recuperado el 11/04/2015.
- **CAMPO, VILLARES, J.L.** del (2013). *Cinco Claves para gestionar el Talento Interno en las Organizaciones*. <http://blog.zyncro.com/2013/03/20/5/claves-para-gestionar-el-talento> . Recuperado el 12/03/2015 . Recuperado el 07/04/2015
- **CARRIL, C.** (2015) *.Beebe y Manpower revolucionan la búsqueda de empleo con Gamificación*. <http://rrhhdigital.com/secciones/seleccion/111244/Beebe-y-Manpower-revolucionan-la-busqueda-de-empleo-con-gamificacion/> . Recuperado el 18/07/2015
- **CASTAÑO, M.G, DE LA MERCED, G.; PRIETO, J.M.** (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de*

personal.http://www.volmae.es/index.php?option=com_content&view=article&id=8.seleccion/ . Recuperado el 07/01/2015.

- **CASTRO, L** (2014); *¿Que es una red social?* <http://aprenderinternet.about.com/od/RedesSociales/g/Que-Es-Una-Red-Social.htm> . Recuperado el 23/02/2015
- **CHIVATO, D.** (2007). *Selección de personal*. Madrid: Vértice.
- **DE MIER, S.** (2013). *Entrevista a Daniel Torras, General Manager de JT Internacional Ibérica*. <http://www.greatpiacetwork.es/publicaciones-y-eventos/entrevistas-best-workplaces/743-entrevista-a-daniel-torras-general-de-jti-iberia>. Recuperado el 06/05/2015
- **DIEZ-LLAIRO A.** (2013). *El talento está en la red*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- **DIAZ, E.** (2014). *Presentación segundo informe Infoempleo - Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo*. <http://blog.infoempleo.com/blog/2014/03/05/presentacion-ii-informe-infoempleo-adecco-sobre-redes-sociales-y-mercado-de-trabajo/> . Recuperado el 25/03/2015
- **DOSIL, J.** (2012) *“Los directivos son cada vez mas conscientes que la parte emocional de la empresa se debe cuidar “*. <http://noticias.iberestudios.com/joaquin-dosil-%E2%80%99Clos-directivos-son-cada-vez-mas-concisntes-que-la-parte-emocional-de-la-empresa-de-debe-cuidar/>. Recuperado el 05/08/2015
- **EXECUTIVE, E.** (2014). *Manpower Group: Una compañía Human Age*. <http://www.eecellence.es/index.php/entrevistas/modelo-de-negocio-entrevista/1845-manpowergroup-una-compañia-human-age>. Recuperado el 06/05/2015
- **FACEBOOK. com.** Recuperado el 25/02/2015 en <http://facebook.com>
- **FERNANDEZ, T.** (2009). *Bucear en la vida electrónica de los .candidatos*.<http://archivo.expansionyempleo.com/2009/11/20/desarrollo-de-carrera/1258736306.html>. Recuperado el 22/07/2015
- **GARCIA, S.** (2013). *Que es y cómo hacer networking*. <http://cazatutrabajo.com/que-es-y-como-hacer-networking/>. Recuperado el 09/04/2015.
- **GARIJOS, A.** (2013). *Entrevista a Antonio V.Chanal para Bloggers y emprendedores en Benicassim*. <http://benicassimemprende.wordpress.com/2013/11/05/entrevista-antonio-v-chanal-para-bloggers-y-emprendedores-en-benicassim/>. Recuperado el 10/08/2015

- **GIDDENS, A.** (2014). *Sociología 7ª edición*. Madrid. Editorial Avanza.
- **GIMENO, F.** (2011) *Beneficios del mentoring en la empresa*. <http://www.ugere.es/es/publicaciones/articulos/800-beneficios-del-mentoring-en-la-empresa/>. Recuperado el 05/08/2015.
- **GIMENO, T.** (2014) *¿Que es el Reclutamiento 2.0?* <http://blog.talentclue.com/bid/247638/Qu-es-Reclutamiento-2-2/>. Recuperado el 19/01/2015.
- **GIMENO, T.** (2015) *Las cuatro claves para reclutar en al Era Tecnológica*. <http://blog.talentclue.com/>. Recuperado el 07/02/2015.
- **GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS.com**. Recuperado el 21/07/2015.
- **GOMEZ, D.** (2014) *Google+: Que es, como funciona y para que se utiliza*. <http://bienpensado.com/google-plus-que-es-y-para-que-sirve/>. Recuperado el 06/08/2015.
- **GUARDO, D.** (2010). *Elección 2.0: Social Media en Selección de Personal*. <http://blog.iic.uam.es/2014/10/seleccion-2-0-social-media-en-seleccion-de-personal>. Recuperado el 22/03/2015.
- **INACIO, C.** (2015). *Como he conseguido encontrar trabajo con mi blog y LinkedIn en 6 meses*. <http://claudioinacio.com/2015/06/30/como-encontrar-trabajo-con-mi-blog/>. Recuperado el 10/08/2015.
- **JERICÓ P.** (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. Madrid: Pearson Educación.
- **LINKEDIN.com**. Recuperado el 11/03/2015 en <http://linkedin.com>
- **MANPOWERGROUP.es**. Recuperado el 11/03/2015 en www.manpowergroup.es
- **MARINA COBO, C.** (2013). *El candidato pasivo: otra gran ventaja del reclutamiento 2.0*. <http://www.myjobcompany.cl/blog/los-candidatos-pasivos-otra-gran-ventaja-del-reclutamiento-2-2/> . Recuperado el 17/03/2015.
- **MARTINEZ, I.** (2015) *Adecco renueva su app y lanza Empléate*. <http://www.reclutando.net/adecco-renueva-su-app-y-lanza-empleate/>. Recuperado el 22/07/2015.

- **MATEOS, M.** (2013). Cazatalentos en la red. <http://www.expansion.com/2013/11/21/emprendedores-empleo/mercado-laoral/1385/>. Recuperado el 05/08/2015.
- **MOVISTAR.com.** Recuperado 01/05/2015 en www.movistr.com.
- **NETAMBULO, F.** (2013). *Entrevista a Antonio Ortiz (Error500): “En el futuro habrá mas filtrado y verificación de la información”*. <http://www.netambulo.com/2013/04/05/entrevista-a-antonio-ortiz-error500/>. Recuperado el 10/08/215.
- **ONO.com.** Recuperado en 01/05/2015 en www.ono.com.
- **PASSMORE, J.** (2011). *Como construir una cultura de coaching en su organización*. [http](http://www.passmore.com). Recuperado el 02/08/2015.
- **PIRFANO, I.** (2010). *Personas con talento*. <http://www.eexcellence.es/index.php/entrevistas/modelo-de-negocio-entrevistas>. Recuperado 12/04/2015.
- **POMARES, A.** (2010). *Redes sociales internas en la gestión de Recursos Humanos: una apuesta innovadora*. <http://serendipia2.wordpress.com/2010/11/01/redes-sociales-internas-en-la-gestion-de-rrhh-una-apuesta-innovadora/>). Recuperado el 20/07/2015.
- **PUROMARKETING.com.** Recuperado el 03/03/2015 puromarketing.com.
- **RAMIREZ, D.** (2012). *Desarrollo del talento humano* <http://abc.com.py/edición-impres/suplementos/económico/desarrollo-del-talento-humano-451051.html>. Recuperado el 03/02/2015.
- **RAMPERSAD, H.** (2009). *Tu marca personal*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- **ROBIN, J.** (2014) *Cinco elementos de un gran lugar de trabajo*. <http://greatplacetowork.es/publicaciones-y-eventos/entrevistas-best-workplaces/>. Recuperado el 27/04/2015.
- **ROCA, J.M.** (2009). *Revolución LINKEDIN*, Barcelona: Paidós.
- **ROJAS, P.** (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0.: la nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: Book Print Digital.
- **ROMERO, D.** (2014). *Como encontrar trabajo con un blog sin buscarlo*. <http://blogger3cero.com/como-encontrar-trabajo-con-un-blog-sin-buscarlo/>. Recuperado el 10/08/2015.

- **ROZALEN, R.** (2014). *La gestión del talento en el engranaje del éxito de las empresas*, <http://www.siliconnews.es/2014/03/27/la-gestion-del-talento-en-el-engranaje-del-exito-de-las-empresas>. Recuperado el 14/02/2015.
- **SAQUE, L.** (2011). *¿Cómo emplean los reclutadores las redes sociales en la selección de candidatos?* <http://expertosenseleccion.es/%C2%BFcomo-emplean-los-reclutadores-las-redes-sociales> . Recuperado el 17/04/2015.
- **SAAVEDRA, S.** (2015). *El 69% de los profesionales de RRHH utiliza las Redes Sociales para reclutar talento*. <http://blog.infoempleo.com/blog/2015/02/10/iii-informe-2014-infoempleo-adecco-redes-sociales-y-mercado-de-trabajo/> . Recuperado el 10/03/2015.
- **SANCHEZ, J.** (2011) *¿Que será de la empresa 2.0? Calves decisivas*. http://www.muieresconsejeras.com/wordpress/2001/02/08/clav-s-empresa-20/utm_source=feedburneryutm_medium=twitter_campaign=Feed%3A+muieresconsejeras%2FMENN/, Recuperado el 15/07/2015.
- **SERRANO, A.** (2001) *Las empresas ahorran contratando “online”*. <http://www.redtelework.com/imprimier.aspx?id=8005>. Recuperado el 04/08/2015.
- **SERRANO, S.** (2014) *Zygmunt Bauman: “Vivimos en dos mundo paralelos y diferente s: Online y el Offline”*. <http://sociologos.com/2014/07/06/zygmunt-bauman-vivimos-en-dos-mundos-paralelos-y-diferentes-el-online-y-el-offline/>. Recuperado el 07/08/2015.
- **RAMIREZ DE COLMAN, D.** (2012). *Desarrollo del talento humano*. <http://www.abc.com.py/edicionempresas/suplementos/economico/desarrollo-del-talento-humano-451051.html>. Recuperado el 03/03/2015.
- **TWITTER.COM.** Recuperado el 26/02/2015 en <http://twitter.com>
- **URQUIJO, P.** (2014). *Atraer talento, cuestión de formas y de lenguajes*. <http://observatoriorh.com/revista/talento-atraer-talento-cuestion-de-formas-y-de-lenguaje>. Recuperado el 15/02/2015.
- **VALENTIN, G** (2015) *Soria Natural abre un canal de video en Youtube*. <http://sorianoticias.com/noticia/2015-06-17-soria-natural-abre-un-canal-video-youtube-25213> . Recuperado el 19/06/2015.

- **VAZQUEZ, R.** (2015). *Que piensan los filósofos sobre las redes sociales.* <http://www.forbes.com.mx/>. Recuperado el 26/07/2015.
- **VILLEGAS, V.** (2012). Recursos Humanos: uso de las redes sociales. http://cladea.org/cladea_online/index.php?option=com_content&view . Recuperado el 25/02/2015.
- **VODAFONE.es.** Recuperado el 01/05/2015 en www.vodafone.es.
- **XING. COM,** Recuperado el 01/02/2015 en <http://xing.com>.
- **YOSEO, M.** (2014). *Qué son las Redes Sociales y para qué se utilizan.* <http://yoseomarketing.com/wp-content/uploads/2014/06/Redes-sociales.jpg> . Recuperado el 26/01/2015.

ANEXO 1.**ENCUESTA SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO****1. ¿Con que frecuencia utiliza usted las Redes Sociales para la búsqueda de candidatos?**

Muy Habitualmente	
Habitualmente	
Ocasionalmente	95%
Nunca	

2. ¿En qué parte del proceso de reclutamiento y selección las utiliza?

Búsqueda de candidaturas	x
Cuando recibe las candidaturas	x
Después de la primera toma de contacto con el candidato/a	x
Después de la entrevista con el candidato/a	x
Antes de la contratación	

3. ¿Cuáles son las Redes sociales que más visita?

Linkedin	x
Twitter	
Facebook	x
Instagram	

4. ¿Ha descartado algún candidato por su perfil en alguna Red Social? ¿Por qué motivo?

Un 50% ha rechazado algún candidato por las publicaciones que este candidato ha hecho en alguna red social o por las fotos que ha publicado.

El otro 50% no ha rechazado nunca ningún candidato por haber visto algo en redes sociales que no ha sido de su agrado.

5. ¿Qué grado de utilidad cree que tienen las redes sociales en el reclutamiento y selección de personal?

Muy Alto	30%
Alto	50%
Medio	20%
Bajo	

6. ¿Como gestiona la búsqueda de talento dentro de un proceso de reclutamiento y selección de personal en su empresa? ¿Qué

medios son los que más utiliza (Redes Sociales, páginas Web especializadas, consultorías externas, promociones internas...) ?

En la totalidad de las empresas las medidas utilizadas para la selección de personal son: promociones internas (gestión del talento interno), páginas especializadas, redes sociales y consultorías externas.

7. ¿Que importancia le da a la gestión del talento interno en su empresa?

Algunas de las contestaciones obtenidas han sido las siguientes:

- Enrique Domínguez, responsable de recursos humanos de Caja Rural De Soria, afirma que *“La búsqueda de la persona idónea para cada puesto, así como impedir las fugas de talento y desarrollar a los mejores es imprescindible”*
- *“La detección y retención del talento son claves para la estabilidad y el desarrollo organizativos, para mejorar la eficiencia y calidad del trabajo y para mejorar la satisfacción del empleado”* Afirmación realizada por Luis Romero, Responsable de Recursos Humanos de la empresa Fico Mirrors en la planta de Soria.
- Según Teresa Carrillo, gerente de la empresa Cocinas Método, *“El talento interno supone para la empresa una estabilidad y confianza. Para el trabajador, reconocimiento y compromiso por un trabajo bien hecho. Las dos partes ganan, win and win.”*

8. ¿Tiene algún programa específico dentro de su organización de gestión de talento o planes de carrera para sus empleados?

El 100% de las empresas encuestadas tienen unos planes específicos para la evaluación y detección del talento de sus empresas, que va asociado a planes de acción, formación y carrera específicos en cada caso.

DATOS DE LA ENCUESTA:

- *Empresas encuestadas: 10 empresas de Soria y su provincia.*
- *Sectores a los que pertenecen a estas empresas: Banca, madera, automoción y papel.*
- *Número de trabajadores de estas empresas: Empresas de más de 50 trabajadores.*
- *Encuesta elaborada entre el 15/02/2015 al 15/04/2015.*

ANEXO 2.

EJEMPLO PORGRAMA COACHING EJECUTIVO PARA EMPRESAS.

- 1- **Etapa Diagnóstica:** A través de una metodología de conversaciones de coaching con diversos profesionales de la empresa, se identifican los espacios de aprendizaje del ejecutivo para fortalecer su liderazgo.
 - 1 reunión para generar acuerdos en torno a necesidades, expectativas y compromisos. Levantamiento de necesidad de coaching, sólo con jefatura.
 - 2 sesiones de coaching diagnósticas con ejecutivo, para construir el vínculo de trabajo, explicar las características del proceso de coaching y profundizar en el diagnóstico de competencias.
 - 2 entrevistas con profesionales de la empresa: al menos con un colaborador y con un par del ejecutivo; para profundizar en el diagnóstico de competencias.
 - Aplicación del Test de Competencias de Liderazgo Personal e Interpersonal: instrumento auto instructivo, para ser utilizado como herramienta diagnóstica y de trabajo durante el proceso de coaching.
 - 1 reunión con jefatura y ejecutivo para definir y acordar plan de trabajo de coaching.
- 2- **Etapa de Entrenamiento de Competencias:** Etapa de desarrollo y fortalecimiento de las competencias requeridas a través de sesiones de coaching, lecturas y guías de trabajo.
 - 7 sesiones de coaching semanales, de 1.5 horas de duración. Se llevarán a cabo en la empresa o en la consultora del Coach.
 - Línea abierta a distancia entre el ejecutivo/a y el Coach.
 - Se complementará el trabajo de coaching con Guías de Aprendizaje y Lecturas específicas que promoverán el aprendizaje de los nuevos conocimientos y ejercicios para el desarrollo de las competencias directivas estratégicas.
 - En cada sesión de coaching se revisará el Plan de Acción individual, y el coach irá asignando tareas que serán monitoreadas a lo largo del proceso de coaching.

- El ejecutivo hará uso de un Cuaderno del Coachee donde irá registrando su plan de trabajo, tareas, acuerdos y aprendizajes.
 - 1 Reunión con Jefatura Directa para analizar los avances generales de los procesos.
- 3- **Etapa de Evaluación:** Al terminar el proceso de coaching se evalúa en conjunto con el ejecutivo y jefatura directa, los avances alcanzados y desafíos emergentes.
- Informe final que retroalimentará directamente al coachee; revisando los objetivos originales, los niveles de cumplimiento y las causas del éxito o fracaso en cada punto.
 - 1 Reunión final con Jefatura Directa y Gerencia de ser solicitado, con entrega de informe.

Posibles Temáticas a trabajar:

- Disposición al aprendizaje, adaptación al cambio, manejo de la incertidumbre.
- Pro actividad y gestión de si mismo.
- Pensamiento estratégico.
- Gestión de equipo que involucra y promueve un liderazgo participativo.
- Gestión emocional, manejo de ansiedades y conflicto.
- Gestión de la relacione y clima laboral.
- Delegación de tareas, gestión del compromiso para lograr objetivos del área.
- Gestión de confianza al interior del equipo.
- Apertura a la crítica y a la retroalimentación permanente.
- Cumplimiento de plazos y promesas, ciclo de coordinación de acciones.
- Habilidades para realiza ofertas y pedidos efectivos.
- Habilidades de comunicación efectiva, tipos de conversación, escucha activa...

ANEXO.3.**EJEMPLO PROGRAMA DE MENTORING.****CONTRATO DE MENTORING:**

Reunidos;

Por parte de -----como mentor del programa de Mentoring, y de otra parte -----como mentorizado del programa de Mentoring.

Acordamos de manera voluntaria lo siguiente:

1. Participar en el programa siguiendo las directrices marcadas por el Equipo Impulsor y las herramientas facilitadas por el mismo.
2. Asistir a las sesiones programadas, participar en las formaciones propuestas y actividades integradas en el Programa de Mentoring.
3. Seguir el plan de trabajo que se acuerde en las sesiones, así, como colaborar en la confección de las fichas de trabajo.
Registrar en este documento las sesiones acordadas:

Sesión 1:	Sesión 2:	Sesión 3:
Sesión 4:	Sesión 5:	Sesión 6:

4. Respetar la confidencialidad del proceso y poner a disposición de la empresa la información que se requiera.
5. Trabajar de manera activa para conseguir los siguientes tres objetivos:
 - a) .
 - b) .
 - c) .

Todo esto supone mi implicación, compromiso y aceptación de las condiciones del programa de Mentoring.

Firma Mentor
Mentorizado

Firma

SESIÓN 1: Presentación y firma del contrato.

FICHA SESIÓN 1	Fecha
Objetivos a trabajar:	
<ul style="list-style-type: none">• Presentación de mentor y mentorizado• Complimentación y firma del contrato de mentoring.	
✓ Observaciones:	
✓ Valoración:	

SESIÓN 2: Operatividad de objetivos

FICHA SESIÓN 2	Fecha									
Objetivos a tratar:										
<table border="1"><thead><tr><th>Tarea</th><th>Responsable</th><th>Plazo</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	Tarea	Responsable	Plazo							
Tarea	Responsable	Plazo								
✓ Valoración:										

SESIÓN 3, 4 y 5: Seguimiento

FICHA SESIONES 3, 4 Y 5	Fecha
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Revisión de consecución de objetivos:</div>	
Objetivos a trabajar: <ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción: • Recursos : 	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoración de la sesión. ✓ Realización de cuestionario de Evaluación. </div>	

SESIÓN 6: Valoración y cierre

FICHA SESIÓN 6	Fecha
Objetivos a trabajar conjuntamente: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de consecución de objetivos iniciales. • Orientaciones para el futuro. • Valoración global del proceso y la propia experiencia. • Feedback y agradecimiento. 	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realización del cuestionario de Evaluación Final </div>	

ANEXO.4.

Ejemplo de las herramientas que la empresa Nestlé está aplicando para conseguir el desarrollo de su talento interno (Publicado en la Web corporativa de la empresa)

Nestlé apuesta por separar los procesos y herramientas de fijación y evaluación de objetivos de los vinculados al desarrollo profesional de los empleados. De esta manera, se pretende que los objetivos a corto plazo no dificulten el desarrollo profesional a largo plazo. Para ello ha diseñado diversas herramientas:

1. Progress Development Guide (PDG)

A través de esta herramienta se identifican las fortalezas y las necesidades de desarrollo profesional de cada empleado de forma sistemática, y se realiza un seguimiento apropiado de su carrera y el plan de desarrollo de cada miembro del equipo humano de Nestlé. Se trata de una hoja de ruta que se mantiene viva a lo largo del tiempo y que permite al empleado ir progresando satisfactoriamente en su carrera profesional.

2. Evaluación del desempeño

El propósito de esta herramienta es definir los objetivos individuales de cada empleado del equipo humano, y alinearlos con los objetivos de la empresa. Han de ser simples, medibles y retadores, pero alcanzables en un período determinado de tiempo.

Esta evaluación debe hacerse en base a dos criterios: el desempeño sostenido y el potencial del trabajador para asumir las competencias profesionales consideradas clave por Nestlé. En definitiva, la función de la Evaluación del desempeño es caminar sistemáticamente hacia una cultura de alto rendimiento de la cual se beneficien el trabajador y la empresa.

3. Gestión del talento y plan de sucesiones

Su objetivo es dar respuesta a los planes de carrera establecidos en el *Progress Development Guide*, a fin de que cada persona ocupe el puesto más adecuado en el momento oportuno.

El desarrollo profesional en Nestlé alcanza a todos los miembros de nuestro equipo humano, si bien merece una especial atención el dirigido a los futuros líderes. Esta constante preocupación de la empresa por identificar y motivar a

los mejores talentos constituye, en sí misma, otro ejemplo más de [Creación de Valor Compartido](#), porque la compañía se asegura una gestión eficaz de su negocio y al mismo tiempo motiva personal y profesionalmente a sus empleados. Es más, Nestlé se nutre de la gestión del talento para definir su plan de sucesiones, es decir, para prever el relevo de los actuales líderes y asegurar la viabilidad futura de la empresa. Este plan de sucesiones se liga, indefectiblemente, con los planes de desarrollo individuales.

Todos estos instrumentos son gestionados en Nestlé de manera online, con la finalidad de dar transparencia y visibilidad a los procesos a todos los niveles de la empresa.

4. Coaching

Otro instrumento de desarrollo profesional empleado por Nestlé en España es el *coaching*, un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas. En el proceso de *coaching*, en vez de enseñar, el entrenador facilita al pupilo que aprenda de sí mismo, centrándose más en analizar las virtudes y fortalezas que en detectar las debilidades o carencias.

Nestlé aplica dos tipos de coaching:

- El ejecutivo, aplicado a la alta dirección de Nestlé, que centra su trabajo en el desarrollo de las habilidades de una persona y que facilita la obtención de resultados entrenando las capacidades de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados de la empresa
- El team coaching, dirigido a grupos que deben trabajar de manera coordinada y colaborativa para conseguir un mismo objetivo

5. Mentoring

El mentoring son los consejos, la información o las pautas que ofrece una persona, el mentor, en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona. En Nestlé es una herramienta de desarrollo del equipo humano, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia. Nestlé centra el proceso de mentoring en tres grandes categorías: inspirar a las personas (liderazgo, practicar lo que se predica...), mantener la

mente abierta (orientación al servicio, curiosidad, coraje, etc.) y en la capacidad de relación con los demás (cooperación proactiva, influencia, etc.).

6. Evaluación 360º

Nestlé aplica la evaluación 360º como herramienta de desarrollo profesional del participante. Consiste en una autoevaluación del empleado y en una invitación a sus responsables, subordinados, colegas de otras áreas de la empresa y colaboradores externos a la compañía a que le evalúen.

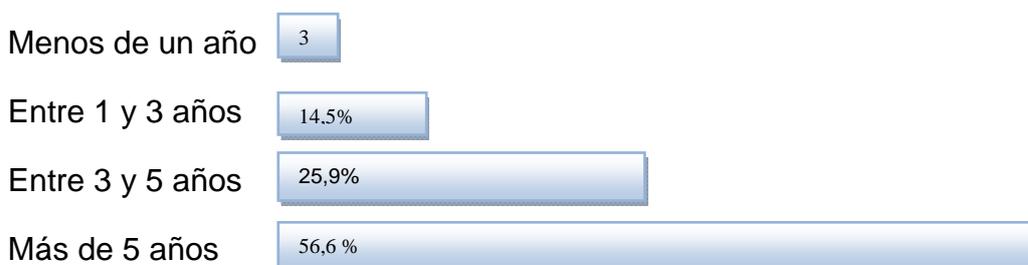
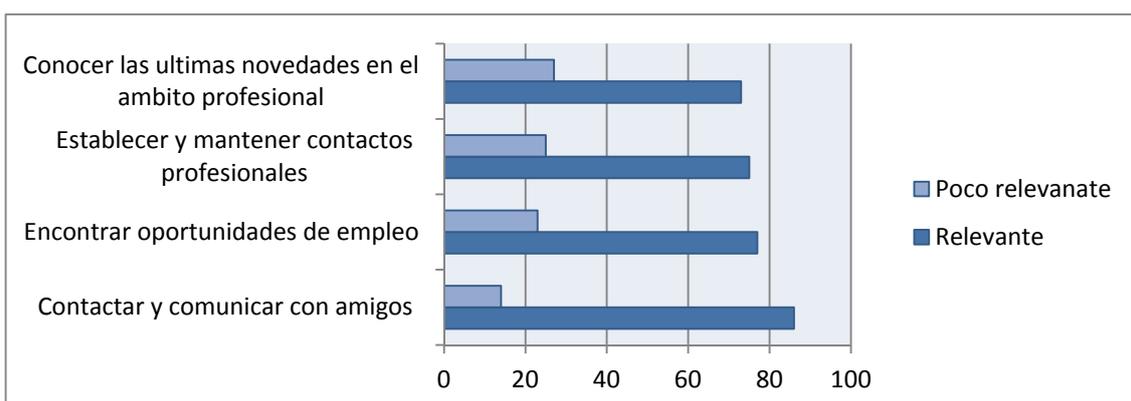
El 360º permite reflexionar sobre los éxitos y fracasos para aprender de ellos. En Nestlé España, esta herramienta se aplica de manera online y con el soporte de una empresa.

7. La carrera internacional

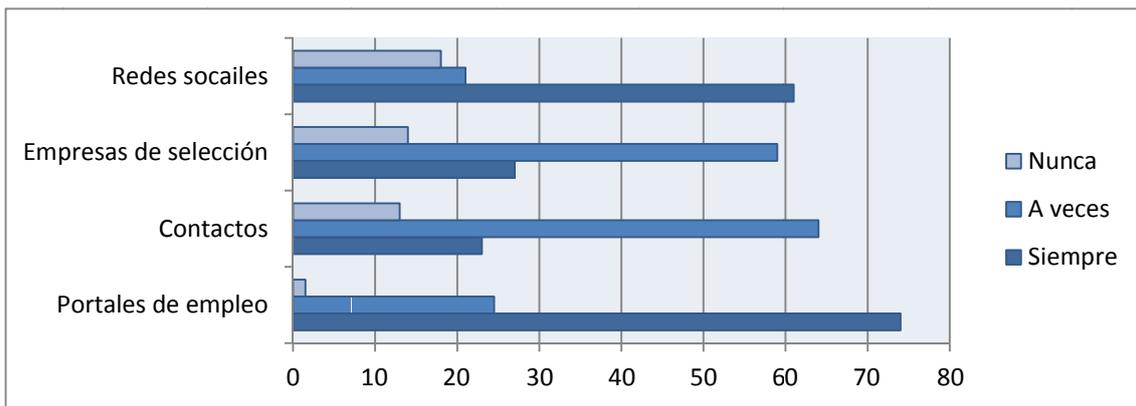
Nestlé, como empresa de carácter global, ofrece a su equipo humano grandes oportunidades para desarrollar su carrera profesional en diferentes departamentos y países y valora muy bien esta motivación. De hecho, la gran mayoría de los miembros de la alta dirección de la empresa han desarrollado parte de su carrera profesional fuera de su país de origen. Actualmente, de los trece miembros que componen el Consejo de Dirección de Nestlé, SA, dos son españoles: Luís Cantarell, Presidente y Director Ejecutivo de Nestlé Health Science, S.A., y José López, Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones a nivel mundial. Otro, Laurent Freixe, Vicepresidente Ejecutivo para Europa, fue Director General de Nestlé España y Portugal durante dos años.

ANEXO.5.

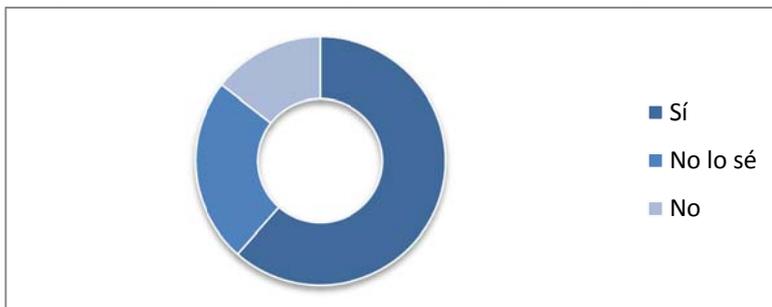
Informe 2014 Sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo, elaborado por Adecco. El estudio se ha realizado entre dos públicos bien diferenciados: 6.646 candidatos (empleados, desempleados y autónomos) y 284 profesionales de Recursos Humanos con el objetivo de obtener unos resultados lo más parecidos a la realidad.

CANDIDATOS**¿Cuánto tiempo hacer que utilizas las redes sociales?****¿Cuáles son los motivos principales que te llevaron a abrir una cuenta/as en las redes sociales?**

¿Cuándo buscas empleo, a donde sueles acudir?



¿Consideras que las redes sociales son una alternativa interesante a los canales más convencionales para buscar empleo?

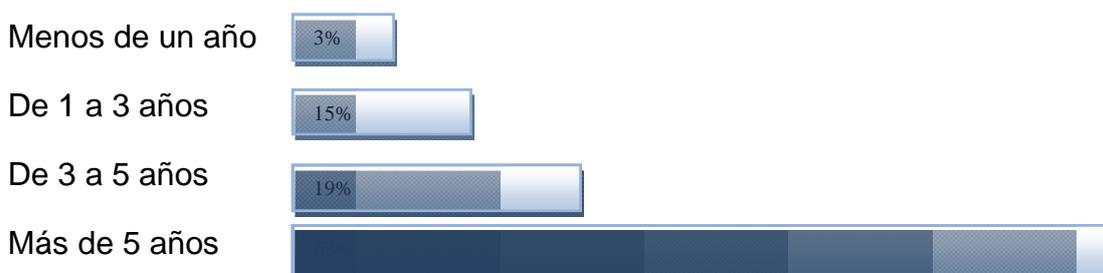


¿En qué red social comunicarías abiertamente que estas buscando empleo?

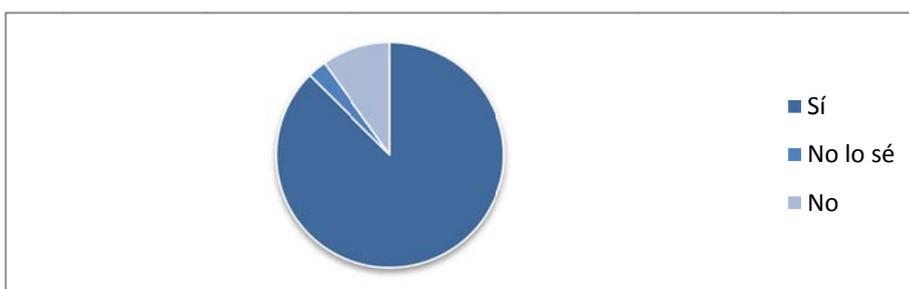


PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS

¿Cuánto tiempo hace que utiliza las redes sociales?



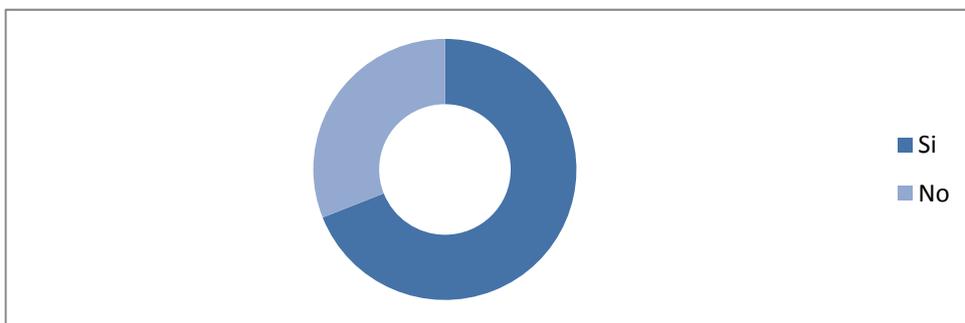
¿Tiene su empresa algún tipo de presencia en redes sociales?



¿Qué medios utiliza para entrar en contacto con posibles candidatos para cubrir puestos de trabajo?

	PORTALES DE EMPLEO	REDE SOCIALES	WEBS CORPORATIVAS	EMPRESAS DE SELECCION
Dirección	9%	12%	10%	30%
Empelados	45%	28%	40,5%	31%
Freelances	6%	16%	8%	15%
Mandos intermedios	14%	24%	23%	16%
Técnicos	26%	20%	18,5%	8%

¿Su empresa ha utilizado alguna vez las redes sociales para encontrar talento?



ANEXO.6.**RECOPIACIÓN DE FRAGMENTOS DE ENTREVISTAS REALIZADAS A BLOGUERAS/OS DE ÉXITO.****Entrevista a Deam Romero, como encontrar trabajo con un blog. Propietario de un blog que trata sobre temas de marketing****¿Un blog de marketing puede ser entretenido?**

Cuando abrí mi blog por primera vez no tenía un objetivo claro. Era mi blog personal y en él hablaría de marketing online porque tras el paso por la Universidad descubrí que era lo único que me gustaba, pero de alguna manera era un blog anexo a mi idea de crear "mi propia súper red de blogs"

10 meses después he contado con casi 4 ofertas de empleo (3 en firme y una aun por ver) además de varias colaboraciones y algunos proyectos con blogger colegas y esto a su vez me ha permitido continuar centrándome en lo que más me apasiona y le da sentido a mi vida como emprendedor, tratar de crear páginas Web con el tráfico suficiente como para poder vivir de ellas a través de los ingresos pasivos.

¿Qué necesitas para encontrar trabajo a través de tu blog?

Vale, esta es una pregunta muy genérica, muy difícil de contestar y a la vez diría incluso un tanto peligrosa. Yo voy a limitarme a hablar desde mi propia experiencia y a exponer mis conclusiones personales. Así que vamos allá.

Existen muchos tipos de blogs... de recetas, viajes y otros modos de vida muy 1.0 donde desconozco las reglas concretas en cuanto a la demanda de ese tipo de profesionales, aunque supongo que irán sobre todo por parte de empresas que necesiten publicidad. Yo vengo a hablar acerca del nicho del marketing online.

Vamos a empezar por el principio. Es probable que no pares de oír la consigna absurda de que "en España ya no hay trabajo" y que cada vez más personas emigran hacia países como Alemania y cosas por el estilo (mi tío alemán me asegura que tampoco es la panacea).

Yo tengo el convencimiento (que además he reforzado a raíz de todo lo que me ha pasado con este blog) de que en realidad es cierto... el trabajo se ha extinguido... ¡sí! pero solo aquello que conocíamos como trabajo hace 10 (y también 20 o más) años, es decir, ese modelo prehistórico de licenciado recién salido de la facultad, sin experiencia y con muchas ganas que todas los días

echa currículos para terminar en una oficina con un sueldo estable y decente. Eso es lo que se ha terminado (al menos en gran medida).

Es obvio. Es un modelo antiguo, clásico y tradicional. Es el modo de vida de la generación de nuestros padres, por tanto me parece lógico que la actual evolución social y tecnológica demanden modelos nuevos de contratación porque las necesidades que tiene hoy una empresa para "ser visible en Google, tener textos que vendan a través de su Web o interactuar con los fans a través de Twitter" sencillamente no existían hace 10 años. Por tanto la demanda de profesionales no es que haya desaparecido... es que ha cambiado de rumbo y muchos aun no lo pueden ver.

Lógicamente no a todo el mundo tiene que gustarle el marketing online, ya que no deja de ser una profesión más de entre tantas. Pero lo que si me parece una buena idea (incluso casi obligatoria) es establecer "lazos o conexiones" entre tu profesión (por más tradicional y 1.0 que pueda ser) con el mundo online, ya sea a través de un blog o del formato que consideres más oportuno.

¿Cuál crees que es la clave para que se te contrate a través de un blog?

Lo primero ser muy bueno en algo. Lo que te va a hacer destacar frente a otros profesionales es tu especialización en algún campo en concreto. Si quieres conseguir empleo además trata de hacer las cosas mejor de como las están haciendo por ahí. Trata de llamar la atención con tu trabajo, ya que si llamas la atención es muy probable que finalmente sean las personas interesadas en tus servicios las que vayan a tu encuentro y no al revés.

Cuando comencé a escribir en este blog tuve la sensación de que posicionarse como un blogger emergente pero de calidad" era factible y trabajé en esa idea. Todas las demás cosas buenas (como el trabajo) vienen después, o al menos esa ha sido mi experiencia.

Construye argumentos de apoyo que luego te permitan justificar tu calidad o tu precio. Todos quieren trabajar "con el mejor", si te esfuerzas por construir una imagen en torno a este principio en un futuro vas a tener que empezar a rechazar ofertas porque tu tiempo no va a ser suficiente para atenderlas todas. En definitiva, crea marca.

Y en segundo lugar ser proactivo en tu entorno profesional. De nada sirve que seas muy bueno en algo si no eres capaz o no tienes el coraje de hacérselo ver al mundo. Una cosa que observo es que muchas personas por exceso de modestia o quizás por miedo a romper la estática social no se atreven a pedir cosas directamente y de frontal, buscan soluciones "más discretas".

Publicación de post como encontrar trabajo con mi blog y LinkedIn en seis meses en el blog Cluionacio.com, por su autor Cláudio Inácio (Community Manager y Agente de viajes).

En su post, del 30 de junio de 2015 declara que:

Si estás harto de enviar currículos a través de portales de empleo, en este artículo te voy a contar mis estrategias y hechizos para encontrar trabajo con mi blog y LinkedIn España. ¿Te interesa?

Yo con la publicación de mi blog he conseguido varias propuestas de trabajo de calidad y finalmente un empleo en una multinacional.

El motivo principal (cómo muchos de vosotros) cuando empecé en este mundo era conseguir un empleo. Pero veía que no estaba fácil, y por eso decidí dejar de buscar y centrarme en que me encontraran. Y es aquí, que entra en juego mi blog y las redes sociales.

En julio hará 9 meses, desde que abrí mi blog y he creado los perfiles en redes sociales como LinkedIn, Twitter, Facebook o Google +, entre otras, para empezar a trabajar y a dedicarme a mi marca personal, que tanto oía hablar de ella en Internet. La verdad es que el camino no ha sido fácil, y es necesario tener suerte, pero pasados 6 meses he conseguido mi propósito inicial, encontrar un empleo de calidad y en algo que me gustaba. Desde un principio he sabido que sería rentable para mí, ya que si realizara un buen trabajo, podría darme mucha visibilidad y abrirme muchas puertas de empleo y con ello alcanzar beneficios psicológicos e económicos.

Y la verdad es que desde que he creado mi blog y he trabajado mi marca personal en las redes sociales, he conseguido más oportunidades laborales relacionadas con lo que me gusta, que en toda mi vida.

Yo era como muchos otros usuarios que existen en Internet, ya que utilizaba esta herramienta para estar en contacto con los amigos, familiares, divertirme con juegos, ver noticias, etc. Pero llegó un día que me cansé y pensé: ¿Por qué no usar Internet para buscar y hacer cosas más rentables para mí? ¿Por qué no aprovechar el potencial de las redes sociales para encontrar el trabajo que siempre he soñado?

Por eso, y sabiendo que no siempre se consiguen alcanzar todos los objetivos propuestos, he decidido plantearme una serie de retos, y si consiguiera lograr el 50% de ellos ya me sentiría feliz.

Crear mi propia audiencia ha sido mi principal objetivo, ya que con el blog podría darme a conocer y crear confianza en las personas a través de mis contenidos y con ello construir una audiencia de calidad en las diversas redes sociales. Así podría aumentar la visibilidad y autoridad de marca personal.

Mejorar mi capacidad de comunicación con la “obligación” de escribir contenidos de calidad para mi comunidad yo sabía que podría mejorar y mucho mi capacidad de comunicación y mis dotes de redacción, y para conseguirlo mi blog ha sido fundamental.

Conseguir ganar una rutina y organización de trabajo .Otro de mis objetivos era mejorar mi técnica y mi organización de trabajo, pues muchas veces nos liamos con mil cosas a la vez y al final no terminamos nada. Por eso, tener que publicar regularmente en mi blog me ha ayudado a ganar rutinas de trabajo (buscar contenidos, programar publicaciones, organizar mis tiempos de trabajo teniendo en cuenta mis prioridades, etc.), así como perfeccionar mi técnica como blogger.

Mejorar el posicionamiento de mi marca personal. Para ser descubierto por los reclutadores, tienes que darte a conocer y estar bien visible en Internet. Para ello, nada mejor que tener tu marca personal bien posicionada en Google y en las redes sociales, principalmente en LinkedIn. Para conseguirlo yo sabía que sería muy importante conseguir cada vez más tráfico hacia mi blog.

Crear relaciones de Networking con otros profesionales. Cuando consigues posicionar tu marca personal en un sector, es normal que empieces a relacionarte con otros profesionales y a construir relaciones de Networking, dónde das a conocer tus habilidades y aprendes mucho de esos profesionales. Esto te ayudará a ser cada vez más visible en un sector y fue lo que me pasó a mí. Por eso te aconsejo, pierde la vergüenza y atrévete a enlazar relaciones, pero siempre con respecto y sin agobiar a nadie.

Buscar trabajo haciendo algo más que visitar Infojobs .Yo como supongo que muchos de vosotros, estaba cansado de mirar páginas de búsqueda de empleo, enviar curriculum a través de portales de empleo y nunca me salía una oportunidad de trabajo interesante. Por eso, he decidido que podría utilizar mi blog y mis redes sociales como potentes herramientas para dar a conocer mi talento y compartir mis habilidades y con ello esperar que surgieran oportunidades de empleo de calidad.

Y puedo decirte que en 8 meses he tenido 3 ofertas de empleo muy buenas, algo que con las páginas de búsqueda de empleo no me había pasado.

Objetivo final: conseguir un trabajo de calidad y que me seduzca. Este fue el reto principal que me planteé antes de iniciar el blog: conseguir un trabajo serio, con calidad y a la vez que me seduzca. ¿Es algo que todos lo deseamos, no? Fácil no es, pero si dedicas mucho tiempo en prepararte bien, pones todas tus ganas y voluntad, creas contenidos de calidad y tienes mucha paciencia (parte de suerte) es más probable que surjan cosas que vayan de encuentro a tus deseos laborales.

Los beneficios que he obtenido al crear mi blog han sido: Mejorar mi imagen y reputación online, me ha ayudado a mejorar como profesional y a organizarme mejor, me ha permitido aprender todos los días, reforzar mi

autoestima, me ha obligado a no bajarme nunca del tren, aumentar mi visibilidad online, además de permitirme mostrar mis habilidades en Internet, poder realizar Networking y crear alianzas, me ha ayudado a conseguir un trabajo.

¿Por qué no aprovechar un escaparate tan grande cómo Internet para dar a conocer tus habilidades? Fue lo que pensé muchas veces, y la verdad que desde que empecé con ello he recibido muchas mensajes sobre propuestas de trabajo o colaboraciones. Si eres experto en una temática, no dudes en enseñárselo al mundo, pues muchas puertas se abrirán.

Posicionarse como “especialista” en un campo es algo que transmite mucha confianza a otras personas y que deberías explotar al máximo con tu blog.

Tener un blog es una muy buena herramienta para conseguir el empleo que deseas, por eso no dejes escapar esta gran oportunidad.