



**GRADO EN RELACIONES LABORALES**

CURSO ACADÉMICO 2015 – 2016

TRABAJO DE FIN DE GRADO

# Reclutamiento 2.0

---

Herramientas 2.0 en los procesos de  
reclutamiento

E – Recruitment:  
2.0 tools in recruitment processes

**Claudia Saiz Bringas**

26 de Agosto de 2016

DIRECTOR

**José Nicasio Gutiérrez Fernández**

# ÍNDICE

1. Introducción.....	2
2. Objetivos.....	3
3. Relevancia del tema.....	4
4. Estado de la cuestión .....	8
4.1 La evolución del capital humano en las organizaciones .....	8
4.2 ¿Qué es el reclutamiento .....	11
4.2.1 Tipos de reclutamiento .....	12
4.2.2 Fuentes de reclutamiento .....	14
4.3 Reclutamiento 2.0 .....	16
4.3.1 El reclutamiento 2.0 desde la perspectiva del candidato .....	21
5. Herramientas.....	22
5.1 Webs corporativas.....	22
5.2 Portales de empleo .....	24
5.3 Redes Sociales.....	28
6. Conclusiones.....	31
7. Bibliografía.....	33

## **1. INTRODUCCIÓN.**

En este momento ya nadie duda que la irrupción de las nuevas tecnologías 2.0, y más en concreto la aparición de Internet en nuestra vida cotidiana ha supuesto una revolución de la vida personal de sus usuarios. Nuestra forma de estar en contacto, de comunicarnos y de conducir las relaciones personales ha cambiado. Ahora ya no escribimos una carta sino que mandamos un email, o apenas llamamos por teléfono, mandamos un Whatsapp o enviamos un privado al Facebook.

Y al igual que se ha producido esta revolución de nuestra vida personal, se ha originado una revolución en la vida profesional, tanto desde el punto de vista de los empleados como de las organizaciones y para todos los departamentos de la misma, desde los encargados de la producción hasta los de administración y dirección. No hay una sola área de las organizaciones que no se vea afectado. Los departamentos de Marketing, por ejemplo, centran sus esfuerzos en estar presentes en Internet, ya sea publicitando sus productos o servicios a través de “banners” o compartiendo sus novedades en sus cuentas en redes sociales ¿Qué mejor forma de que los clientes conozcan sus productos que a través de una red social donde millones de usuarios están presentes y pueden “compartirlo” o retuitearlo”?

Y, como no podía ser menos, los departamentos de Recursos Humanos se han sumado a esta revolución en lo que a gestión de personas y atracción y selección de talento se refiere. Y es que, el departamento de recursos humanos ya no solo gestiona horarios o salarios, sino que gestiona su capital humano a través de políticas innovadoras y motivadoras para sus empleados, en las que aspectos como la participación y la implicación de los mismos en distintos aspectos de la organización cobran especial relevancia. Ahora hablamos de Recursos Humanos 2.0. Y para llevar a cabo estas prácticas la Web 2.0 tiene un papel fundamental, se ha convertido en la mejor forma de implicar a los empleados en la cultura organizacional, consiguiendo un mejor clima laboral y aumentando su motivación.

Las herramientas 2.0 han pasado a ser parte fundamental de la función de atracción y retención de talento de estos departamentos. Las empresas ya no publican sus ofertas de empleo en prensa sino que además, de recurrir a su web corporativa, se encargan de que la misma tenga difusión a través de portales de empleo o redes sociales.

Se trata de atraer talento, y a través de la Web 2.0 podemos alcanzar a candidatos de cualquier parte del mundo. Ya no hay distancias ni obstáculos que se interpongan en la meta de reclutar candidatos de calidad entre los que seleccionar al más idóneo, que no solo será aquel que tenga más conocimientos, sino aquel que goce de aquellas competencias o habilidades que lo hagan único.

El estudio sobre Social Media de OBS (2015), arrojó que España tiene una población online de 23 millones de personas, de las cuales 17 millones tienen cuenta en una o varias redes sociales. Con estos datos es imposible no pensar que en algún momento tanto empresas como candidatos hayan recurrido a las herramientas 2.0 para buscar empleo. Incluso algunos profesionales han llegado a afirmar que ya no entregan sus tarjetas de visita, sino que envían una invitación a LinkedIn.

## **2. OBJETIVOS.**

Con el presente trabajo intentaremos proporcionar una visión de esta evolución que han supuesto las herramientas 2.0 en los departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones, centrándonos principalmente en la función de reclutamiento que llevan a cabo los mismos y que, a día de hoy, es fundamentalmente un reclutamiento 2.0 o social, en la que las redes sociales tienen un papel fundamental.

En primer lugar se pretende, a través de datos objetivos obtenidos de distintos estudios, reflejar la relevancia de la cuestión, no solo desde el punto de vista de la organización y los reclutadores, que es en quien centraremos gran parte de nuestros esfuerzos, sino también desde el punto de vista de los candidatos.

Para entender esta evolución en los procesos de reclutamiento, es importante hacer, aunque sea de forma sucinta, repaso al cambio cultural que han sufrido las organizaciones en lo que a empleados se refiere, la evolución desde una percepción del hombre como simple herramienta del proceso productivo hasta convertir el capital humano en el principal activo de la organización.

En el siguiente apartado, es obligado definir el concepto reclutamiento y sus características, sus tipos así como las principales fuentes más usadas tradicionalmente. Con ello pretendemos sentar las bases para entender que es el reclutamiento 2.0, que se

presenta como un complemento a las fuentes tradicionales, y sus implicaciones, y a ello dedicaremos el epígrafe siguiente. Además en el mismo veremos los objetivos que deben marcarse las organizaciones que emplean estos procesos de reclutamiento 2.0, las pautas a seguir para definir la estrategia a la hora de llevarlos a cabo y los factores de los que dependerá su eficacia. Sin olvidar, una pequeña reseña a este e-recruitment desde el punto de vista del candidato.

Pero no solo eso, sino que pretendemos conocer mejor las herramientas 2.0 más utilizadas por los reclutadores a la hora de atraer y retener talento. Estas son las webs corporativas, los portales de empleo y, como no podía ser de otra manera, las redes sociales. Para ello, aparte de especificar la acogida que tienen por parte tanto de reclutadores como de candidatos, haremos una breve mención a sus contenidos y funcionamiento. Dada la extensión del trabajo, es evidente que no podremos analizar ni todos los tipos de webs corporativas, ni todos los portales de empleo ni redes sociales por lo que hemos elegido dentro de cada una de estas herramientas, aquellos que suscitan mayor interés ya sea por su originalidad, empleabilidad o número de adeptos.

En el caso de las webs corporativas, hemos elegido dos: Repsol e Inditex, que utilizan métodos distintos a la hora de reclutar candidatos.

En cuanto a los portales de empleo, hemos escogido los dos más influyentes a nivel nacional, Infojobs, y a nivel internacional, Monster.

Y finalmente, con las redes sociales haremos una división entre redes personales, Facebook y Twitter, y redes profesionales, en este caso solo analizaremos LinkedIn, ya que aunque hay otras como Xing o Viadeo, estas apenas se usan en nuestro país.

### **3. RELEVANCIA DEL TEMA.**

Al igual que en todos los aspectos de la vida cotidiana, las nuevas tecnologías e Internet han supuesto una revolución en los departamentos de Recursos Humanos y, como no podía ser de otra manera, en los procesos de selección de personal. En este momento, las prácticas tradicionales de reclutamiento ya no resultan eficientes en el nuevo escenario de conectividad y conexiones; las empresas necesitan estar presentes en redes sociales y construir su imagen de marca, reclutando potenciales candidatos y, para ello, es necesario diseñar una estrategia de reclutamiento (Sullivan, 2011).

Si nos dentemos a observar los datos que se extraen del IV Informe Infoempleo – Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España (2016) nos podemos hacer una idea de la relevancia que en la actualidad la web 2.0 tiene a la hora de encontrar empleo, tanto desde el punto de vista del candidato como desde el del reclutador ¿O sería más acertado comenzar a llamarlos *E- Recruiters*? Tal y como afirma Fragua (2015) “Los antiguos reclutadores no tienen nada en común con los actuales, que se mueven en un ecosistema digital del que pueden aprovechar multitud de fuentes mediante las cuales encontrar el talento que más les interesa, el que mejor cubra sus necesidades”. Podemos decir, sin miedo a equivocarnos, que el Reclutamiento, y los Reclutadores 2.0, son el hoy y el futuro en la captación de talento y candidatos. Y es que los nuevos E – Recruiters no pueden “sentarse y esperar”, no pueden buscar talento solo cuando necesitan seleccionarlo, sino que deben expresar en su comportamiento los valores 2.0: forma parte de redes sociales, observa, participa y conversa las personas que integran esas redes, conociendo sus habilidades y motivaciones. Bolívar (2010) afirmó en el Congreso de Recursos Humanos de Madrid de Octubre de 2010 que “el reclutador 2.0 intenta incorporar talento a sus redes de forma proactiva y conoce las mejores marcas personales en las que está especializado”. Una de las principales tareas de empresas y reclutadores es entender el valor que puede suponer el Social Media: no solo deben estar presentes en redes sociales si no que deben ser transparentes y que los candidatos las conozcan, deben crear una imagen de marca, es el llamado “employer branding”, cuyo principal objetivo es construir una buena reputación de la empresa como empleadora, se trata de enfatizar en las ventajas que la misma puede aportar al candidato, las cuales van desde políticas retributivas hasta el compromiso social y ¿qué mejor manera que hacerlo a través de red, donde todos estamos conectados? Sin embargo, no solo se trata de atraer sino también de retener talento, por lo tanto, esta estrategia de employer branding debe ir dirigida tanto a los potenciales como a los actuales empleados, aprovechar el uso que éstos ya hacen de ellas para contactar con ellos y mantener una relación que va más allá de la tradicional relación empresa – empleado.

Y de la misma manera que empresas y reclutadores procuran crear una reputación digital y una imagen de marca, los candidatos también tienen que crear una estrategia 2.0 basada en crear, compartir y conversar. Se trata de hacerse visibles para que las oportunidades los encuentren (Alcántara, 2013). Además, han de ser cada vez

más conscientes del efecto que sus publicaciones y comentarios pueden tener en su reputación digital, ya que el 28% de las empresas afirman haber descartado candidatos por su actividad en las redes sociales.

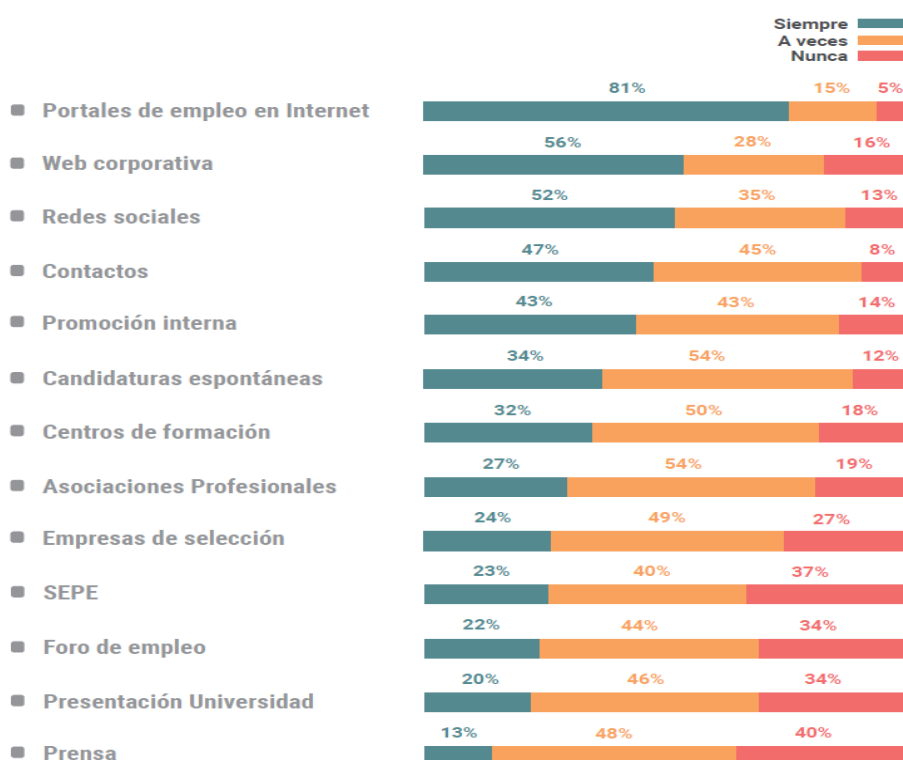
Para hacernos una idea de la relevancia de las herramientas 2.0 en los procesos de selección actuales, vamos a detenernos en fundamentos estadísticos extraídos del anteriormente citado Informe Infoempleo – Adecco, el cual arroja los siguientes datos:

- Los portales de empleo son la herramienta más utilizada y mejor valorada para encontrar empleo, el 99% de los candidatos y el 95% de las empresas así lo afirman.
- El 88% de las empresas en España reconocen comprobar la reputación online del candidato antes de contratarle. 1 de cada 3 consulta siempre su actividad en redes sociales.
- El 83% de los usuarios utilizan las redes sociales para buscar empleo, aunque sólo un 20% recurren siempre a ellas cuando buscan nuevas oportunidades laborales.
- El número de candidatos que han enviado su CV a una oferta de empleo que han conocido a través de redes sociales ha aumentado, llegando hasta el 76% en este último año.
- 9 de cada 10 empresas han utilizado las redes sociales para descubrir y atraer talento (87%).
- El 69% de los profesionales de RRHH consideran que el candidato activo en redes sociales tiene más oportunidades laborales.

De dicho informe, así como del IV Informe sobre tendencias de selección de personal publicado por la Red Social Profesional LinkedIn, también extraemos otros datos que nos resultan interesantes destacar a la hora de evaluar la importancia de las nuevas tecnologías y tendencias en selección. Y es que, si analizamos las herramientas más utilizadas en los procesos de selección actuales, comprobamos que los portales de empleo se consolidan, tal y como ya hemos mencionado anteriormente, como primera opción tanto para candidatos como para reclutadores, mientras que las redes sociales son, en palabras de Guelbenzu (2016), “el complemento perfecto donde continuar con el proceso de selección”. Aunque cuando se trata de seleccionar candidatos pasivos, el 51% de las empresas españolas utilizan dichas redes sociales para “cazar” a estos

candidatos según los datos que arroja el IV Informe sobre Tendencias de Empleo 2016 de LinkedIn.

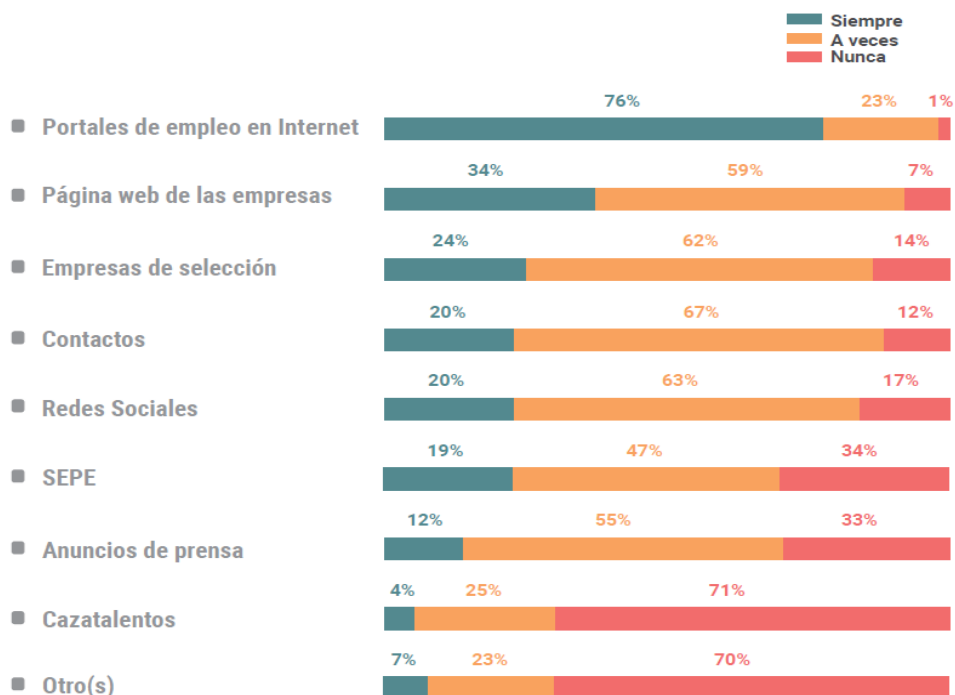
Otro indicativo importante de la revolución en los procesos de selección, es la caída que se produce cada año en el uso de las herramientas tradicionales en los procesos de selección, fuentes como el SEPE o los anuncios en prensa apenas fueron utilizadas por el 23% y el 13% de los profesionales de recursos humanos respectivamente.



## 2.1 Estrategias de reclutamiento elegidas por los profesionales de recursos humanos

Fuente: Informe Infoempleo – Adecco (2016)





2.2 Herramientas utilizadas por los candidatos para encontrar empleo

Fuente: Informe Infoempleo – Adecco (2016)

## 4. ESTADO DE LA CUESTIÓN.

### 4.1 LA EVOLUCIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.

La importancia de las personas en las organizaciones no siempre ha sido la misma. A decir verdad, desde la época que ya nos parece lejana de la Revolución Industrial, el papel del hombre en la empresa ha ido evolucionando y adaptándose a los nuevos tiempos, las nuevas necesidades y las nuevas tecnologías. El personal de la empresa ha dejado de considerarse como un coste pasando a ser considerado como una parte más del capital, un activo financiero que genera valor añadido a la empresa. En palabras de Pérez y Rodrigo (2003):

"del sistema humano como mero factor de producción, es decir, como mera herramienta al servicio de la organización empresarial, se ha pasado a

considerarlo como el elemento básico de la organización. Las personas no son un instrumento de la organización, sino que forman la organización".

Y es a la par de esta evolución del papel del hombre en la organización, que se origina una evolución de la presencia, la importancia y las funciones del departamento de recursos humanos, el cual ha recibido distintos nombres a lo largo de este tiempo de transformación de la cultura empresarial.

Desde comienzos del S.XX y hasta 1950 con la intensificación de la industrialización, el hombre era considerado como un recurso de producción junto con otros factores organizacionales como máquinas, equipo y capital, de acuerdo con los tres factores tradicionales de producción: tierra, trabajo y capital (Chiavenato, 2011). Durante este periodo no podemos hablar de dirección de personal o de recursos humanos, si no que debemos referirnos a lo que se denominó como "Relaciones Industriales" y que no era más que un órgano encargado de mediar entre organización y trabajadores, los cuales parecían estar en conflicto permanente y con objetivos encontrados. En este momento no es difícil encontrar "mano de obra", basta con acudir al mercado de trabajo para cubrir las necesidades de contratación.

Es a partir de 1950 cuando se producen importantes cambios en las organizaciones a nivel productivo y de personal. En un primer momento nace el departamento de personal con un rol burocrático y administrativo. Se encarga principalmente de la administración de personal de acuerdo con la normativa laboral vigente (contratación, nóminas, seguros sociales, etc...). Se producen cambios productivos de relevancia y la especialización del trabajo trae consigo nuevas necesidades a la hora del reclutamiento de personal, ya no basta simplemente con acudir al mercado laboral sino que se ha de buscar al llamado "empleado técnico".

Casi sin darnos cuenta, dicho departamento evoluciona hacia una concepción más similar a la que tenemos hoy, nace el departamento de recursos humanos y con él la búsqueda de relaciones laborales equitativas y flexibles para aumentar la productividad, mejorar la eficacia y crear cultura empresarial asegurando el compromiso total de personal y organización.

Es la era de la información, de la sociedad global, la era en la que todos estamos interconectados, en el mundo globalizado en el que vivimos con su inmensa competitividad y las importantes fluctuaciones económicas, ha llegado el momento de la gestión del talento humano, el momento en que las organizaciones deben intentar atraer y retener talento y conocimiento. Dolan y Valle (2003) ya fijaban como objetivos explícitos fundamentales de la gestión eficiente de recursos humanos la atracción de candidatos potencialmente cualificados, así como la retención de los empleados más deseables. El capital financiero, que sigue siendo harto importante, cede su papel predominante en la organización y es sustituido por el capital humano, son las personas las que realmente marcan la diferencia.

Y es como consecuencia de esta evolución del capital humano en la organización que también han evolucionado los métodos empleados a la hora de seleccionar dicho capital. Tal y como comentamos anteriormente, Dolan y Valle (2003) hablaban, entre otros, del objetivo principal de atraer candidatos potencialmente cualificados y esto, en la actualidad se consigue principalmente a través de la tecnología 2.0. Nos encontramos en la era de la empresa 2.0 en la que éstas buscan, a través de las herramientas que les ofrece la web social 2.0, atraer el capital que marcará la diferencia es su organización, el capital humano.

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

#### 4.1 Contrastes de la empresa tradicional y el nuevo modelo de organización de los Recursos Humanos.

Fuente: IESE Business School

## 4.2 ¿QUÉ ES EL RECLUTAMIENTO?

Valero y Fernández Acebo (2010) haciéndose eco de las palabras de Aguirre, Andrés, Rodríguez y Tous (2000) definen el reclutamiento como

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

Esto es, en el reclutamiento es fundamental atraer al mayor número de candidatos posible, los cuales deben reunir un perfil profesional así como unos valores y competencias acordes a la cultura empresarial y además, estos deben sentirse atraídos por la idea de formar parte de dicha organización, en este sentido jugarán un papel fundamental la reputación e imagen de la empresa, las políticas retributivas y los beneficios sociales, entre otros, que la misma puede aportar. Martín (2008) afirma que es una acción dinámica, flexible e innovadora que precisa de una mayor movilidad ya que se trata de ir a buscar, en lugar de esperar a recibir.

Es importante diferenciar dentro del proceso de incorporación de recursos humanos a la organización, la fase de reclutamiento de la fase de selección, ya que el reclutamiento es la fase previa, en la cual los reclutadores se nutren, a través de distintos tipos y fuentes, de un número suficiente de candidatos interesados en ocupar el o los puestos vacantes en la organización. Sin la fase de reclutamiento sería imposible llevar a cabo la fase de selección ya que difícilmente se puede seleccionar a alguien cuando no hay candidatos entre los que elegir (Martín, 2008). El llevar a cabo un proceso de selección exitoso y de garantías dependerá, en buena medida, del hecho de realizar de manera correcta y eficaz dicha fase de reclutamiento.

Leyendo a Valero (2010) y Martín (2008) llegamos a la conclusión de que es fundamental a la hora de iniciar el proceso de reclutamiento planificar la estrategia a seguir, aunque parezca una contradicción, el hecho de emplear más tiempo inicialmente significa ahorrar tiempo, ya que si el reclutamiento no es el adecuado, deberemos invertir tiempo, y dinero, en un nuevo proceso de reclutamiento. Por lo tanto, antes de

iniciar el proceso de reclutamiento hay que marcar los pasos que iremos dando, es por ello que debemos:

- ♦ Planificar la plantilla, tanto a corto como a medio y largo plazo, esto es, detectar las necesidades de personal presentes y futuras.
- ♦ Definir el perfil necesario, profesigrama, obtenido a través de la información que nos proporciona el Análisis de puestos de trabajo (APT) y que se completa con información sobre retribución, tipo de contrato, horarios, etc.
- ♦ Recabar información sobre el mercado laboral, la competencia y sus procesos de selección.
- ♦ Obtener información laboral sobre subvenciones, tipos de contratos vigentes o bonificaciones sociales entre otros.
- ♦ Canales de reclutamiento disponibles y selección, información relativa a costes, efectividad, ventajas y desventajas, adaptación a la cultura empresarial.

Morell y Brunet (1999) destacan la importancia vital del reclutamiento, afirmando que “el acierto en la selección pasa necesariamente por un adecuado proceso de reclutamiento, a la vez que puede contribuir a reducir de forma significativa, los costes que se derivan del proceso de selección. Y ello porque, de realizarse adecuadamente, el reclutamiento introducirá un «filtro» previo que facilitará la tarea de selección”.

#### **4.2.1 Tipos de reclutamiento.**

Atendiendo al lugar donde las organizaciones van a buscar candidatos hablaremos de reclutamiento interno o externo. Tal y como se muestra en la tabla 3.1 ambos tipos tienen una serie de ventajas e inconvenientes y sería difícil afirmar a ciencia cierta cuál de ellos es más adecuado, ya que en ello influirán aspectos tales como el tipo de empresa, la estrategia y cultura, la situación económica de la misma así como la coyuntura económica, entre otros.

El **Reclutamiento Interno** se da cuando los candidatos reales o potenciales se encuentran dentro de la propia organización, esto es, se busca en el interior de la misma candidatos potencialmente cualificados para ocupar el puesto vacante bien sea mediante traslado o promoción (Aguirre, Andrés, Rodríguez y Tous, 2000). Es un reclutamiento

común en las organizaciones que consideran que el ingreso debe realizarse por puestos base de la estructura empresarial y, una vez allí, promocionarlos (Martín, 2008).

La fuente principal de este tipo de reclutamiento la encontramos en la información que sobre los empleados disponen las organizaciones y lo más habitual para llevarla a cabo es la publicación de vacantes en los tabloneros de anuncios o en la intranet de las mismas.

Valero (2010) destaca el efecto positivo de este tipo de reclutamiento sobre el clima y la motivación de los trabajadores, ya que se desarrolla un estímulo de competencia positiva entre los empleados que mostrarán una mayor predisposición frente al trabajo al percibir que sus esfuerzos se verán recompensados en forma de promociones y ascensos. Otro aspecto positivo, destacado esta vez por Martín (2008), es el reclutamiento rápido y económico en el cual el proceso de acogida de la persona que ocupa el puesto vacante será prácticamente innecesario al conocer la persona la cultura empresarial.

Por el contrario, al **Reclutamiento Externo** nos referimos cuando se trata de ocupar una vacante con personas ajenas a la organización, estos candidatos pueden encontrarse bien en otras organizaciones o bien estar disponibles en el mercado laboral y son atraídas mediante las técnicas de reclutamiento aplicadas (Valero, 2010). Estos candidatos que se trata de reclutar pueden ser activos, cuando están inmersos en una búsqueda activa de empleo y muestran su interés por la oferta que la empresa publica, o bien pueden ser pasivos, los cuales no están buscando activamente empleo, sin embargo, la organización trata de contactar con ellos intentando que se sientan atraídos por el puesto y los beneficios que puede aportarles.

En el reclutamiento externo encontramos una forma eficaz de enriquecer los recursos humanos de la organización, especialmente cuando las personas reclutadas pueden aportar un gran nivel de *expertise* y formación ya que en este caso se pueden aprovechar las inversiones en formación de otras empresas. Además estas personas pueden aportar un punto de vista distinto así como diferentes formas de abordar los problemas.

En la coyuntura actual, las empresas frecuentemente llevan a cabo un reclutamiento mixto, en el cual en un primer momento recurrirán al reclutamiento interno y después centrarán sus esfuerzos en el reclutamiento externo.

	Ventajas	Desventajas
Reclutamiento Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económico</li> <li>• Rápido</li> <li>• Provee movilidad dentro de la empresa</li> <li>• Poderosa fuente de motivación para empleados (Desarrollo de Carrera)</li> <li>• Postulantes con conocimiento de la empresa (su negocio y cultura)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere empleados con potencial o preparados para ser promovidos.</li> <li>• Puede inducir a no tener al mejor candidato o al que se requiere: "Es lo que hay"</li> <li>• Perder un buen empleado, sino se revisa bien el perfil y potencial</li> <li>• "Desvestir un santo para vestir otro"</li> <li>• No aporta nuevas experiencias y nuevas visiones.</li> <li>• Promociones pueden ser percibidas como poco equitativas</li> </ul>
Reclutamiento Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trae competencias "sangre nueva" a la empresa.</li> <li>• Renueva los recursos humanos</li> <li>• Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo del candidato o de otras empresas.</li> <li>• Trae a la empresa el know how que requiere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más caro.</li> <li>• Toma más tiempo.</li> <li>• Tiene menor capacidad de predicción: No se conoce el desempeño del candidato en esa empresa.</li> <li>• Señal de pocas oportunidades de desarrollo para el resto de los empleados.</li> <li>• Puede producir inequidades salariales</li> </ul>

#### 4.2 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo

Fuente: eClass (2011)

#### 4.2.2 Fuentes de Reclutamiento tradicionales.

Cuando hablamos de fuentes de reclutamiento nos estamos refiriendo al lugar donde las organizaciones acuden para encontrar los candidatos adecuados para cubrir sus necesidades de personal. La elección de dichas fuentes no es un tema que carezca de relevancia ya que en función del tipo de candidato al que queramos llegar habrá que recurrir a una fuente u otra, hay que saber dónde buscar. De nada sirve dedicar esfuerzos en publicar ofertas en las fuentes equivocadas, será una pérdida de tiempo y de dinero. Por lo tanto, según el perfil que buscamos deberemos decantarnos por una fuente o por otra. No podremos ir a buscar a un candidato con amplia experiencia en la bolsa de empleo de un centro de formación profesional, de igual modo que si buscamos un profesional de la construcción es posible que no lo encontremos a través de internet y

si buscamos un alto directivo, seguramente lo más eficaz sea recurrir a una empresa especializada en headhunting.

Tradicionalmente las fuentes de reclutamiento de las que las organizaciones se han nutrido, tanto internas como externas, son:

1. Trabajadores de la empresa: se buscan candidatos entre los trabajadores de la empresa ya sean fijos o eventuales.
2. Bases de datos de la empresa: las empresas cuentan con curricula recibida de candidaturas espontáneas así como de candidatos de procesos anteriores que a pesar de ser aptos no fueron seleccionados o antiguos empleados eventuales.
3. Reclutamiento informal a través de conocidos o familiares de empleados:
4. Publicidad tradicional: anuncios en prensa, radio o televisión.
5. Agencias de colocación y empleo: incluido el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), las Agencias de Desarrollo Local (ADL) las cuales en su área geográfica realizan labores búsqueda y de inserción laboral.
6. Empresas de trabajo temporal: a través de ellas se puede llevar a cabo el proceso de reclutamiento y el de selección ya que es una forma de conocer candidatos válidos y su potencial.
7. Asociaciones y colegios profesionales.
8. Bolsas de empleo de centros de formación: tanto los centros de formación profesional como las universidades a través de sus Centros de Orientación (COIE) cuentan con estas bolsas.
9. Consultorías y Empresas de cazadores de talento (head-hunters): empresas dedicadas al reclutamiento y selección de personal.
10. Anuncios en internet y páginas web: las empresas publican sus ofertas de empleo en sus páginas webs o anuncios en la red indicando a los candidatos donde tienen que enviar su CV.



### 4.3 RECLUTAMIENTO 2.0.

El reclutamiento 2.0 es la evolución del modelo de reclutamiento tradicional en el cual las empresas y organizaciones divulgaban al mercado de los Recursos Humanos las necesidades de talento y puestos de trabajo a cubrir, pero adaptado a las nuevas tecnologías (Gimeno, 2014). Aunque pueda parecer lo contrario, no se refiere simplemente al uso de Internet a la hora de reclutar si no que va un paso más allá de los procesos en los cuales los profesionales de Recursos Humanos utilizaban las herramientas proporcionadas por la Web 1.0. Sills (2014) recoge las palabras de Salmen (2012) afirmando que “la Web 1.0 reduce el tiempo de búsqueda y el coste ofreciendo un método de información transparente a los candidatos”.

En esta primera fase de utilización de las herramientas digitales se estableció un canal unidireccional de comunicación donde los candidatos podían encontrar gran cantidad de información sobre la empresa, sus vacantes, así como las instrucciones para postularse como candidato a dicha vacante. Las herramientas principales de esta web 1.0 han sido las Webs Corporativas (career sites), en las que como se ha mencionado anteriormente, los candidatos encontraban la vacante ofertada poniéndose, generalmente, en contacto con los departamentos de selección enviando su Cv vía email o en persona. En el mismo plano, se encontraban en su inicio los Portales de Empleo, los cuales, inicialmente, se dedicaban a publicar ofertas de empleo de distintas organizaciones. Podemos decir que eran simplemente un mediador entre oferentes y demandantes de empleo. En ambos casos, raramente se daba una comunicación bidireccional, insignia de los nuevos procesos de reclutamiento, y también en ambos casos dichas herramientas han evolucionado y adaptado a las nuevas oportunidades que brinda la web 2.0 o *web social*, en la cual la palabra transparencia ha adquirido una relevancia crucial y en la que las Redes Sociales se presentan como su máximo exponente.

En definitiva, ya no se trata solamente de publicar una oferta en un portal de empleo en el career site de la organización, se trata de crear contenidos y dinamizar los espacios donde interactuar con los candidatos y esto se consigue a través de la comunicación o *networking*. Como ya se ha comentado, es fundamental un sistema de comunicación bidireccional, crear una red de contactos con candidatos potenciales (*networking*) en “entornos motivadores y de conocimiento en los que potenciales

candidatos conversan, aportan e interactúan con los profesionales de los servicios intermediadores y con los de las empresas receptoras potenciales de ese talento” (Alcántara, 2012). En cuanto a los contenidos en torno a los que organización y candidatos establecerán su conversación, pueden ir desde pautas generales sobre Recursos Humanos, tales como realizar un CV o entrevista, información del día a día en la empresa o las competencias que la misma está buscando en sus futuros empleados. Además, creando estas redes de contactos con potenciales candidatos estaremos abordando una de las bases, según Alcántara (2012), del reclutamiento 2.0 que consiste en buscar candidatos en las redes no solo cuando se requieren, sino conocerlos antes de que sea necesario reclutarlos.

El objetivo principal es atraer talento agilizando los procesos de selección y a la vez mejorar la buena imagen de la compañía. Se trata de que sea un empleador atractivo, aquí juega un papel fundamental el hecho de dar voz a los actuales empleados de la organización, es importante que éstos formen parte activa en las distintas redes sociales, blogs y de más aplicaciones en las que la organización está presente ya que es la mejor forma de transmitir a los candidatos los beneficios de formar parte de la misma, en definitiva, se trata de implementar la estrategia de “*employer branding*”, que combina el Marketing y los Recursos Humanos para conseguir un buen posicionamiento de la empresa como empleador, creando una marca de empresa que lo convierta en referente (Pastrana, 2013). Además no olvidemos que no se trata simplemente de atraer, sino también de retener talento con que ya cuenta la organización y hacerles partícipes de la “vida social” de la organización parece un buen método para conseguirlo.

El blog SelecciónWeb (2016) habla no ya de una evolución sino de una transformación en la cultura y prácticas tradicionales planteando el Reclutamiento 2.0 como nuevo escenario de Recursos Humanos:

1. RR.HH como Social Networker: los reclutadores deben compartir una estrategia unificada de selección, implicando a toda la organización en el proceso ya que la comunicación entre departamentos asegurará el éxito de la selección.
2. RR. HH es sinónimo de conversación: la comunicación supone un nuevo modelo de relaciones, es la cultura de la selección y la tecnología el medio potenciador para llevarla a cabo.

3. RR.HH y reclutamiento en red: el objetivo son las relaciones en red para identificar a los profesionales necesarios para cubrir vacantes, los contactos deben ser periódicos y constantes, aumentando las conexiones para que la comunidad crezca.

Algunos autores anglosajones han calificado a la situación actual en la que, tal y como se ha mencionado anteriormente, es el capital humano el que marca la diferencia y da ventaja competitiva a las organizaciones, como la era de “War for talent” (guerra por el talento) y es en este contexto de “guerra” en el que las organizaciones deben aprovechar la cantidad ingente de candidatos y talento que proporcionan las redes sociales para colocarse a la cabeza de la “caza” de talento, además de proporcionar a las mismas “una oportunidad para observar, escuchar y participar en conversaciones directas con posibles candidatos, en las que se puede valorar y evaluar muchas de sus aptitudes y actitudes” (Rojas, 2010)

Rojas (2010) establece que los nuevos objetivos de las organizaciones que decidan sumergirse de lleno en la nueva forma de atraer candidatos, y que deben aplicarse como complemento a los tradicionales, son:

- Una formación y aprendizaje formal y en profundidad sobre el uso óptimo de las redes sociales y de las nuevas tecnologías que les ayude a identificar, contactar, relacionar, fidelizar, seleccionar y contratar al candidato y su talento.
- Nuevas técnicas de selección global en combinación con una perspectiva local, ya que un candidato potencial puede estar en cualquier lugar del mundo y ahora se busca por talento, no por ciudadanía.
- Un cambio de mentalidad y de hábitos, que puedan dotar al proceso de un atractivo tal que permita que los mejores se interesen por trabajar en la organización y por el puesto ofertado.

Además de estos objetivos, es fundamental diseñar una buena estrategia de reclutamiento 2.0, en la que el primer paso para que sea exitosa será establecer los objetivos en cuanto a los perfiles se quieren atraer. Además Ruiz (2014) recoge el patrón de actuación establecido por la web Mujeresconsejeras para desarrollar dicha estrategia:

1. Desarrollar una web de empleo 2.0 propia, independiente de la web corporativa.

2. Implementar un plan de Social Media para el reclutamiento y selección, esto es, publicar las ofertas de empleo en redes sociales como Twitter o Facebook para llegar a una mayor cuota de candidatos, dada la enorme cantidad de usuarios que tienen las mismas.
3. Establecer un plan de “Talent Engagement” con el objetivo de atraer candidatos potenciales, y generar un mayor interés por la organización.
4. Definir un plan específico para los empleados actuales de la compañía y que participen tanto en la web corporativa como en redes sociales y así mostrar aspectos diferenciadores de la compañía en lo que al cliente interno se refiere, demostrando el compromiso de la compañía con sus trabajadores.
5. Construir una estrategia de employer branding, ya que el crear una buena imagen de la empresa como empleadora será un aspecto clave a la hora de atraer candidatos a la organización.

¿Significa todo lo comentado anteriormente que el E-recruitment es la técnica que garantizará el éxito de un proceso de selección? Si atendemos a lo descrito por Galindo (2013), la eficacia de los mismos dependerá de los siguientes factores:

1. Automatización de procesos: supone un ahorro de costes económicos y de tiempo, que las ofertas lleguen a los candidatos será más barato y rápido que con los medios tradicionales. El software de reclutamiento simplifica acciones como publicar ofertas de empleo de forma simultánea en portales de empleo y redes sociales, recoger candidatos y cribar currícula mediante filtros de forma instantánea y tener una base de candidatos que se actualiza conforme los candidatos actualizan sus curriculum. Supone también una ventaja para los candidatos que reciben de forma automática ofertas de empleo según sus preferencias.
2. Tratamiento de la información: la empresa puede ofrecer mayor información que por otros canales, ya que mediante enlaces se podrá redirigir a los candidatos a otras áreas de la empresa (publicidad, datos económicos, responsabilidad social, etc.)

Hay que poner especial atención al tratamiento de la información ya que las organizaciones manejan datos confidenciales de los candidatos que no pueden

cederse ni utilizarse para otros fines distintos para los que se recabaron sin el consentimiento expreso del titular.

3. No todos los ámbitos encuentran la misma utilidad en cuanto a la selección de puestos a través de internet, no todos los perfiles se reclutarán de manera más efectiva a través de las herramientas 2.0. hay que tener en cuenta que:

- El tamaño de la empresa en el que se utilicen las herramientas sociales será determinante para acertar o no en su empleo. A pesar de que la presencia en el social media por parte de este tipo de empresas es cada vez mayor, está demostrado que es menos efectivo en las PYMES.
- El tipo de puesto ofertado, será más eficaz para el reclutamiento de perfiles cualificados que sin cualificar, independientemente del tamaño de la empresa.
- La edad y el ámbito geográfico de la persona que se pretende reclutar. No es igual de efectivo cuando el candidato tiene entre 25 y 40 años y reside en una ciudad que si es una persona del medio rural de más de 45 años.

Con todo lo que hemos comentado y con más de un 80% de los reclutadores utilizando estos medios según LaboralNews (2012) podemos afirmar que el reclutamiento 2.0 tiene tanto ventajas como desventajas y a modo de resumen, podemos decir que son las siguientes:

#### ❖ VENTAJAS

- Más económico que los procesos tradicionales.
- Acceso a más candidatos (activos y pasivos), y de mayor calidad, además de información sobre ellos ya que las distancias se acortan.
- Incremento de la imagen de marcar.
- Las reacciones de los candidatos se observan en tiempo real
- Análisis de los movimientos que se observan de la competencia.

#### ❖ DESVENTAJAS

- Tiempo de construcción de la comunidad o networking y de la definición de la estrategia.
- Importancia de conseguir una cuenta realmente corporativa que no dependa excesivamente de la persona que lo gestiona.

- Exposición a las críticas.
- Se puede incurrir en el fallo de perder las formas a la hora de llevar a cabo el proceso de selección.
- Uso deficiente por parte de los candidatos de las redes sociales.

#### **4.3.1 El reclutamiento 2.0 desde la perspectiva del candidato.**

El reclutamiento 2.0 no solo afecta a las empresas, sino que los candidatos también deben "ponerse al día" a este respecto, en cuanto a tendencias en reclutamiento y estrategias a seguir para crear su reputación digital y hacerse atractivo para las organizaciones. Alcántara (2013) afirma que el empleo 2.0 no es buscar oportunidades, sino hacer que te encuentren, apoyándose para ello en redes sociales, blogs, aplicaciones y todas las herramientas que ofrece la web 2.0. Para ello, establece cuatro funciones para ayudar a los candidatos en esta "reconversión" a los nuevo candidatos 2.0, estas son:

1. Buscar información en internet: buscar información, oportunidades y ofertas de empleo en la web. Utilizar internet como una herramienta profesional ya sea a través de portales de empleo o con el boom más reciente de las redes sociales.
2. Hacer networking 2.0: buscar personas y participar en la conversación. Descubrir personas y profesionales de interés a través del networking. La conversación es el elemento clave, se trata de contactar y compartir información, contenidos y debates.
3. Hacer que te busquen. Crear y compartir contenidos para generar el posicionamiento que haga que te encuentren, crear una reputación digital en la que se identifique cuál es la especialidad del candidato.
4. Desarrollo en profesiones y sectores típicamente 2.0. Las personas interesadas en desarrollar su carrera profesional en entornos y ocupaciones especialmente relacionadas con Internet y las redes sociales es obvio que deben generar una estrategia específica y concentrada en la Web 2.0 para buscar los empleos y oportunidades profesionales relacionados: ocupaciones "social media"; comunicación y periodismo; analítica web; programación y desarrollo web, etc.

## **5. HERRAMIENTAS.**

En los nuevos procesos de reclutamiento 2.0 son diversas las herramientas que podemos emplear para llevar a cabo los mismos. Éstas van desde portales de empleo hasta redes sociales, pasando por video-curriculum o distintas aplicaciones. Sin embargo, solo nos detendremos a analizar tres de estas herramientas 2.0: webs corporativas, portales de empleo y redes sociales, ya que son tanto a nivel de profesionales como de candidatos, las más utilizadas y las que mejor representan la idea de reclutamiento 2.0.

### **5.1 WEBS CORPORATIVAS.**

Es la opción elegida por el 34% de los candidatos, además del 59% que se decanta por ellas de forma ocasional, como medio para encontrar nuevas oportunidades y ofertas de empleo. Este porcentaje es aún más abultado en lo que a los profesionales se refiere, situándose en tercera posición con un 84% de los reclutadores utilizándolas a diario (Infoempleo – Adecco, 2016).

En un primer momento las webs corporativas (websites), fueron utilizadas por parte de las organizaciones como un mero instrumento para dar a conocer la empresa y, como mucho, hacer publicidad de sus productos. Llopis, González y Gascó (2009) citan a Matherly y Burton (2005) que señalan que “cada compañía suele tener una website que contiene al menos una breve descripción de sus operaciones y su referencia de productos”. Sin embargo, rápidamente esta situación evolucionó pasando a ser portales donde sus visitantes obtienen información dinámica de la compañía, sus servicios y productos, se expresan los valores y cultura de la organización y además se convierte en un espacio donde se puede interactuar, compartir y comunicar contenidos (Galindo, 2013). Y como no podía ser de otra manera, las organizaciones usan estas websites como medio para atraer talento. Para ello, suelen incluir un apartado “Trabaja con nosotros”, en el cual los candidatos pueden registrar su Cv e inscribirse a ofertas o links que dirigen a los candidatos a un “career site” el cual dedican exclusivamente a esta función de reclutamiento.

Para hacernos una idea más clara del funcionamiento de dichas webs corporativas, vamos a analizar el funcionamiento de dos grandes empresas españolas con presencia internacional.

- Repsol, en su página web encontramos el apartado “*Empleo*” el cual a su vez se divide en distintas secciones:
  - *¿Por qué Repsol?* La empresa ofrece razones por las que formar parte de la misma, entre las cuales está haber sido elegida como una de las mejores empresas para trabajar, por el estudio Top Employers Institute (2014). Se hace referencia a sus políticas de Igualdad, transparencia, emprendimiento y empleo joven e integración de discapacitados.
  - *¿Qué te ofrecemos?* Carreras profesionales de largo recorrido, su Centro Profesional de formación así como las Compensaciones y Beneficios, forman parte de lo ofertado por la compañía.
  - *Te buscamos a ti.* Aquí la compañía hace un recorrido por los perfiles que buscan entre los cuales incluyen: profesionales con experiencia, nuevos profesionales y estudiantes. Además se hace una breve mención al proceso de selección y marca unas pautas sobre cómo realizarlo.

En el apartado “Empleo” encontramos, además, acceso a:

- La aplicación para enviar el Cv, registrándote como nuevo usuario o bien haciendo *login* a través de la red social LinkedIn,
  - Las ofertas de la compañía, pudiendo filtrar por país, departamento o área funcional.
  - El blog “Nuestra gente”, en el cual encontramos artículos sobre diversos temas que van desde el liderazgo hasta cómo ser más creativo.
  - Hacerte “seguidor” de la compañía en LinkedIn.
- 
- Inditex, es una de las compañías que cuenta con una website distinta para la presentación de la compañía y sus productos y para reclutar talento. Ésta se denomina “*Inditexcareers*”. En este career site aparecen distintas secciones:
    - *Conócenos*: encontramos una pequeña presentación de la compañía, su historia y un video de empleados de la compañía.
    - *Áreas*: tienda, producto, logística y oficinas. Además cuenta con un “glosario de puestos” donde hay una relación de puestos para cada una



de las distintas áreas y donde se hace una breve descripción de cada uno de ellos.

- *Marcas*: encontramos una relación de las 8 marcas que componen la compañía y una pequeña presentación de cada una.
- *Localización*: donde encontramos un mapa en el que están señalizados todos los sitios del mundo en el que el grupo tiene presencia. Haciendo click en la opción “que está pasando en...” y el país que elijas, tienes acceso a todas las ofertas de empleo de dicho país (para apuntarte deberás haber registrado tu Cv previamente)

Además en la web encontramos acceso a otros contenidos multimedia tales como:

- First Jobs, dedicado a candidatos que empiezan su andadura profesional, en él encontramos un vídeo con empleados que empezaron su carrera profesional en la compañía.
- Últimas noticias sobre la compañía.
- Vídeos sobre: la compañía, sus distintas áreas, el equipo, etc.
- Tips (consejos) relacionados con el proceso de selección.
- Registro de Cv, se puede registrar accediendo también a través de LinkedIn.
- Acceso a todas las redes sociales en las que tiene presencia la compañía: LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram, Youtube y Vimeo.

## **5.2 PORTALES DE EMPLEO.**

A pesar del auge de las redes sociales, los portales de empleo se mantienen como la primera opción por parte de los candidatos para encontrar empleo con un porcentaje del 76% de usuarios que lo utiliza siempre, además de un 23% que afirma usarlo “a veces”. Esto supone que el 99% de las personas que buscan empleo depositan su confianza en dichos portales. En el caso de los reclutadores esta situación no difiere mucho de la de los candidatos. Y es que el 95% de los mismos afirman recurrir a ellos a la hora de reclutar talento (Infoempleo – Adecco 2016)

Podríamos decir que los portales de empleo (jobsites) son el lugar donde converge la oferta y la demanda de empleo a través de la publicación de ofertas de distintas empresas u organizaciones, facilitando a los candidatos el acceso a las mismas. Los portales de empleo han sabido implementar su utilidad y su valor. Ya no se dedican solamente a publicar ofertas de empleo sino que además, se han convertido en fuente de noticias relacionadas con el empleo, información de empresas, asesoramiento sobre aspectos relativos al empleo y los procesos de selección. Sin olvidarnos de su procesos de “socialización”. Y es que cada vez se parecen más a las redes sociales y en la mayoría se puede crear una red de contactos. Estos portales de empleo pueden ser **generalistas**, en los cuales podemos encontrar ofertas de empleo de cualquier sector de actividad o **especializados** en determinados perfiles o sectores de actividad como es el caso de Tecnoempleo, dedicado a la búsqueda de perfiles informáticos, o TopLanguages, para perfiles con idiomas.

En este caso, vamos a centrar nuestra atención en los portales de empleo generalistas, hay multitud de ellos pero hemos elegido tres por su importancia o especiales características.

➤ Infojobs.

Es el portal de empleo de referencia en España y en Europa, se fundó en 1998 en España y desde ese momento su presencia y funcionamiento no ha dejado de crecer.

En esencia, el funcionamiento de Infojobs es simple. Los candidatos pueden registrar su Cv mediante un formato estandarizado y buscar ofertas en base a distintos filtros, mientras que, por otro lado, las empresas publican sus ofertas y reciben los Cv de los candidatos interesados. Pero no es necesario que los candidatos se inscriban en una oferta sino que las empresas pueden realizar búsquedas directas en su base de datos. Para ello, es conveniente que los candidatos añadan “conocimientos” para hacer el Cv más atractivo a las empresas.

En la barra de inicio localizamos distintas pestañas:

- *Empleo*: aquí encontramos todas las ofertas de empleo activas, las cuales se pueden filtrar por provincia así como por puesto, empresa o palabra clave. Además tenemos la opción de buscar ofertas en el extranjero. Pero estos no son los únicos filtros aplicables sino que también podemos establecer otros de forma

- simultánea como son: fecha de publicación, categoría del puesto, estudios mínimos, años de experiencia, tipo de contrato, tipo de jornada y salario mínimo.
- *Freelance*: en este apartado las empresas pueden publicar de forma gratuita sus proyectos. han de describirlo de forma detallada y especificar el tipo de profesional que están buscando. Una vez publicado, no solo tienen que esperar a recibir propuestas de profesionales freelance o empresas, sino que pueden invitar directamente a dichos profesionales. Pero no solo se trata de seleccionar al profesional sino también de gestionar el proyecto.
  - *Executive*: para perfiles de dirección o management con 5 años o más de experiencia. A esta cuenta se accede directamente cuando se cumplen ciertos requisitos.
  - *Consejos*: tenemos acceso a recomendaciones sobre búsqueda de empleo, mejora de Cv, entrevistas de trabajo, etc. Además de distintos artículos de profesionales relacionados con el empleo.

Una vez el candidato ingresa en su perfil puede:

- Acceder a su Cv, se da la opción de tener varios y emplear uno u otro en función del puesto al que se quiere optar.
- Buscar ofertas de empleo, establecer sus preferencias y recibir alertas sobre futuras ofertas de empleo.
- Realizar un seguimiento del estado de sus candidaturas y de las visitas recibidas en su perfil.
- Crear una red de contactos en función de su provincia, centro de estudios o empleos anteriores.

Además en el portal se publican comentarios de candidatos que encontraron empleo a través de Infojobs, así como se da acceso a las redes sociales en las que está presente que son: Facebook, Twiter, Google+ y Youtube.

➤ **Monster.**

Es el líder mundial en su sector además de ser pionero en el mismo, se fundó en 1994 en Massachussets.

Su funcionamiento no difiere mucho del de Infojobs, las empresas publican sus ofertas de empleo cuya presencia y características variarán en función del tipo de cuenta

contratada por la empresa (Standard, Monster+ o Premium). En el caso de los candidatos, éstos deben registrarse como usuario y adjuntar su Cv para poder inscribirse en las ofertas. Además, como elemento diferenciador, Monster cuenta con un buscador de formación y cursos para aquellos que busquen seguir formándose.

En la barra de inicio de Monster encontramos:

- *Mi espacio personal*: donde, una vez registrado como usuario, el candidato puede acceder a su Cv y su carta de presentación, acceder a información sobre el perfil de las distintas empresas con las que el portal colabora y buscar ofertas de empleo. Se puede realizar una búsqueda avanzada en torno a ciertos filtros como son: país, localidad, empresa, categoría, sector, fecha de publicación, nivel de formación, nivel de carrera y fecha de publicación.
- *Ofertas de empleo*: ya sea por categoría o por localidad. Además el portal ofrece una relación de las ofertas de empleo más populares. Y brinda la posibilidad de situar físicamente el lugar donde está ubicado el centro de trabajo mediante un mapa.
- *Consejos*: éstos van desde recomendaciones para la búsqueda de empleo, la elaboración de Cv y cartas de presentación así como tips para las personas que ya tienen un puesto de trabajo. Desde aquí se puede acceder también al blog de Monster, en el que podemos descubrir distintos artículos y encontrar el tema que nos interesa mediante unas “etiquetas”.

Una vez el candidato ingresa en su perfil puede:

- Realizar ajustes en su perfil y Cv, realizando un resumen de su perfil profesional, habilidades, certificados e intereses.
- Crear una carta de presentación.
- Acceder a su historial de búsquedas y a sus solicitudes.
- Comprobar las visitas que ha recibido su perfil.
- Acceder a sus “conversaciones”

### **5.3 REDES SOCIALES.**

Las redes sociales son, tal y como hemos mencionado anteriormente, el máximo exponente de lo que significa el reclutamiento 2.0, es el lugar preferido para crear y compartir contenidos, crear una red de contactos y construir una reputación digital. Según el Informe Infoempleo – Adecco (2016) el 83% de los usuarios las utilizan para encontrar empleo, aunque solo para el 20% es su primera opción, y en el caso de los reclutadores, es el 87% de ellos los que afirman que utilizan las redes sociales para reclutar y atraer talento. Sin embargo, y a pesar de su uso creciente, solo el 43% de los profesionales de selección se muestran satisfechos o muy satisfechos con su funcionamiento.

Cuando hablamos de las redes sociales en el proceso de reclutamiento no solo nos estamos refiriendo a las redes sociales profesionales como son LinkedIn o Xing, sino también a las personales, las cuales son el complemento perfecto a otras fuentes de reclutamiento. Es tal la importancia de estas a la hora de reclutar que Díaz-Llairó en 2011 ya afirmaba que los directivos que no estuviesen en la red estaban obsoletos (Carazo, 2011)

A través de las redes sociales podemos encontrar información adicional sobre aficiones, intereses e inquietudes de los candidatos, en palabras de Rojas (2010) “es la ventana que nos permite mirar dentro sin molestar”.

#### **Redes sociales personales.**

##### ➤ Facebook.

Es la red social por excelencia, con 1590 millones de usuarios a nivel mundial (Trecebits, 2016). Podemos afirmar que son muy pocas las organizaciones que no han considerado oportuno su presencia en la misma, no solo para comercializar su marca sino también a la hora de reclutar talento, lo mismo que las organizaciones comparten con sus últimas noticias, comunican sus ofertas de empleo. Algunas de ellas cuentan con páginas diferenciadas para llevar a cabo esta labor de reclutamiento, como por ejemplo Acciona, denominada “Acciona First Job” o BBVA, “BBVA Selección”, en ellas encontramos no solo las ofertas de empleo o planes de carrera de la compañía sino también multitud de contenidos relacionados con el empleo o cómo encontrarlo.

Además, Facebook es un excelente canal para complementar la información obtenida a través de otras fuentes, información relativa a gustos, intereses, comportamientos o actitudes. A través de Facebook, las organizaciones afianzan la relación con seguidores y futuros candidatos, se trata de interactuar con ellos, crear contenidos y animarlos a compartirlos, así como fomentar estas prácticas por parte de los empleados para conseguir, a través de la red de contactos de los mismos, que la información sobre noticias y vacantes de la organización se expanda. Es uno de los sitios donde mejor podemos observar lo que se dice de la organización y saber si la estrategia de employer branding llevada a cabo efectivamente funciona.

➤ Twitter.

La red de microblogging cuyo signo de identidad son sus 140 caracteres, con los cuales se pretende llegar a los demás a través de mensajes concisos. Se trata de crear contenidos relevantes en apenas un par de líneas, por lo que los usuarios deberán emplear toda su capacidad de creación e innovación a la hora de publicar un “*tweet*”.

El funcionamiento de Twitter es sencillo, se trata de ir estableciendo una red de seguidores (*followers*) y crear contenidos, los cuales estos seguidores pueden leer, contestar y “retuitear”, es frecuente añadir links que nos dirigen a contenidos más amplios, blogs o páginas web. Además, se añaden etiquetas o “*hashtags*” para mencionar el tema sobre el que se escribe, ya que la búsqueda de contenidos se realiza por palabras clave. Por ejemplo, una empresa que quiera dar a conocer una nueva página de empleo o para reclutar talento publicaría su tweet acompañado de alguno de los siguientes *hashtag* #empleo #selección #job #career. Además, si incluimos *hashtags* como #química #turismo o #fisioterapia, por ejemplo, haremos más visibles estas ofertas a los candidatos dedicados a estos sectores.

Al igual que Facebook, se puede utilizar para desarrollar la estrategia de employer branding de la compañía, hacer partícipes de la vida a través de la web social de la organización, crear contenidos e interactuar con seguidores, que pueden convertirse en futuros candidatos.

Empresas como Adecco tienen con su cuenta principal de Twitter, a través de la cual podemos acceder a su canal @TrabajaenAdecco en la cual publican sus ofertas

de empleo, junto con un sinfín de contenidos relacionados, como no podía ser de otra manera, con el empleo.

Para mayor utilidad, Twitter funciona como una aplicación para terceros y a través de ella, se pueden actualizar todas las cuentas del usuario mediante un solo click, lo cual supone un gran ahorro de tiempo.

### **Redes sociales profesionales.**

#### ➤ LinkedIn.

Es la red profesional por excelencia tanto para reclutadores como para candidatos. La mayoría de las empresas españolas usan esta red social para llevar a cabo sus procesos de selección y reclutamiento.

Se basa en la experiencia profesional y conocimientos por lo que una vez registrado puedes colgar tu Cv. Pero lo realmente importante es crear un perfil atractivo con el que establecer una red de contactos. En LinkedIn, más que en cualquier otra red social, lo que aporta valor son tus contactos, conseguir un tejido de contactos de calidad es fundamental para erigir una reputación digital en esta red, ya que a través de ellos se puede conseguir recomendaciones o validaciones. Además se puede participar en grupos relacionados con tu profesión o estudios con los que interactuar.

En LinkedIn podrás ver los temas más populares en determinado momento entre miembros de tu empresa o tu sector, tendencias u ofertas de empleo. Además te ofrece una sugerencia de contactos en base a tu experiencia profesional, tus contactos de Facebook o tu correo electrónico.

Ofrece un buscador para encontrar gente, empresas y empleo, puedes establecer tus preferencias en cuanto a ubicación, experiencia, tamaño de la empresa o sector.

Además, con la cuenta Premium las empresas pueden aplicar una segmentación por países, sectores o palabras clave para el puesto, así como acceder a los siguientes servicios:

- *LinkedInRecruiter*: a través del cual se puede ver el perfil del candidato sin aceptación previa

- *Jobs Network*: muestra la oferta únicamente a los candidatos que se ajustan al perfil requerido, incluidos los pasivos.
- *CareerPages*: ofrece mejoras en la página de la empresa a la hora de publicar ofertas, destacar empleados y promocionar la imagen corporativa.

## 6. CONCLUSIONES

Una de las principales conclusiones que extraemos de todo lo mencionado anteriormente es la importancia del capital humano en las organizaciones. Es este capital el que aporta un valor añadido a las mismas y las diferencia de sus competidoras. No hay dos talentos iguales porque no hay dos personas iguales. Este cambio de mentalidad en cuanto a los empleados, junto a la aparición de las tecnologías 2.0 es lo que ha desembocado en la nueva concepción del departamento de recursos humanos.

Y al cambiar la concepción que se tiene del capital humano en la organización, también se produce un cambio en la forma en la que se encargan de atraer y retener talento. Es por lo que la función de reclutamiento adquiere máxima importancia en el departamento de Recursos Humanos. Aparecen nuevas fuentes de reclutamiento que, si bien no sustituyen a las tradicionales, se convierten en el complemento perfecto de las mismas. Permiten conversar y acercarse a los candidatos, interactuando con ellos y conociendo sus opiniones, gustos e inquietudes. En definitiva, conocer mejor a los potenciales empleados, lo cual permite hacernos una idea más clara del valor añadido que puede aportar a la organización así como aproximarnos a la idea de cómo será su adaptación e integración en la misma.

Por otro lado, se hace patente la importancia de llevar a cabo una estrategia de reclutamiento por parte de las organizaciones. Al igual que se llevan a cabo estrategias de inversión, posicionamiento, marketing o comunicación, no deben de descuidar su estrategia a la hora de atraer y retener talento. Deben crear una imagen de marca, employer branding, cuyo principal objetivo es construir una buena reputación de la empresa como empleadora. Se trata de enfatizar las ventajas que la misma puede aportar al candidato, las cuales van desde políticas retributivas hasta el compromiso social y ¿qué mejor manera que hacerlo a través de red, donde todos estamos conectados? Sin embargo, no solo se trata de atraer sino también de retener talento, por lo tanto, esta estrategia de employer branding debe ir dirigida no solo a los potenciales sino también a



los actuales empleados, aprovechar el uso que éstos ya hacen de ellas para contactar con ellos y mantener una relación que va más allá de la tradicional relación empresa – empleado. Y es que los nuevos e – recruiters no pueden “sentarse y esperar”, no deben buscar talento solo cuando necesitan seleccionarlo sino que deben expresar en su comportamiento los valores 2.0: forma parte de redes sociales, observa, participa y conversa con las personas que integran esas redes, conociendo sus habilidades y motivaciones.

Y de la misma manera que empresas y reclutadores procuran crear una reputación digital y una imagen de marca, los candidatos también tienen que crear una estrategia 2.0 basada en crear, compartir y conversar. Se trata de hacerse visibles para que las oportunidades los encuentren (Alcántara, 2013).

Al analizar las herramientas 2.0 nos damos cuenta de que cada una de ellas van encaminadas a este reclutamiento social. Las Webs corporativas tratan de acercarse a sus candidatos potenciales a través de distintos contenidos mediante videos, blogs, foros... todos ellos encaminados a un mismo fin, conversar e interactuar. Lo mismo sucede con los portales de empleo que, como ya mencionamos anteriormente, se parecen cada vez más a redes sociales donde se establecen redes de contactos para crear y compartir contenidos. Y las redes sociales, que se han convertido en sinónimo de transparencia, el lugar de referencia donde organizaciones y candidatos interactúan, dejando una “*huella digital*” que ambos, pero sobre todo los candidatos, deben tener en cuenta y cuidar a la hora de realizar comentarios o compartir posts ya que estos realmente tienen consecuencias en el desarrollo de su carrera profesional.

## 7. BIBLIOGRAFÍA.

- Chiavenato, I (2011). Administración de RR.HH: el capital humano de las organizaciones, México D.F.: McGraw-Hill.
- Dolan, S.L, Valle-Cabrera, R. Jackson, S.E, & Schuler, R.S. (2003). La gestión de los RR.HH: Preparando profesionales para el S.XXI, Madrid: McGraw- Hill.
- Fernández Acebo, J. (2010). Reclutamiento y selección de personal, Madrid: Pirámide.
- Galindo, J. C. (2013). La estrategia de selección de recursos humanos y las nuevas tecnologías, Valladolid.
- Llopis, J., González, M. R., & Gascó, J. L. (2009). Análisis de páginas web corporativas como descriptor estratégico. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, 15(3), 119-133. doi:10.1016/S1135-2523(12)60104-X.
- Martín Hernández, A. (2008). Incorporación de capital humano (II): Reclutamiento, selección y acogida de personal, Madrid: Tecnos
- Morell Blanch, A., & Brunet Icart, I. (1999). El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional. *Papers: Revista De Sociología*, (59), 173-194, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Pérez, E. y Rodrigo, B. (2003). La dirección de Recursos Humanos, Madrid: Pirámide.
- Rojas, P. (2010). Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento. Editorial UOC, Barcelona, pp. 21-46
- Ruiz, P. (2014) Recursos Humanos 2.0: Las redes sociales en el reclutamiento de personal, Cantabria.
- Sills, M. (2014). E-recruitment: A comparison with traditional recruitment and the influences of social media: A qualitative and quantitative review, Helsinki: Helsinki Metropolia University of Applied Sciences Bachelor of Business Administration.
- Sullivan, I. (2011). Recruiting via social media? Be honest, direct, *Canadian HR Reporter*, tomo 24 (17) ISSN: 0838228X, Canadá: Thomson Reuters.

## **FUENTES ELECTRÓNICAS**

- Alcántara, A. (2012). ¿Cómo encuentran los profesionales de RR.HH a las personas que buscan empleo (Consulta 25 de Diciembre de 2015)  
<http://yoriento.com/2012/07/reclutamiento-2-0-como-encuentran-los-profesionales-de-recursos-humanos-a-las-personas-que-buscan-empleo-informe-infoempleo-2011-sobre-redes-sociales-y-mercado-de-trabajo-740.html/>
- Alcántara, A. (2013). Guía del empleo 2.0: como buscar trabajo y oportunidades en internet y las redes sociales (Consulta 5 de Abril de 2016)  
<http://yoriento.com/2013/02/guia-del-empleo-2-0-como-buscar-trabajo-y-oportunidades-en-internet-y-las-redes-sociales-i-ideas-para-empezar-2.html/>
- De Pablos, S. (2010). El impacto 2.0 en la búsqueda y selección de profesionales con talento. (Consulta 6 de Abril de 2016)  
[http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAO29B2AcSZYIji9tynt\\_SvVK1-B0oQiAYBMk2JBAEOzBiM3mkuwdaUcjKasqgeplVmVdZhZAzO2dvPfee--999577733ujudTif33\\_8\\_XGZkAWz2zkrayZ4hgKrIH9-fB8\\_In7ROq-v3-Tv2s\\_qfFqu22xR5Mu2-mRvvPML22zSfLbzuz-Y7v7CbNqus\\_JpNf3sHn4vLvM32eSznV9Y1bO8fnJNv7VVm5Wv8uaze5-wmZeXb3ILouLrC2q5ZOs\\_uxNvc5\\_YTGbffb0zQ49u\\_sPD-4\\_IWXed1Qg89-srigTvNfOC8u5s\\_p\\_620z5qmaE6qkqCXy7fU-es8q6dzBdZ8tSQ0mqz0P2349yfritiWwk3b57XzxC6clffg0a\\_OTrMyXM8Xm\\_wH7nBYS-QAAAA==WKE](http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAO29B2AcSZYIji9tynt_SvVK1-B0oQiAYBMk2JBAEOzBiM3mkuwdaUcjKasqgeplVmVdZhZAzO2dvPfee--999577733ujudTif33_8_XGZkAWz2zkrayZ4hgKrIH9-fB8_In7ROq-v3-Tv2s_qfFqu22xR5Mu2-mRvvPML22zSfLbzuz-Y7v7CbNqus_JpNf3sHn4vLvM32eSznV9Y1bO8fnJNv7VVm5Wv8uaze5-wmZeXb3ILouLrC2q5ZOs_uxNvc5_YTGbffb0zQ49u_sPD-4_IWXed1Qg89-srigTvNfOC8u5s_p_620z5qmaE6qkqCXy7fU-es8q6dzBdZ8tSQ0mqz0P2349yfritiWwk3b57XzxC6clffg0a_OTrMyXM8Xm_wH7nBYS-QAAAA==WKE)
- Durán, A. (2016) Informe ¿Qué es reclutamiento 2.0? (Consulta 27 de Abril de 2016) <http://seleccionweb.blogspot.com.es/2016/04/informe-que-es-reclutamiento-20-social.html>
- Eclass (2011). La persona correcta en el puesto correcto (Consulta 15 de Abril de 2016) <https://comunidad.eclass.com/articulo/3362/la-persona-correcta-en-el-puesto-correcto>
- Fragua, C. (2015). Observatorio de recursos humanos: la nueva era del reclutamiento 2.0: Internet y Web 2.0 (Consulta 15 de Abril de 2016)  
<http://www.observatoriorh.com/seleccion/la-nueva-era-del-reclutamiento-internet-y-web-2-0.html>
- Gimeno, A. (2014) ¿Qué es el Reclutamiento 2.0? Blog de Reclutamiento 2.0 (Consulta 25 de Diciembre de 2015)  
<http://blog.talentclue.com/bid/247638/Qu-es-Reclutamiento-2-0>

- Informe sobre tendencias de selección 2015 de LinkedIn (2016)  
(Consulta 8 de Abril de 2016)  
[http://www.hacesfalta.org/userfiles/file/Tendencias%20de%20seleccion%20de%20personallinkedin.pdf?utm\\_source=InformeLinkedin2016&utm\\_medium=Post8825&utm\\_campaign=Blog](http://www.hacesfalta.org/userfiles/file/Tendencias%20de%20seleccion%20de%20personallinkedin.pdf?utm_source=InformeLinkedin2016&utm_medium=Post8825&utm_campaign=Blog)
- IV Informe Infoempleo – Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo , 2016 (Consulta 30 de Marzo de 2016)  
<http://iestatic.net/infoempleo/documentacion/Informeempleoyredes2015.pdf>
- Laboral News (2012) (Consulta 1 de Junio de 2016)  
<http://laboralnews.blogspot.com.es/2011/12/ventajas-y-desventajas-del.html>
- Pastrana (2013) RRHH 2.0: Employer branding, cómo captar talento para tu empresa (Consulta 20 de Abril de 2016)  
<http://comunidad.iebschool.com/iebs/noticias/recursos-humanos-employer-branding-como-captar-talento-empresa/#>