



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2013-2014

TRABAJO FIN DE GRADO

TÍTULO

**RECURSOS HUMANOS 2.0:
las redes sociales en el reclutamiento de personal**

**HUMAN RESOURCES 2.0:
social networking in employers recruitment**

AUTORA

PATRICIA RUIZ PELAYO

TUTORA

MARÍA TERESA INCERA SAN MIGUEL

FECHA: 30 de Junio de 2014

ABSTRACT

The aim of this work is to analyze the use of social networking in the internal area of the company in relation with human resources management, especially in the recruitment process. Nowadays, traditional methods are not as useful, as they used to be. Corporations have to be presents on social networkings, in order to create a corporate image and recruit potencial candidates. For it, companies have to desing a recruitment strategy in social networks. The term social networking does not only refer to a channel or way to attract talent, but several types of social networks (personnal, professional, etc.) and apps, can be distinguished; their characteristics and applications are described.

Although there are many and clear advantages this recruitment sources gives to companies, they must also take care about some inconvenients such us those referred to: inactive candidate, digital fingerprint and cibervetting .

Key words: social networking, human resources 2.0, digital fingerprint, inactive candidate, recruitment,

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar la utilización de redes sociales en el ámbito interno de la empresa respecto a la gestión de los recursos humanos, principalmente en el proceso de reclutamiento. Las prácticas tradicionales de reclutamiento ya no resultan tan eficientes en el nuevo escenario de conectividad y conexiones; las empresas necesitan estar presentes en las redes sociales, construyendo su imagen de marca y reclutando potenciales candidatos y para ello necesitan diseñar una estrategia de reclutamiento en redes sociales. El término redes sociales o social networking no hace referencia a un solo canal o vía para la captación de talento, sino que se pueden distinguir distintos tipos de aplicaciones y redes (personales, profesionales, etc.) sobre las que se proporcionan características y aplicaciones.

Aunque son muchas e indudables las ventajas que esta fuente de reclutamiento proporciona a las empresas, también se ponen de manifiesto algunos inconvenientes como los referentes al candidato pasivo, la huella digital y el cibervetting.

Palabras clave: redes sociales, recursos humanos 2.0, huella digital, candidato pasivo, reclutamiento,

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. APLICACIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO	5
2.1. RECURSOS HUMANOS 2.0	7
2.1.1. Aplicaciones	8
2.1.2. Webs corporativas.....	9
2.1.3. Redes sociales.....	10
2.2. EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL Y LAS REDES SOCIALES	12
2.3. CÓMO USAR LAS REDES SOCIALES EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	16
2.4. VENTAJAS, DESVENTAJAS Y RETOS DEL RECLUTAMIENTO 2.0.....	21
2.4.1. El problema de los candidatos pasivos.....	22
2.4.2. La huella digital y el cibervetting	23
3. CONCLUSIONES	24
4. BIBLIOGRAFIA.....	26

1. INTRODUCCIÓN

Las redes sociales tienen en la actualidad con una gran presencia no sólo en el ámbito de las relaciones personales, sino también de las profesionales. En este sentido, son diversas las organizaciones que apuestan por las nuevas tecnologías a la hora de gestionarse. A lo largo de este trabajo se observará la influencia de dichas redes en el área de Recursos Humanos, y más concretamente en el proceso de reclutamiento de personal.

Las redes sociales han llegado para quedarse también en el mundo de la empresa. La conocida como *"revolución 2.0"* obliga a las empresas a dirigir todos sus recursos hacia la web social 2.0 (redes sociales, blogs, wikis, ...) tanto en el ámbito externo como en el interno.

Las prácticas tradicionales de reclutamiento ya no resultan tan eficientes en el nuevo escenario de conectividad y conexiones; las empresas necesitan estar presentes en las redes sociales, construyendo su imagen de marca y reclutando potenciales candidatos y para ello necesitan diseñar una estrategia de reclutamiento en redes sociales (Sullivan, 2011)

En este sentido, las organizaciones se están viendo forzadas ya no sólo a estar presentes en internet para desarrollar su estrategia de negocio, sino que cada vez son más las que se suman a la utilización de redes sociales a la hora de captar talento e incluso, las que desarrollan sus propias redes internas para mejorar su comunicación interna. Como decía Pennington¹, *"las empresas que entienden el Social Media son las que dicen con su mensaje: te veo, te escucho y me importas"*, estas palabras están dirigidas a los pilares de la organización, es decir, a sus clientes externos e internos.

El objetivo de este trabajo es analizar el impacto de la utilización de redes sociales en el ámbito interno de la empresa en lo referido a la gestión de los recursos humanos, principalmente en la atracción del talento. En palabras Javier Cantera² (2012), *"ahora entramos en una selección activa y multicanal. El talento ya no está en la base de datos sino en la nube y vamos a tener que buscar a los candidatos en la red"*.

Con tal fin, en primer lugar, se definirá el concepto de recursos humanos 2.0, distinguiendo las distintas herramientas de la web social 2.0: aplicaciones, webs corporativas y redes sociales. A continuación se profundizará en las características y posibilidades que estas últimas proporcionan en el proceso de reclutamiento de posibles candidatos por parte de las empresas.

En el siguiente apartado se proporcionan las distintas definiciones del término reclutamiento y se expone la transformación sufrida por éste desde la década de los 90 como consecuencia de la aparición de las nuevas tecnologías y, especialmente, con la marcada influencia de las redes sociales. Posteriormente, y en el marco anteriormente descrito se trata de la estrategia que ha de seguir el departamento de

¹ Trey Pennington fue, hasta su suicidio hace dos años, uno de los gurús en Social Media más importantes del momento. En esta frase, Pennington recoge la filosofía que tanto nos quiso inculcar.

² Presidente de Grupo BLC, *Debate sobre las nuevas prácticas en Reclutamiento y Selección de Personas organizado por el Colegio de Psicólogos de Madrid.*

recursos humanos teniendo en cuenta que las redes sociales constituyen un método de apoyo a las herramientas de reclutamiento y selección de personal tradicionales.

El cuarto subepígrafe, está dedicado al análisis de las ventajas e inconvenientes que presenta el reclutamiento mediante redes sociales, haciendo especial referencia a algunas de ellas, como son: el candidato pasivo, la huella digital y el *cibervetting*. Las conclusiones, por último, se estructuran siguiendo esta misma pauta y resaltando aquellas cuestiones de mayor relevancia.

2. APLICACIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO

Desde los inicios de la Revolución Industrial y de la mano de Henry Ford como hito de aquella época, la labor de los empleados y de las personas encargadas de su contratación ha ido evolucionando a lo largo de la historia, aunque la esencia de su labor sigue perdurando en el tiempo.

En la historia reciente, el departamento de Recursos Humanos se ha comprometido con las personas y la organización, buscando el desarrollo y el bienestar de los mismos. Quedó atrás la figura del departamento de personal en donde la labor administrativa y de control eran sus únicos cometidos. Por tanto, la evolución cultural junto con el progreso tecnológico son considerados elementos claves para el avance de las empresas, tal y como señala *Pérez y Rodrigo (2003): "del sistema humano como mero factor de producción, es decir, como mera herramienta al servicio de la organización empresarial, se ha pasado a considerarlo como el elemento básico de la organización. Las personas no son un instrumento de la organización, sino que forman la organización"*.

Este cambio de concepción en las labores del departamento ha derivado en una nueva mentalidad, ya que en la actualidad, el capital humano es uno de los factores de mayor trascendencia dentro de la organización al ser los empleados considerados el motor de la misma, principalmente, en el mundo de la globalización. Esta situación hace que hoy las empresas inviertan gran cantidad de recursos en la búsqueda de empleados comprometidos con la organización, adecuados tanto a los perfiles de los puestos vacantes, como a la cultura de la empresa y flexibles, al ser éstos los responsables de generar gran parte del valor de la corporación en el mercado. La presencia de las corporaciones en la red, hace que estos aspectos se vean enfatizados, ya que tanto clientes internos como externos buscan empresas comprometidas y con una buena imagen de marca.

Desde la década de los 90, las técnicas de selección de personal se han visto incrementadas, dado el aumento de los métodos empleados por los reclutadores para encontrar los perfiles más adecuados. Esta metodología, sinónimo de altos costes y de largos periodos de tiempo en los que el personal encargado de la selección debe desprenderse de cuantiosos Currículum Vitae así como de numerosas entrevistas y pruebas a los candidatos, para cumplir su objetivo principal.

Con el paso de los años, estos métodos se están volviendo obsoletos como consecuencia de la evolución de la tecnológica sufrida. En estos momentos, el departamento de recursos humanos, también se ha sumado a las facilidades que proporciona la web social 2.0 a las empresas en términos de diferenciación y mantenimiento de la competitividad. En este sentido, cabe señalar el apoyo que las redes sociales están proporcionando a la hora de realizar los procesos de reclutamiento y selección quienes, a pesar de reportar algunos inconvenientes, presentan numerosos beneficios a la organización (Olivares, 2012)³

Beneficios	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor información de los candidatos ✓ Aumento de la popularidad/publicidad ✓ Mayor cantidad/calidad de candidatos ✓ Facilitación del trabajo/Teletrabajo ✓ Formación de una red social interna ✓ Ahorro en tiempo/coste ✓ Aumento de la red de contactos/productividad ✓ Más agilidad en el trabajo corporativo ✓ Información actualizada diariamente ✓ Elaboración de blogs personalizados para clientes ✓ Creación de nuevos puestos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminación y reducción de puestos de trabajo ▪ Aislamiento profesional y de interacción ▪ Modificación de las políticas de selección ▪ Inversión en nuevas tecnologías y gastos de formación ▪ Gastos de formación para las redes sociales/creación de cuentas Premium

Tabla 2.1. Beneficios e inconvenientes de la utilización de redes sociales

Fuente: Tíscar Olivares Uclés (2012)

A partir de esta visión general de la importancia del proceso de reclutamiento y la utilización de las redes sociales y teniendo en cuenta que, según el estudio realizado por Adecco (2013), el 48,7% de las empresas españolas recurren a las redes sociales a la hora de reclutar al nuevo personal, la cuestión que se plantea son *¿qué es lo que tratan de encontrar los reclutadores en las redes sociales?*; la respuesta es sencilla, las empresas, cada vez de manera más consciente, están interesadas en trabajadores valiosos, con conocimientos, habilidades y capacidades.

En este sentido, la cultura anglosajona ha ido introduciendo un nuevo concepto en donde se recogen las prácticas y herramientas capaces de reducir la labor que los métodos tradicionales evocaban, *Recursos Humanos 2.0*.

³ Premio "José Luis Pérez" de Responsabilidad 2012, por su trabajo titulado "Reclutamiento y Selección 2.0", en donde realiza una investigación empírica del uso de las redes sociales por los Departamentos de RR.HH. en los procesos de reclutamiento y selección por medio del análisis de los usuarios y directivos.

2.1. RECURSOS HUMANOS 2.0

El término *Recursos Humanos 2.0* está vinculado a la importancia que tienen los trabajadores dentro de la organización y a la tediosa labor que en los últimos años ha implicado la búsqueda de los perfiles más idóneos a la hora de realizar contrataciones. Por ello, esta nueva metodología hace uso de las tecnologías de la información y de la comunicación con el objeto de facilitar esta labor.

Como muestra el gráfico adjunto, el entorno cultural de la compañía es uno de los elementos más valorados que, como se verá posteriormente, y gracias al desarrollo de las webs corporativas, es uno de los aspectos más interesante a la hora de decidirse una persona a ser candidato de un puesto de trabajo en una compañía. En este sentido, se observa que los factores de comunicación, colaboración y formación son los más valorados y por tanto uno de los puntos en los que más se debe incidir en el informe de responsabilidad social corporativa para interesar a los candidatos potenciales:

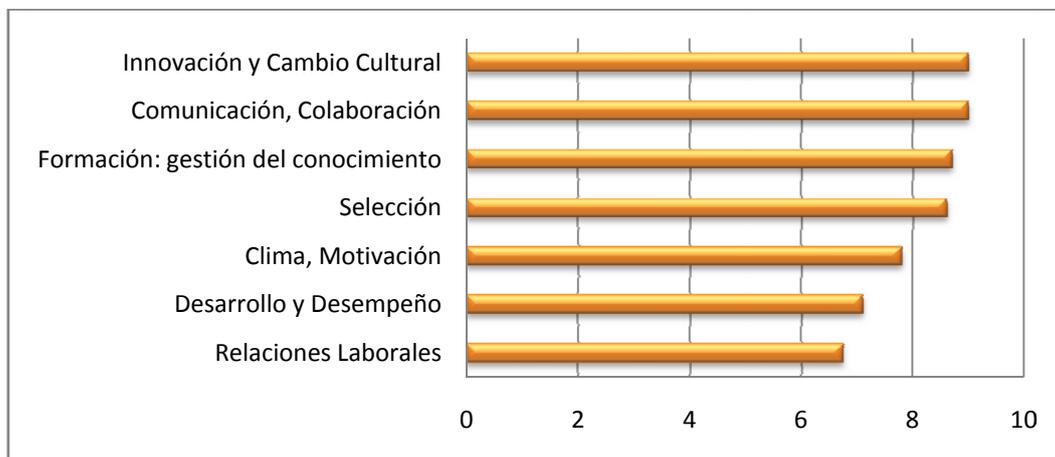


Gráfico 2.1. Impacto de las tecnologías 2.0 en los procesos de RR.HH.

Fuente: Humannova

A modo de comparativa se pueden observar en la tabla 2.2 extraída del informe *del IESE* (2011) los contrastes entre la empresa tradicional y el nuevo modelo de organización dentro del ámbito de los Recursos Humanos gracias a la aplicación de las nuevas tecnologías.

Las herramientas para implementar los *Recursos Humanos 2.0* son diversas: aplicaciones, webs corporativas y redes sociales. Por ello, desde el departamento de recursos humanos se deberán tener muy presente las necesidades de la empresa a la hora de decantarse por una opción.

La principal ventaja que ofrecen estas herramientas se refiere a la clasificación de la información proveniente de los Currículum Vitae, haciendo así más sencillo el proceso de selección.

Empresa Tradicional	Empresa 2.0
<ul style="list-style-type: none"> • Separación diseño/ejecución • Jerarquización y control de flujos de información • Paternalismo • Diseños cerrados de P.T. • Promociones verticales y ascensos por antigüedad • Acento en los incentivos intrínsecos y trascendentes • Poca autonomía • Trabajo = obligación aburrida • NO favorecen la creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Todos crean y comparte ○ Horizontalmente facilitada la comunicación y la generación de ideas ○ Liderazgo compartido ○ Personas y trabajos ○ Ambiente pensado para favorecer la creatividad ○ Motivación intrínseca y trascendente (compartir conocimientos,...) ○ Autonomía, confianza ○ Trabajo divertido, desafío,... ○ Promociones basadas en la "meritocracia"

Tabla 2.2. Los contrastes entre la empresa tradicional y el nuevo modelo de organización dentro del ámbito de los Recursos Humanos gracias a la aplicación de las nuevas tecnologías

Fuente: IESE Business School

2.1.1. Aplicaciones

Existen una gran variedad de *aplicaciones*;

- ❖ *Job And Talent* nació en marzo de 2011 de la mano de Jobsket con el fin de resolver uno de los problemas más relevantes que encuentran los candidatos a un empleo, no conocer todas las oportunidades de empleo que pueden estar a su alcance. Ahora, toda esta información es enviada al Facebook de sus suscriptores.

Además, ofrece al candidato que encuentra una oferta de empleo interesante, información sobre empleados actuales y pasados de la empresa para que así éste pueda conocer tanto la corporación, como aspectos a considerar durante su proceso de selección.

Cuenta con un algoritmo innovador que identifica tendencias lingüísticas dentro de la estructura y el vocabulario empleado tanto en la oferta como en los currícula. Estas tendencias se convierten en datos capaces de comparar y seleccionar las candidaturas más idóneas para el puesto de trabajo, siendo los resultados enviados a la empresa de manera rápida.

- ❖ *Monster*, ofrece varios productos a las empresas con el objeto de dar a conocer sus ofertas de empleo, y recibir los currícula más adecuados a los puestos ofertados:
 - a. *Standard*: una oferta de 30 días negrita, actualizada semanalmente y con logo.
 - b. *Monster+*: a partir de la información segmentada obtenida a través de Facebook, muestra un banner a esta audiencia. además de información actualizada.

- c. *Premium*: enfocada a procesos de selección más extensos y puestos difíciles de cubrir, realiza durante 60 días, negrita, logo, actualización y 2 días de acceso a 50 currícula.
- ❖ *Beknown* es una aplicación que surgió en junio de 2011 gracias a la alianza establecida entre Monster y Facebook, a modo de respuesta frente a su competidor LinkedIn, y que se sitúa en Facebook. Esta aplicación está vinculada a dicha red social en donde la empresa puede compartir las vacantes anunciadas en el Canal de Empleo Corporativo a través de fuentes RSS o XML, sin ningún coste. Los resultados, al igual que en el caso de Monster, son enviados a la empresa mas, a diferencia de esta, no se seleccionan los Currículum Vitae.
 - ❖ *Lumesse*. Esta aplicación cuenta con opciones de gestión del talento interno y es empleada por empresas tales como Mercedes, Ferrovial, SEAT, ONO, entre otras. Las opciones que ofrece este programa son muy diversas:
 - a. *Atracción y fuentes de candidatos*: facilita la creación y gestión de las ofertas de empleo en la web corporativa, portales de empleo y redes sociales; personaliza las fuentes de reclutamiento en base a las características del puesto; ayuda a la generación de un proceso atractivo a la hora de responder a una oferta; analiza la eficiencia de las diversas fuentes de reclutamiento; y permite almacenar la información recogida durante el proceso de reclutamiento.
 - b. *Filtrado y selección*: identifica los candidatos que más se ajustan al perfil solicitado y reduce el tiempo administrativo necesario para citar a los candidatos para las diversas evaluaciones, seguimientos, entre otras opciones.
 - c. *Incorporación*: solicita y comprueba las referencias de los candidatos finalistas; proporciona información sobre los procesos de selección; notifica la incorporación de nuevos empleados; entre otros muchos aspectos.

2.1.2. Webs corporativas

Normalmente, son las empresas de mayor tamaño las que cuentan con su propia red corporativa, en la que incluyen un apartado destinado a recoger candidaturas de personas interesadas en formar parte de la organización (en ocasiones una web específica).

Desde las *webs corporativas*, se citan a continuación algunos ejemplos representativos:

- *Primark* ofrece desde su página la opción a inscribirse en las ofertas de empleo que el candidato considere oportunas. Éste debe responder un formulario en donde debe indicar su información personal, laboral, formativa, su Currículum Vitae y su flexibilidad de horarios. Tras rellenarlo, se origina una nueva página en donde, si se da la opción de "Continuar", la persona sabe en ese mismo momento si pasa al proceso de selección de la compañía.

- *Nestlé, Carrefour o Inditex* son ejemplos de empresas en las que únicamente se pueden rellenar los formularios propuestos, con contenidos similares a los de Primark, con la única diferencia de que en pocos días, la empresa notifica a los solicitantes si han sido aceptado para pasar al proceso de selección.
- *Banco Santander*, en su web destina un apartado “*Trabaja con Nosotros*”, en el que presenta sus ofertas de empleo y prácticas a las que se puede optar on line y otro en el que se limita a recoger currículum, con una opción específica si se desea trabajar fuera de España (según área de negocio).

Ahora bien, este tipo de empresas además, suelen utilizar otras fuentes de reclutamiento, tanto en las redes sociales externas e internas, como fuera de ellas de forma complementaria y habitualmente en función del tipo de puesto.

2.1.3. Redes sociales

Las *redes sociales* son de gran interés para empresas y candidatos ya que contienen mucha información sobre los usuarios que en ella están presentes, aunque aún son muchas las compañías que no destinan una partida dentro del departamento de Recursos Humanos a éstas.

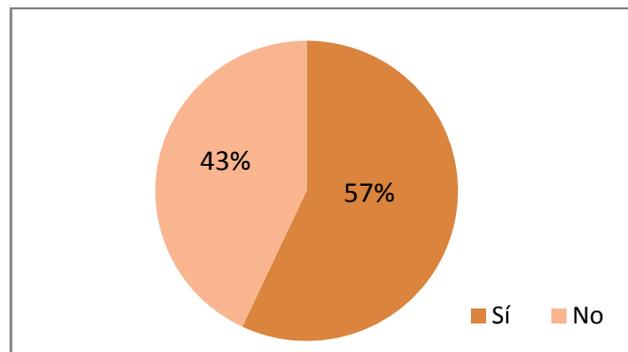


Gráfico 2.2. ¿Cuenta su compañía con una estrategia de uso de redes sociales?

Fuente: Informe infoempleo sobre redes sociales y mercado de trabajo en España

Dentro del ámbito de las redes sociales, se distinguen 3 bloques. Pese a ello, el reclutador no va a descartar ninguna de ellas ya que, como se ha comentado anteriormente, todas son muy influyentes en el desarrollo de su labor:

2.1.3.1. Redes sociales personales puras:

- ❑ *Facebook* es su líder indiscutible gracias a la cuantiosa información relativa al candidato que ella contiene, despertando así gran interés a los responsables del proceso de selección. Por otro, se ha demostrado la relación directa existente entre las personas activas en ésta red y las empresas que se interesan por ellas dado que los reclutadores valoran muy positivamente esta actitud.

- *Google+* a través de *www.findpeopleonplus.com*, también puede integrarse en Facebook, LinkedIn y Twitter, permite a través de sus círculos, hangouts y downside, realizar varias operaciones muy útiles a la hora de reclutar y seleccionar a los candidatos. Además la existencia de una serie de filtros permite realizar búsquedas de información vinculadas a éstos.
 - a. Los círculos permiten agrupar a los contactos más talentosos.
 - b. Los hangouts permiten realizar entrevistas en tiempo real cuando se del caso de que un candidato no pueda acudir a una entrevista.
 - c. El downside permite a los reclutadores observar de manera aislada tanto el ámbito más personal del candidato, como el profesional

2.1.3.2. *Redes sociales profesionales puras*

Estas son capaces de preseleccionar los candidatos más adecuados a las ofertas de empleo:

- *Experteer* sólo incluye ofertas de empleo dirigidas a especialistas y profesionales con experiencia en cargos de dirección.
- *LinkedIn*, es la red social más usada por las empresas españolas a la hora de realizar los procesos de reclutamiento, selección y captación de talento. Los aspectos que más favorecen a esta red son su bajo coste y el gran número de candidatos al que se puede acceder.

Permite al candidato acceder, de forma gratuita, a través de su motor de búsqueda capaz de realizar consultas a partir de segmentaciones por sectores, países, cargos, palabras clave para el puesto, etc. y, además, cuenta con una versión de pago que permite a la empresa aplicar la segmentación.

Las ofertas de empleo pueden publicarse de forma gratuita a través de los grupos a los que pertenece la empresa y también existen los siguientes servicios con un coste:

- LinkedInRecruiter, permite contactar con cualquier candidato sin aceptación previa y ver su perfil completo; además de ofrecer un buscador con mayores opciones de búsqueda y segmentación.
- Jobs Network, muestra la oferta únicamente en aquellos perfiles que más se ajustan al perfil buscado, aun tratándose de candidatos pasivos.
- CareerPages, ofrece mejoras en la página de empresa para publicar en ella anuncios de empleo, destacar empleados y promocionar la imagen corporativa,

2.1.3.3. *Redes sociales mixtas*

Dentro de ellas, Twitter es una de las más empleadas pese a sus 140 caracteres. Las redes del candidato junto con los tweets realizados, son elementos muy considerados por los reclutadores ya que, a partir de toda esta información, pueden saber cuán innovador, creativo y colaborador puede ser un usuario.

A pesar de estar perdiendo influencia en la web social, aún son muchas las personas que acuden a los *portales de empleo* cuyo principal atractivo es la concentración de ofertas de empleo, generalmente, de medianas y pequeñas empresas.

Son muchas las entidades que combinan todos estos métodos; se puede tomar como ejemplo Acciona que utiliza, además de anuncios en redes sociales, como Facebook o LinkedIn, su propio canal de empleo y el servicio de microblogging de Twitter.

El “canal empleo” de Acciona está integrado en las redes sociales y profesionales. Incluye una aplicación de integración con Facebook, con un sólo click se puede instalar en esta red social la aplicación Acciona-Empleo. Los resultados están siendo asombrosos: cada mes 400 usuarios de Facebook se descargan la aplicación Acciona-Empleo. En lo que se refiere a LinkedIn, Acciona ha creado tres grupos vinculados a sus principales actividades: 1) Infraestructuras; 2) Energías renovables y 3) Agua. En cada uno de los grupos se puede encontrar información del sector, noticias, debates, contacto con otros profesionales del sector, así como ofertas de empleo de. En Twitter también se han llevado a cabo algunas acciones, creándose la cuenta Acciona-Empleo, de la que puede hacerse “seguidor” (en la terminología de Twitter) cualquier persona. Los mensajes cortos (o tweets) enviados por Acciona con ofertas de empleo pueden ser “retuiteados”, es decir, reenviados a todos los seguidores del que “retuitea”, de ahí que la “viralidad” alcanzada es muy alta.

2.2. EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL Y LAS REDES SOCIALES

De manera general se puede entender el término *reclutamiento*, como el proceso de búsqueda de candidatos interesados en trabajar en una empresa.

Chiavenato (2009) proporciona tres definiciones del concepto *reclutamiento*:

- a) *Un conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados.*
- b) *Un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.*
- c) *El proceso de generar un conjunto de candidatos para el cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o combinación de ambos. En otros términos debe buscar candidatos dentro de la organización, fuera de ella o en ambos.*

Respecto a las fuentes, el banco BBVA (2013) destaca en su artículo "*Cinco fuentes de reclutamiento externo*" las que, desde su punto de vista, son las más utilizadas en los procesos de reclutamiento externo:

1. *Anuncios* (el método más tradicional) generalmente en prensa de tirada nacional y/o local, radio o Internet.
2. *Bolsas de empleo*. Consisten en un registro gestionado por un organismo determinado en donde se recogen los datos más relevantes sobre las personas inscritas en él, de manera, las empresas sólo tienen que recurrir a éstas para localizar a sus candidatos.
3. *Agencias de colocación* que tratan de facilitar a las empresas la búsqueda de sus candidatos y de permitir, al mismo tiempo, a los desempleados un acceso rápido a un puesto de trabajo.
4. *Recomendaciones*. Preguntando a los propios trabajadores y/o a personas próximas al entorno de la organización si conocen a alguna persona que cuente con el perfil que se está buscando.
5. *Solicitudes espontáneas*. Personas que aun formando parte de una organización, se encuentran realizando una búsqueda activa de empleo en otras corporaciones.

Atendiendo a los diversos tipos de reclutamiento que existen tanto a nivel interno como externo, puede apreciarse la existencia de diversas ventajas y desventajas de acuerdo con dicha clasificación (tabla 2.3).

Ventajas	Inconvenientes
Nivel externo	
<ul style="list-style-type: none"> - Enriquece la empresa con ideas nuevas y experiencias. - Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Más costoso. - Menos seguro. - Frustración del personal interno
Nivel interno	
<ul style="list-style-type: none"> • Fuente de motivación • Más conveniente para la empresa. • Más económico • Mayor rapidez. • Desarrolla una sana competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limita la captación de talento. • Pérdida de autoridad. • Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. • El principio de Peter puede aparecer • Imposibilidad de regreso al puesto anterior. • Incremento de rotación

Tabla 2.3. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo e interno

Fuente: rrhh-web.com

Este trabajo centra parte de su atención en las nuevas técnicas de reclutamiento, por lo que antes de profundizar en estos nuevos métodos debe darse una visión del proceso más tradicional que ha sido la base a partir de la cual se ha visto desarrollado.

El artículo "*Reclutamiento Social vs Tradicional*" (2014) recoge algunos de los diversos aspectos que han evolucionado en los últimos años como consecuencia del desarrollo tecnológico, entre otros:

1. Ya no se publican tantas ofertas en papel y se espera la llegada de cuantiosos currícula a la espera de ser filtrados, y no responder a los descartados.
2. Antes tras la recepción y revisión del currículum, se realizaban llamadas o confirmaciones, entre otras medidas, para cotejar la información en él contenida.

Por otro lado, han surgido nuevas alternativas capaces de complementar las técnicas anteriormente utilizadas, mejorando así la eficiencia de los actuales procesos de reclutamiento:

1. Por medio de las redes sociales los profesionales pueden buscar información personal de los candidatos a través de sus publicaciones en los medios sociales para formarse así primera impresión del candidato, obtener datos relativos a su experiencia profesional y valorar sus actitudes e intereses.
2. Encontrar talento de manera rápida gracias a las recomendaciones y opiniones que sus anteriores compañeros hayan aportado a su perfil profesional en las redes sociales.
3. Las ofertas virales facilitan la labor de alcanzar una mayor cuota de candidatos potenciales gracias a su elevada presencia en la web social 2.0.
4. Facilidad de establecer una red de relaciones con el candidato, mantenerla y cuidarla con vistas a futuro.

Realmente, no se puede destacar un método sobre otro (tradicional frente al 2.0). La principal diferencia que existe entre ambas metodologías reside en el tiempo requerido para realizar el reclutamiento, siete veces más en el caso del método tradicional que en el 2.0 (Rojas, 2010). Además, el método 2.0 permite al reclutador interactuar con decenas de personas al mismo tiempo, sin necesidad de desplazarse, entre otras ventajas, tales como: encontrar de manera más rápida y efectiva los perfiles que no hayan solicitado antes a los procesos de selección, encontrar candidatos pasivos que desconozcan la oferta de empleo e incluso que se encuentren ocupadas pero a las que se les considere que puedan llegar a estar interesadas en el puesto vacante; y filtrar y evaluar candidatos potenciales, aun cuando esos desconozcan que están siendo considerados.

A la hora de analizar las redes sociales en el reclutamiento, no hay que olvidar un concepto que resulta de gran importancia no solo a la hora de captar talento, sino que incide también en la imagen corporativa. El *employer branding* es entendido como el desarrollo de la marca como empleador para indicar que la organización es un lugar excelente en donde trabajar. Ligado a ello, destacar el elevado esfuerzo que la empresa debe realizar para atraer y retener talento. Para ello, la presencia de la empresa en Internet se considerada clave a la hora generar interés en el candidato potencial que desee trabajar en una empresa. Según el informe elaborado por *infoempleo*, el 62% de las empresas españolas (la inmensa mayoría empresas de gran tamaño) consideran poseer una estrategia de *employer branding* necesitada de desarrollo.



Gráfico 2.3. Aspectos más valorados por las empresas respecto al employer branding

Fuente: People Matters

Respecto a los aspectos más valorados por las empresas, recogidos en el gráfico 2.2 se observa que los vinculados al área de Recursos Humanos poseen gran relevancia. Dentro de ellos, como se indica en el gráfico que se muestra a continuación, están vinculados en casi un 50% a la captación de nuevos empleados (el reclutamiento y la motivación y compromiso de los empleados).

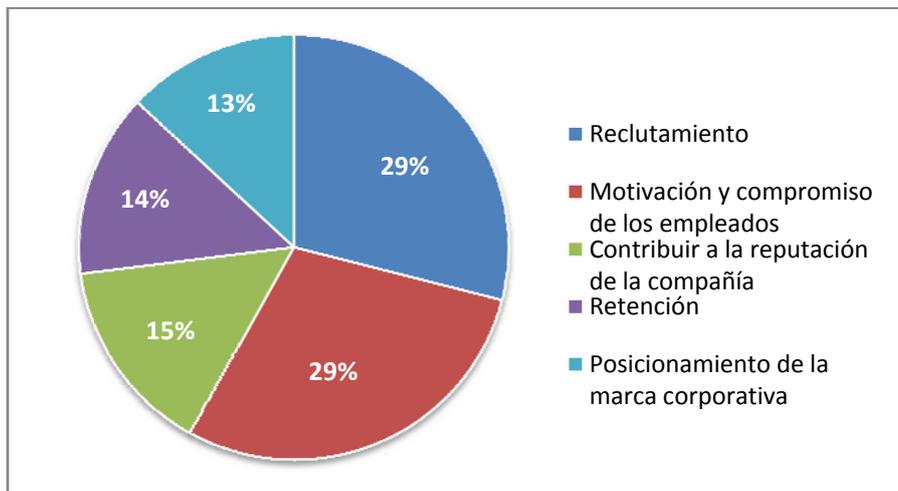


Gráfico 2.4. Objetivos de las estrategias de employer branding

Fuente: People Matters

Todos estos objetivos, pueden ser desarrollados en lugares tales como la web corporativa, ya que puede entenderse ésta como el espejo del alma de la empresa a través de la información que por medio de ella se suministra; y es que cada vez son más las que incluyen documentación relativa a la cultura organizativa y a la responsabilidad social corporativa con respecto a sus trabajadores (planes de formación, conciliación laboral y familiar, carrera profesional,...), pues la empresa nunca debe olvidarse de que su empleado, es en verdad, un cliente interno al que debe cuidar.

2.3. CÓMO USAR LAS REDES SOCIALES EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Una de las preguntas que se ha planteado es qué es lo que buscan los reclutadores en las redes sociales, la respuesta es sencilla: información veraz sobre la persona ya que los Currículum Vitae y las entrevistas son consideradas como un “producto” sin “letra pequeña”; dicho “producto” varía en función de las necesidades de la empresa o de la oferta de empleo, pues todos los candidatos poseen más de un Currículum. Lo que tratan de encontrar los reclutadores es esa “letra pequeña” capaz de diferenciar a los individuos, en donde se indica la personalidad, los gustos, las aficiones o los intereses. La mejor vía para obtener esa información a día de hoy son las redes sociales ya que a diferencia de los Currículum Vitae, sólo existe un único perfil en donde se contiene toda la información detallada de cada persona.

Facebook, foros, blogs, Twitter, LinkedIn, tuenti o Xing, son ejemplos de las redes sociales más empleadas por las empresas españolas (Infoempleo, 2011). Estas plataformas sociales permiten compartir y comentar imágenes, vídeos, links, gustos o experiencias, entre otros. Asimismo, y aunque toda esta información personal puede ser vista por un número determinado de personas gracias a los términos de privacidad, el volumen de datos que puede obtenerse de una persona en Internet carece de límites. Este aspecto, es el que aprovechan los reclutadores cuando buscan información sobre algún individuo.

En este sentido, cada vez son más los responsables de Recursos Humanos que tras encontrar información no positiva sobre una persona en la red, la descartan con inmediatez (*según el informe elaborado por infoempleo sobre redes sociales y el mercado de trabajo en 2011, el 21% de las empresas españolas ha rechazado candidatos a causa de su contenido en las redes sociales; frente al 14% que lo hacía en 2011*). Mas esta técnica *no sólo está destinada a descartar candidatos, sino a valorar aquellos perfiles más idóneos.*

Red Social	Información
	Contactos hechos durante su vida profesional Otros empleos que quizá no hayan sido indicados en el CV
	Intereses y hobbies Fotografías y videos para hacer una aproximación del comportamiento del candidato
	Obtener una idea de los gustos y el carácter del candidato

Tabla 2.4. Aspectos más buscados por los responsables de recursos humanos para tener una primera impresión del candidato y filtrar los curriculum

Fuente: Managerial and legal issues in the USA

En la tabla 2.4, se indican los aspectos más buscados en función del medio social. Además, hay que destacar un aspecto común de las siguientes redes sociales, la posibilidad de seguir una empresa o producto, lo que resulta de gran interés, ya que

permite de manera rápida conocer los gustos, la personalidad y el carácter del solicitante.

No conviene olvidar que el responsable del proceso de reclutamiento y selección, también debe ser consciente y evaluar la información primaria proporcionada por el candidato (formación, habilidades, actitudes), para así emitir un juicio a partir de ambas fuentes. Las ventajas que ofrece la combinación de ambas informaciones, son muy diversas. Por un lado, la reducción de los costes ya que, de este modo, los reclutadores realizan su labor de escrutinio de un modo más rápido; por otro, la empresa es capaz de encontrar personas muy cualificadas, con mayor talento, e ideales para el puesto ofertado.

Antes de ahondar en la estrategia de reclutamiento, se debe tener claro como empresa y desde el departamento de recursos humanos lo que se puede ofrecer a los futuros empleados. Por ello, hay que fijarse en los aspectos relativos al *employer branding*, así como tratar de desarrollar una estrategia de atracción de talento en las redes sociales más importantes. Posteriormente, será necesario profundizar en los nuevos métodos de reclutamiento a través de la web social, para concluir con los aspectos que más debe tener en consideración el reclutador durante los procesos de reclutamiento y de selección de personal.

Esta idea que asemeja el concepto de cliente externo e interno a la hora de contactar con él y despertar su interés por la compañía, se hace pues presente en la web social 2.0 y, más concretamente, en las redes sociales como herramienta básica de atracción del talento.

En la actualidad, las empresas forman parte de cuantiosas redes sociales, mas todas ellas apuestan normalmente por las más importantes (YouTube, LinkedIn, Facebook y Twitter). Esta elección es clave a la hora de atraer personas a la organización ya que será la base de su imagen de marca en los medios sociales y, como se verá posteriormente, la empresa deberá verse identificada con la red social y los usuarios que la forman. Este aspecto será de vital importancia ya que la imagen que construya en dichas redes deberá contener los calores y la cultura de la empresa.

A partir de este esbozo general, el departamento de recursos humanos puede comenzar a desarrollar su estrategia, teniendo siempre presente que *las redes sociales van a ser un método de apoyo a las herramientas de selección de personal tradicionales*.

A continuación, se indican los aspectos a tener en consideración durante el desarrollo de la estrategia según Rut Criado⁴:

1. *La estrategia debe estar ligada a los objetivos de la empresa.*
2. *Crear redes sociales adecuadas al target.* Un buen punto de inicio es LinkedIn dado su reducido tamaño y el elevado número de empresas y candidatos que en ella se pueden encontrar.
3. Facebook y LinkedIn no requieren de una gran inversión, por ello, es recomendable *crear en el medio plazo una plataforma propia* en donde poder

⁴ Directora de Gesblog, y blogging de SEO y redes sociales

gestionar las ofertas de empleo y demás currícula enviados a la empresa. Además, en el caso de Facebook, es recomendable incluir información relativa a la empresa, fotografías, vídeos o artículos.

4. *Indicar la filosofía y la cultura organizativa* con el fin de que el candidato potencial se sienta identificado con la empresa.
5. *Estar presentes en los medios sociales, aportando de manera constante información nueva, única y relevante sobre la organización.* Si esta labor no se realiza, la empresa resultará invisible para el candidato potencial, ya que éste necesita ver qué necesita, qué le ofrece y cómo es trabajar en esa entidad. Para ello, el departamento de recursos humanos debe involucrar a toda la organización a fin de recoger la experiencia de los empleados actuales para así ejemplificar todos aquellos aspectos que valora la empresa de sus trabajadores y la satisfacción que tienen estos con la misma.
6. *El reclutador debe ser directo y honesto.* Los candidatos buscan respuestas además de empleo. El departamento de recursos humanos deberá indicar en la información proporcionada en la web corporativa o en las redes donde la empresa se halle presente, los aspectos que más suelen valorar los empleados (planes de carrera, formación, conciliación familiar y laboral, ...)

El siguiente paso que se debe seguir tras construir la estrategia de las redes sociales y atraer nuevos candidatos a la empresa, es iniciar el *e-recruiting* o *reclutamiento social*, es decir, realizar los procesos de reclutamiento a través de la web 2.0, principalmente, por medio de redes sociales, portales de empleo o webs corporativas.

El surgimiento de esta nueva práctica de reclutamiento está motivada por la baja efectividad que caracteriza a los métodos tradicionales. La empresa actual necesita estar presente en la web social 2.0 dado que un alto porcentaje de sus clientes externos y competidores operan a través de este medio. Además, su presencia no sólo permite acercarse más a los candidatos, sino que también facilita la tarea de investigación de mercados ya que por medio de las redes sociales puede obtener información demográfica o intereses de su target entre otros.

Hay que destacar que la presencia de los reclutadores en los medios sociales permite encontrar, conectar e interactuar con los candidatos pasivos, es decir, aquellos que pese a no haberse presentado a un oferta de empleo, o aún no existiendo ésta, son considerados personas de alto interés para la organización; en este sentido, se puede decir que la captura de talento se realiza de manera más sencilla. Aunque no es aún un método muy extendido en las empresas españolas, está siendo empleado de forma complementaria a las fuentes de reclutamiento tradicionales. indicó.

Desde la posición del candidato, éste sólo se ve obligado en la publicación de su currículum vitae en diversos portales de empleo o webs corporativas, a la espera de una respuesta. Desde el punto de vista de la empresa, ésta recopila más candidaturas que a través de los medios tradicionales. En consecuencia, se llega a la conclusión de que la compañía debe realizar un gran esfuerzo para el escrutinio de la información obtenida.

Lo que en un principio podría suponer una tarea ardua para el departamento de recursos humanos, en verdad, se ve facilitada gracias a diversas aplicaciones, páginas

webs o redes sociales (JobVite o Monster, entre otros) que mediante la especificación del perfil profesiográfico de los puestos ofertados y de las cualidades personales que debe reunir los candidatos, hacen que esta labor se vea notablemente simplificada.

Asimismo, la eficacia de esta técnica dependerá de los siguientes factores

1. *La automatización de los procesos* puede llegar a suponer un ahorro económico y de tiempo ya que permite alcanzar un mayor número de candidatos frente a los métodos tradicionales. Asimismo la filtración de las respuestas obtenidas es más simple y rápida.
2. *Las empresas detallan más la información* contenida en la oferta de empleo. Este hecho beneficia a los candidatos potenciales quienes podrán ver de manera más detallada la adecuación del puesto de trabajo a su preparación, intereses y demás aspectos relativos a su perfil profesional y personal.

Hay que tener en cuenta que algunas características hacen del *e-recruiting* un método de poca utilidad en ciertos contextos:

1. *El tamaño de la empresa* es determinante a la hora de elegir las herramientas a emplear durante el proceso de reclutamiento. Las microempresas (92,1% del total de las empresas españolas) suelen optar por la externalización de los procesos de reclutamiento y selección.
2. *El puesto ofertado* es determinante a la hora de optar por el uso del e-recruiting ya que normalmente no suele recurrirse a él para puestos básicos.
3. *La edad y el ámbito geográfico* en el que se sitúa el puesto también son tenidos en cuenta, pues no es común recurrir a esta técnica para emplear a una persona, por ejemplo, de más de 50 años en un entorno rural.

Una vez dibujado el entorno y los aspectos más desatacados a considerar a la hora de decantarse por la utilización de los Recursos Humanos 2.0 para mejorar los procesos de reclutamiento y selección, es necesario definir los pasos a seguir para iniciar *el proceso de Reclutamiento 2.0*.

La web *mujeresconsejeras*⁵, establece un patrón de actuación a la hora de desarrollar la estrategia de reclutamiento y selección de personal, considerando que los reclutadores deben, además de contrastar la información:

1. *Desarrollar una web de empleo 2.0 propia*, independiente a la de la web corporativa. Ejemplo de ello es la empresa Inditex, que cuenta con una web corporativa y otra de empleo, alojadas en páginas distintas.
2. *Implementar un plan de Social Media para el reclutamiento y selección*", es decir, las ofertas de empleo deben estar situadas en redes sociales tales como *Twitter* o *Facebook*, ya que por medio de ambas se puede alcanzar una mayor cuota de candidatos dada la demanda que éstas poseen.
3. *Establecer un plan de "Talent Engagement"* con el objetivo de atraer candidatos potenciales, y generar así un mayor interés en éstos por la organización.

⁵ www.mujeresconsejeras.com

4. *Definir un plan específico para los empleados actuales* de la compañía y que éstos intervengan en las redes sociales y en la web corporativa de empleo de la empresa, con la finalidad de mostrar los aspectos que diferencian a la empresa en lo que respecta a sus clientes internos, demostrando el compromiso de la empresa con sus trabajadores.
5. Construir una estrategia de *employer branding*, ya que, como se ha repetido, la imagen de la empresa desde una perspectiva empleadora, será la que atraiga a nuevos candidatos a la organización.

El objetivo es, obtener el capital social de los candidatos, es decir, valorar sus capacidades en relación con las necesidades de la empresa. Este aspecto además de permitir evaluar los intereses del candidato, muestra sus esfuerzos por mantenerse actualizado, además de mostrar su adaptación a las nuevas herramientas.

Asimismo, también se tienen en consideración la calidad de los contactos y la influencia que ejerce el individuo dentro de su red de contactos. Según la revista *online observatoriorh.com*, existe una relación directa entre el tamaño de la red de contactos y el capital social del individuo. La tabla 2.5 muestra cómo se puede medir el capital social o la red de contactos en las principales redes sociales así como los factores a considerar.

	*A diferencia de LinkedIn y Twitter, la información suministrada no puede ser considerada relevante mas si puede dar pistas. El aspecto negativo con el que cuenta esta red social es la presencia de contactos tanto de su ámbito personal como profesional.						
	*La red limita esta información, a partir de los 500 contactos sólo indica +500						
	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="395 1330 533 1456">Valoración según el número de seguidores</td> <td data-bbox="587 1285 708 1491"> <p>< 100</p> <p>100 a 500</p> <p>> 500</p> <p>> 3 000</p> </td> <td data-bbox="730 1285 1361 1505"> <p><i>Pobre.</i> Carece de actividad en la red social</p> <p><i>Correcto.</i> El interés de sus aportaciones a la red social es valorado.</p> <p><i>Bueno.</i> Sus publicaciones son bastante valorados por los usuarios de la red social.</p> <p><i>Muy bueno.</i> Los <i>tweets</i> publicados despiertan gran interés en los miembros de la red social.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="363 1554 564 1653">Relación seguidos (A) Vs seguidores (B)</td> <td data-bbox="587 1509 708 1666"> <p>A =B</p> <p>A > B</p> <p>A < B</p> </td> <td data-bbox="730 1509 1361 1695"> <p><i>Usuario con poca influencia.</i></p> <p><i>Usuario con poca influencia o perfil de baja reputación</i></p> <p><i>Usuario influyente.</i> Genera contenido de calidad y provoca que exista más personas interesadas en seguirle</p> </td> </tr> </table>	Valoración según el número de seguidores	<p>< 100</p> <p>100 a 500</p> <p>> 500</p> <p>> 3 000</p>	<p><i>Pobre.</i> Carece de actividad en la red social</p> <p><i>Correcto.</i> El interés de sus aportaciones a la red social es valorado.</p> <p><i>Bueno.</i> Sus publicaciones son bastante valorados por los usuarios de la red social.</p> <p><i>Muy bueno.</i> Los <i>tweets</i> publicados despiertan gran interés en los miembros de la red social.</p>	Relación seguidos (A) Vs seguidores (B)	<p>A =B</p> <p>A > B</p> <p>A < B</p>	<p><i>Usuario con poca influencia.</i></p> <p><i>Usuario con poca influencia o perfil de baja reputación</i></p> <p><i>Usuario influyente.</i> Genera contenido de calidad y provoca que exista más personas interesadas en seguirle</p>
Valoración según el número de seguidores	<p>< 100</p> <p>100 a 500</p> <p>> 500</p> <p>> 3 000</p>	<p><i>Pobre.</i> Carece de actividad en la red social</p> <p><i>Correcto.</i> El interés de sus aportaciones a la red social es valorado.</p> <p><i>Bueno.</i> Sus publicaciones son bastante valorados por los usuarios de la red social.</p> <p><i>Muy bueno.</i> Los <i>tweets</i> publicados despiertan gran interés en los miembros de la red social.</p>					
Relación seguidos (A) Vs seguidores (B)	<p>A =B</p> <p>A > B</p> <p>A < B</p>	<p><i>Usuario con poca influencia.</i></p> <p><i>Usuario con poca influencia o perfil de baja reputación</i></p> <p><i>Usuario influyente.</i> Genera contenido de calidad y provoca que exista más personas interesadas en seguirle</p>					

Tabla 2.5. Cómo medir la influencia de mis candidatos en LinkedIn, Twitter y Facebook

Fuente: Talent Clue. Blog de reclutamiento 2.0

La red social más empleada por los reclutadores a la hora de obtener información relativa a los candidatos es, como se ha comentado, Facebook, seguida a su vez por LinkedIn. En estas redes se goza de gran información tanto del ámbito personal como profesional; lo que permite tener en consideración muchos más aspectos del

candidato. No se debe olvidar que las empresas buscan empleados cualificados que representen los valores y la cultura de la marca. Por todo ello, se observa cómo a través de Facebook se puede valorar la actitud y los comportamientos de los candidatos a través de sus publicaciones, intereses, imágenes, contactos e incluso por medio de su forma de expresarse.

Contenido	Reacción del reclutador				Otras
Blasfemias	61% ↓	16%	8%	15%	20%
Ortografía/Gramática	54% ↓	20%	8%	5%	23%
Drogas ilegales	78% ↓	4%	3%	2%	7%
Sexual	66% ↓	6%	3%	2%	7%
Fotos-Alcohol	47% ↓	9%	8%	3%	16%
Religión	26% ↓	13%	5%	5%	17%
Voluntariado/Donación	66% ↑	12%	8%	5%	17%
Organizaciones profesionales	80% ↑	13%	8%	9%	20%

Tabla 2.6. Contenidos más buscados según la encuesta de reclutamiento en redes sociales

Fuente: Jobvite

Los aspectos analizados en este apartado muestran una realidad que muy pocos candidatos tienen en consideración frente a las empresas. Reflejo de ello es un artículo de la revista Forbes en donde se recogen los aspectos que, a causa de una mala configuración de la privacidad de este tipo de redes sociales, pueden dañar la imagen de los solicitantes del puesto de trabajo:

1. Etiquetas sobre imágenes o fotografías comprometidas
2. Falta de fuentes de la información publicada en el tablón
3. Posicionamiento en temas políticos o religiosos
4. No mostrar el muro como un blog, es decir, estar ofreciendo información poco interesante

2.4. VENTAJAS, DESVENTAJAS Y RETOS DEL RECLUTAMIENTO 2.0

Según la revista online *Laboralnews*, en el año 2012, más del 80% de los reclutadores afirman utilizar la web social 2.0 a la hora de realizar la labor de selección de personal. Esta experiencia, ha permitido definir cuantiosos aspectos positivos y definir aquellos elementos que deben mejorarse en el reclutamiento 2.0.

<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es mucho más barato que los medios tradicionales. ✓ Se tiene acceso a muchos más candidatos: tanto activos como pasivos ✓ Mayor acceso a información de los candidatos. ✓ Se puede conectar con los candidatos tanto a nivel profesional como personal. ✓ El nivel de calidad de los candidatos es muy alto. ✓ La empresa gana en imagen de marca. ✓ Es posible apreciar las reacciones de la gente en tiempo real. ✓ Poder observar y analizar los movimientos de la competencia. ✓ Se democratizan los procesos de selección. ✓ Se gana en transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tarda tiempo en construir una buena comunidad o networking y hay que dedicarles un tiempo constante, definir una estrategia y seguirla. Si no lo hacemos así las ventajas vistas no se producirán. - Es muy importante conseguir cuentas realmente corporativas que no dependan excesivamente de la persona que las gestiona para evitar que si esa persona deja la empresa la red social se vea deteriorada. - La empresa queda expuesta a la crítica social. A que pueda observar sus movimientos todo el mundo y estar sometido a sus críticas y comentarios - Las redes sociales muchas veces igualan, Twitter es un claro ejemplo de ello, y no se deben perder ni las formas ni los lugares en un proceso de selección. - Todavía no todos los candidatos utilizan redes sociales o las usan adecuadamente

Tabla 2 Ventajas y desventajas del reclutamiento 2.0

Fuente: Laboralnews

2.4.1. El problema de los candidatos pasivos

Los reclutadores además de recibir currículum vitae e investigar a los candidatos a través de Internet, también encuentran nuevos talentos que, en muchas ocasiones, mantienen una postura pasiva. En este sentido, diversos profesionales del *head hunting* han propuesto varios consejos para reclutar y seleccionar a los candidatos pasivos a través de las redes sociales:

1. Tras obtener información sobre el candidato, tratar de ganarse el interés de éste a través de argumentos basados en los intereses y expectativas que en muchas ocasiones se encuentran recogidos en las diversas redes sociales personales y profesionales; además de en los aspectos más interesantes que la compañía puede ofrecerle.
2. Ser o aparentar ser un experto en el área en que se desea contratar al candidato pasivo ya que normalmente éste desea detallar cuestiones específicas de ese ámbito.
3. Destacar los aspectos que han despertado la atención del reclutador en el momento en que encontró el perfil del candidato y ofrecerle a su vez aquello que quizá le pueda interesar.
4. Contactar con ellos a través de alguien renombrado dentro de la organización o bien con un alto cybervetting, ya que al ser un candidato pasivo, debe entenderse que en principio éste no esté interesado en modificar su situación laboral. En el caso de no ser una persona renombrada o con un alto

cybervetting, es aconsejable o bien recurrir al cargo que se desempeña en la empresa, o en su defecto, aparentarlo.

5. Cuando el reclutador no consiga persuadir a su candidato, deberá cambiar su estrategia y reintentarlo; sin olvidar nunca que debe vender su argumento, y que debe tratar de adquirir la excelencia y la calidad cada vez que firme un contrato.

2.4.2. La huella digital y el cibervetting

El término huella digital, vinculado al *e-recruiting*, se resume en pocas palabras, *en Internet nada es eliminado*. Este aspecto va más allá de las redes sociales, y debe tenerse siempre en consideración en el ámbito de la empresa pues despierta gran interés a los reclutadores ya que, únicamente con la introducción del nombre en un buscador de Internet, se puede obtener cuantiosa información del candidato, tanto positiva, como perjudicial en determinados casos.

Linkedin es un buen ejemplo a pequeña escala de que las actividades de los usuarios siempre quedan registradas ya que todos son capaces de ver cuántas personas y quiénes han consultado sus perfiles dentro de la red social. A su vez, cuenta con una herramienta, InMaps, que se alimenta de los contactos que el usuario posee en esta red social para elaborar su mapa de relaciones.

Por ello, se debe ser consciente de todo aquello que se hace en las redes sociales puede ser consultado por los profesionales de recursos humanos en primera instancia, ya que cada vez con más frecuencia se considera la huella digital de los trabajadores, pues la imagen de la empresa puede verse dañada a causa de las malas prácticas de sus empleados.

Al quedar registrada en la nube toda la actividad realizada por los individuos en la web social 2.0, cualquiera puede obtener información sobre terceros, como es el caso de los reclutadores. Pero, además, cualquiera puede suplantar la identidad de una persona y perjudicar su *cybervetting*, es decir, su reputación en Internet. Consecuentemente la empresa puede verse perjudicada al no contratar a una persona con gran potencial por la mala reputación que tiene ésta en la red a causa de dicho sabotaje.

Cabe destacar que investigar los perfiles de los candidatos puede considerarse a nivel legal una intrusión en la vida privada de los mismos, pues a diferencia de otros muchos países de nuestro entorno⁶, en España aún no se ha producido un debate relativo al "espionaje" de los candidatos de un proceso de selección.

⁶ En Alemania, los escándalos protagonizados por Deutsche Telecom, Lidl o Deutsche Bank provocaron que el 25 de agosto de 2010 se aprobase un Trabajo de ley que modificaba la ley de protección alemana a través de la conocida como Ley Facebook, que pretendía impedir a las empresas consultar la información personal que constase en las redes sociales profesionales y personales.

Dentro del caso español, sí que es reseñable cómo algunas empresas cuentan con medidas autorreguladoras de uso de las redes sociales y prohibitivas referidas al "espionaje" que los directivos pueden hacer de sus empleados.

En la actualidad, el marco regulador de la privacidad en España establece de manera generalizada la protección de datos sensibles, pues se entiende que cuando se da a conocer una cuenta de red social, se hace en ámbito privado. Pero, a su vez, y conforme a lo expuesto en el artículo 7 de la Ley Orgánica de Protección de Datos se exige el consentimiento expreso y por escrito para obtener y tratar los datos de carácter personal que revelen la ideología, afiliación sindical, religión y creencias, quedando prohibido así, el almacenamiento de dicha información. Asimismo, el artículo 18.4 CE reconoce el derecho a la protección de datos frente al uso indebido de la tecnología informática.

En contraste a lo ya expuesto, hay que destacar que en cualquier caso, la información contenida en un perfil de una red social no puede condicionar la decisión de contratación ya que ésta debe fundamentarse en las aptitudes del candidato. El problema surge a la hora de demostrar las razones por las cuales el reclutador se declina por una opción u otra, y más si ha basado su elección en la información contenida en las redes sociales.

3. CONCLUSIONES

El departamento de Recursos Humanos siempre comprometido con las personas y la organización, buscando el desarrollo y el bienestar de los mismos, ha evolucionado dejando atrás la figura de un departamento en donde la labor administrativa y de control eran sus únicos cometidos. La evolución tecnológica ha sido uno de los elementos claves para el avance de las empresas

Las organizaciones no solo buscan habilidades específicas, sino que requieren un conjunto de atributos por parte de los candidatos que les garantice una integración organizacional plena⁷. Las redes sociales tanto personales como profesionales constituyen *una excelente herramienta para la búsqueda de candidatos tanto activos como pasivos*.

Respecto a los aspectos tratados a lo largo de este trabajo se pueden extraer múltiples conclusiones que se estructuran a continuación:

1. El departamento de recursos humanos goza de una gran responsabilidad a la hora de realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal. El reclutador deberá buscar y/o encontrar no sólo personas que cumplan el perfil requerido para el puesto de trabajo, sino que también centrará su atención a las capacidades y habilidades que los candidatos tanto pasivos como activos que ayuden a crecer a la empresa en el presente y en el futuro.
2. La apuesta por los Recursos Humanos 2.0 es sinónimo de una mayor eficiencia tanto a la hora de realizar el escrutinio de curriculum vitae, como de

⁷ lprofesional.com

llegar a un mayor número de candidatos potenciales, gracias a la constante interconexión de la empresa con los candidatos.

3. Respecto a la utilización de las redes sociales, el reclutador es capaz de conocer de manera más detallada las características de los candidatos gracias a la información que éstos tienen en ellas recogida. Aunque es polémica la información que ha de utilizar el reclutador a la hora de descartar candidaturas, ya que hay ciertos aspectos de sus vidas privadas que de acuerdo con la legislación, no demasiado desarrollada ni actualizada respecto a las redes sociales, no deben ser empleados. En definitiva, es obvio que las redes sociales ofrecen a las empresas una oportunidad excelente para fortalecer sus procesos de selección de personal. Al hecho de publicitar sus ofertas de empleo a través de las mismas se une la posibilidad de indagar en los perfiles de los candidatos. Sin embargo, ¿hay margen de error o se puede determinar el rendimiento profesional exacto de un trabajador mirando su Facebook o su Twitter?
4. Desde el punto de vista de la empresa, se debe tener en consideración la responsabilidad que tiene la misma a la hora de captar talento ya que la utilización de las redes sociales con este fin sirve, al mismo tiempo, para consolidar una marca de empleador (*employer branding*), imagen corporativa que ofrece la organización no solo a sus potenciales empleados, sino al resto de sus stakeholders.
5. Por una parte, supervisar las redes sociales de un candidato puede ayudarle a la empresa a obtener una información muy valiosa sobre sus capacidades para un puesto de trabajo concreto. Sin embargo, actuar así supone entremezclar peligrosamente la vida profesional y personal de las personas. No podemos olvidar que la mayoría de los usuarios utilizan las redes sociales no con intenciones profesionales, sino como un mero instrumento de ocio.

En conjunto, se puede afirmar y reforzar la idea anteriormente expuesta de que la presencia social además de ser efectiva a la hora de reclutar candidatos y de facilitar la captura de talento, puede resultar un medio muy adecuado para construir y difundir la marca de empleador.

4. BIBLIOGRAFIA

ANDREWS, C. 2012. Social Media Recruitment. *Applied Clinical Trials*. Tomo 21 (11). pp 32-34,36,38-39,41-42. ISSN: 10648542

CHIAVENATO, I. 2009. *Gestión del Talento Humano*. 3ª edición, capítulo 4. McGraw-Hill.

FERNANDO, A. 2008. The social media résumé. *Communication World*. Tomo 25. pp 8-9. ISSN: 07447612

JIMENEZ, A. 2011. *Employer branding en España: Situación y perspectivas*. Observatorio de Recursos Humanos.

MADIA, S. 2011. Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*. Tomo 10. pp: 19-24. ISSN: 14754398

MORATO GARCÍA R. 2011. *El impacto de las redes sociales virtuales en los procesos de selección de trabajadores*

OLIVARES UCLÉS, T. 2012. *Reclutamiento y Selección 2.0: el papel de las redes sociales en la gestión de las personas*. Capital humano nº 270, ISSN 1130-8117, pp. 56-63

ROJAS, P. 2010. *Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento*. Editorial UOC, Barcelona, pp. 35-42.

VARONE, C. 2013. Cybervetting: Should You Or Shouldn't You? *Firehouse*. Número: 10. pp 88. ISSN: 01454064

SAMBHI, H. 2009. Social media can be used for recruitment. *Canadian HR Reporter* Tomo 22 (19). pp 23. ISSN: 0838228X

SLOVENSKY, R.; ROSS, W. 2012. Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA. *Bradford*. Tomo 14. pp 55-69. ISSN: 14636697

SULLIVAN, I. 2011. Recruiting via social media? Be honest, direct. *Canadian HR Reporter* Tomo 24 (17). ISSN: 0838228X

Faliagka, E. and Tsakalidis, A. 2011. *An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking* Tzimas, G. Faculty of Management and Economics, Technological Educational Institute of Messolonghi, Messolonghi, Greece.

CASTILLO SERRA, C. 2009. *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo [pdf]*. EOI Escuela de Negocios [Consulta 12 de febrero de 2014] ISBN 978-84-936547-3-3. Disponible en:

<http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-12007/nuevas-tendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento-profesional-y-directivo>

MANPOWER PROFESSIONAL. 2010. Nuevas Tendencias. Redes sociales y empresa. Cómo aprovechar el poder de los social media. [Consulta 20 de febrero de 2014] Disponible:

https://www.google.es/url?url=https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/ESCampus/58d6608044681889a28eee462cdd5e41/2Social_Networking.pdf%3FMOD%3DAJPERES&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=ByixU92iEcyT0QXaylCwCw&ved=0CBQQFjAA&usg=AFQjCNE_t0wwTF-YoIEaFAp3ScAP22FT8A

ADECCO PROFESSIONAL [sitio web]. 2012. III Estudio Adecco Professional sobre intermediación Laboral [Consulta: 12 de febrero de 2014] Disponible en:

<http://mprende.es/2014/06/11/como-mejorar-tu-negocio-con-apoyo-en-la-red/>

DOSSIER: LEY FACEBOOK.. CAPITAL HUMANO. 2010. Informe Extra de Selección Nº 248. *Capital Humano* [pdf]. pp 50-53. [Fecha de la consulta: 12 de febrero de 2014] Disponible en:

<http://www.buc.unican.es/sites/default/files/tutoriales/CITAR/PAG88.html>

ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS. 2012. *Impacto de las Redes Sociales en la Selección de Talento Humano*. Boletín de consultoría gerencial, pwc [en línea]. [Consulta: 12 de febrero de 2014] Disponible en:

<http://www.buc.unican.es/sites/default/files/tutoriales/CITAR/PAG85.html>

GIMENO A. 2013. *Guía Gratuita: Cómo Reclutar en LinkedIn*. Talent Clue. [en línea]. [Consulta: 15 de febrero de 2014]. Disponible en:

<http://welcome.talentclue.com/como-reclutar-en-linkedin>

NV NEXTVISION. 2011. Uso de las redes sociales en el ámbito empresarial. [en línea]. [Consulta: 15 de febrero de 2014]. Disponible en:

<http://www.nextvision.com/img/pdf/informe-redessociales.pdf>

JOBVITE 2012. Social Job Seeker Survey. [en línea]. [Consulta: 15 de febrero de 2014]. Disponible en:

http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite_JobSeeker_FINAL_2012.pdf

ECIRCLE. 2011. *Estudio Europeo de Redes Sociales y E-mail El diálogo digital con Facebook, Twitter, E-mail y demás redes en 6 países europeos. Parte 2 – Evaluación comparativa. 2011*. Inside Digital Marketing [sitio web]. [Consulta: 15 de febrero de 2014]. Disponible en:

http://www.ecircle.com/fileadmin/files/pdfs/04_Resource_Centre/4.4._Studien/ES/Estudio_Europeo_de_Red_Sociales_y_E-mail_-_Segunda_Parte_-_eCircle.pdf

ÁLVAREZ VARQUERO, F. 2010. *El uso de las redes sociales en los negocios*. WSI marketing. [en línea]. [Consulta: 15 marzo 2014]. Disponible en:

<http://www.netingenia.es/el%20uso%20de%20la%20redes%20sociales%20en%20los%20negocios.pdf>

CARO, M. 2010. *Casi la mitad de las empresas utilizan las redes sociales para seleccionar empleados*. Mastermas.com. [en línea]. [Consulta: 5 marzo 2014]. Disponible en:

<http://www.mastermas.com/Reportajes/pdf/RRHHyRedesSociales.pdf>

PEOPLE MATTERS. 2011. Employer Branding en España: situación y perspectivas Disponible en:

http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2011/septiembre/1109_ObservatoriodeRRHH_IEB.pdf

LABORAL NEWS. 2011. Ventajas y desventajas del reclutamiento 2.0 [en línea]. [Consulta: 15 marzo 2014]. Disponible en:

<http://laboralnews.blogspot.com.es/2011/12/ventajas-y-desventajas-del.html?q=ventajas+y+desventajas+del+reclutamiento+2.0>

MUJERES CONSEJERAS. 2011. 5 Pasos para reclutar y seleccionar talento en las Redes Sociales. [en línea]. [Consulta: 15 marzo 2014]. Disponible en:

<http://www.mujeresconsejeras.com/cinco-pasos-reclutamiento-redes-sociales-employer-branding/2011/09/07/>

SLOVENSKY R. 2012. Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA. Volumen 14 pp.55 – 69

IESE BUSINESS SCHOOL. UNIVERSIDAD DE NAVARRA. 2011. *Desafíos de la dirección de personas en la cultura 2.0: impacto del mundo 2.0 sobre Recursos Humanos y aspectos legales-laborales*

OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS. 2013. *RECLUTAMIENTO 2.0- El factor Óscar Wilde de las redes sociales* [en línea]. [Consulta: 4 de abril de 2014]. Disponible en:

<http://www.observatoriorh.com/seleccion/reclutamiento-2-0-el-factor-oscar-wilde-de-las-redes-sociales.html>

TALENT CLUE. 2014. Cómo medir la influencia de mis candidatos en LinkedIn, Twitter y Facebook. Blog de reclutamiento 2.0. [en línea]. [Consulta: 4 de abril de 2014]. Disponible en:

<http://blog.talentclue.com/como-medir-la-influencia-de-mis-candidatos-en-linkedin-twitter-y-facebook-el-capital-social>

Zyncro y social media network. 2011. *Manual de buenas prácticas en redes sociales corporativas*. [en línea]. [Consulta: 4 de abril de 2014].h

<https://blog.zyncro.com/2011/10/03/manual-de-buenas-practicas-en-redes-sociales-corporativas/>

Guía para crear una estrategia en redes sociales (2013) <http://gesblog.com/guia-para-crear-estrategia-en-redes-sociales/>

Cómo Medir la Influencia de Mis Candidatos en LinkedIn, Twitter y Facebook (2014)

<http://blog.talentclue.com/como-medir-la-influencia-de-mis-candidatos-en-linkedin-twitter-y-facebook-el-capital-social>

Cinco fuentes de reclutamiento externo (2013).
<http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/cinco-fuentes-reclutamiento-externo>

Redes sociales para reclutar candidatos: no todo el campo es orégano (2013)
<http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/redes-sociales-para-reclutar-candidatos-no-todo-el-campo-oregano>

Reclutamiento Social vs Tradicional (2014)
<https://www.disismore.com/blog/reclutamiento-social-vs-tradicional/>

Reclutamiento 2.0 ¿Cómo contratar gente a través de las redes sociales? (2011)
<http://www.iprofesional.com/notas/112872-Reclutamiento-20-Cmo-contratar-gente-a-travs-de-las-redes-sociales>

The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday (2010)
http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_rise_of_the_networked_enterprise_web_20_finds_its_payday

El desarrollo de los recursos humanos. Ayer, hoy, mañana
<http://www.pucholyasociados.com/articulos/articulo7.pdf>