

# Índice

	<b>Prólogo</b> de Juanma Roca.....	15
	<b>Agradecimientos</b> .....	19
	<b>Introducción</b> .....	23
<b>1</b>	<b>Introducción a las redes sociales y la atracción de talento</b> .....	25
	<b>1. Elementos clave del proceso de atracción y selección de talento</b> .....	25
	Diversidad generacional .....	25
	Generación Y .....	29
	<i>Employer branding</i> .....	34
	Evolución de los medios de reclutamiento.....	39
	<b>2. La evolución de Internet y las nuevas tecnologías 2.0</b> .....	44
	Evolución de la tecnología y medios de comunicación.....	44
	Evolución de la Web 1.0, Web 2.0 y Web 3.0.....	45
	Características de la Web 2.0.....	47
	Las nuevas tecnologías en los procesos de atracción y selección de talento: sms, Wikipedia, Google, Skype, YouTube, Twitter,	

Facebook, MySpace, Tuenti, Orkut, LinkedIn, Xing, Viadeo, Delicious, Flickr, WordPress, Blogger, Slideshare, Plaxo, Ning, SecondLife, RSS, Wisetamp, Getyoo, Myonepage, Addthis, Wibiya.....	48
<b>3. Definición, evolución y objetivo de una red social.</b>	<b>61</b>
Definición y origen de las redes sociales .....	61
La teoría de los seis grados de separación .....	64
Evolución y crecimiento de las redes sociales .....	64
Identidad digital.....	65
Claves de éxito de las redes sociales.....	69
Evolución en la comunicación .....	70
El principio de Pareto y los mapas mentales para una efectiva gestión del tiempo en las redes sociales.....	72
La ventana de Johari.....	73

<b>2</b>	<b>Tipología y funcionalidades de las redes sociales y herramientas 2.0 en el proceso de la selección de talento y la búsqueda de empleo.....</b>	<b>75</b>
	<b>1. Tipos de redes sociales: generalistas, profesionales, verticales .....</b>	<b>75</b>
	<b>2. Redes sociales generalistas: Facebook, Tuenti, MySpace y Orkut.....</b>	<b>75</b>
	Facebook.....	76
	<b>3. Redes sociales profesionales: LinkedIn, Xing, Viadeo .....</b>	<b>81</b>
	Principales ventajas de las redes sociales profesionales .....	84
	<b>4. Redes sociales verticales o especializadas: Moterus, Ticket 2 Law, etc .....</b>	<b>85</b>
	<b>5. LinkedIn.....</b>	<b>87</b>
	Darse de alta y crear un perfil en LinkedIn.....	87
	Comunicarse y crear una red de contactos en LinkedIn.....	88
	Tener recomendaciones en LinkedIn.....	89
	Búsqueda directa de un candidato en LinkedIn ...	89
	¿Cómo un candidato puede encontrar una oferta laboral en LinkedIn?.....	90

¿Cómo una empresa puede publicar una oferta laboral en LinkedIn?.....	90
El perfil de una empresa en LinkedIn .....	91
Crear y ser miembro de un grupo en LinkedIn ....	94
Preguntas frecuentes (FAQ's).....	97
Aplicaciones vinculadas a LinkedIn: Company Buzz, Slideshare, Blog Link, Eventos, WordPress, Presentación Google, Twitter, Tripit, Polls, Amazon, Box.net files, Behance network .....	98
6. Blogs .....	101
WordPress y Blogger .....	104
7. Redes de <i>microblogging</i> : Twitter, Yammer .....	104
¿Qué significa seguir a alguien en Twitter? .....	106
¿Cómo buscar a alguien en Twitter? .....	107
¿Qué es <i>twittear</i> ? .....	107
¿Qué es un <i>retweet</i> ? .....	107
¿Qué es un <i>hashtag</i> ? .....	109
¿Qué es enviar un mensaje directo? .....	109
¿Qué es crear una lista? .....	109
Cuentas de Twitter relacionadas con el empleo ...	109
Recomendaciones en el uso de Twitter para profesionales de Recursos Humanos.....	110
8. Herramientas y aplicaciones 2.0.....	111
Foursquare, Gowalla.....	111
Seismic .....	112
Hootsuite.....	112
Tweetdeck .....	113
Bit.ly .....	114
Twitpic .....	115
Twitjobsearch.....	115
Jobdeck .....	116
Twitterfeed.....	116
Tweettwain.....	116
Cotweet .....	116
Mediafunnel.....	117
Triangulate .....	117
Locafollow .....	117
Twejay.....	118
Follow Friday .....	118

Twitter grader .....	118
Tweetstats .....	118
Twitter analyzer .....	118
Tweetgrid .....	119
Tweebuzzer .....	119
Tweeteffect.....	119

<b>3</b>	<b>Perfil profesional de un candidato y búsqueda de empleo en las redes sociales. Nuevas profesiones emergentes del entorno 2.0.....</b>	<b>121</b>
	1. Currículo o perfil profesional de un candidato .....	121
	Elementos clave de un perfil profesional: marca personal.....	122
	Recomendaciones para una búsqueda eficaz de empleo en LinkedIn.....	128
	Recomendaciones para una búsqueda eficaz de empleo en Twitter .....	132
	Recomendaciones para gestionar un blog personal	134
	Plataformas 2.0 para perfiles profesionales de candidatos: <i>CV online</i> .....	135
	2. Errores más comunes en la búsqueda de empleo y de talento en las redes sociales .....	136
	Tipología de errores más comunes en el uso de las redes sociales .....	136
	Peligros en las redes sociales .....	141
	¿Existe adicción a las redes sociales? .....	142
	3. Nuevas profesiones del futuro y emergentes del entorno 2.0 .....	143
	<i>Community manager</i> .....	144
	Especialista en seguridad y diseño de avatares ...	146
	Mecánico de robot personal .....	146
	Bróker del talento .....	147
	Agente principal de responsabilidad .....	147
	Director de marketing relacional.....	147
	Director de comunicación 2.0 .....	148
	Responsable de reputación en la Red.....	148
	Experto en analítica Web.....	148
	Gestor de contenidos digitales.....	148
	Arquitecto de la información digital .....	149

Experto en usabilidad .....	149
Responsable SEO .....	149
Responsable SEM.....	149
<i>Information Architect</i> .....	149
<i>Chief Blogger Officer</i> .....	150

<b>4</b>	<b>Estrategia y elaboración del plan de reclutamiento 2.0.</b>	
	<b>El futuro de las redes sociales en los procesos de selección de talento. Aspectos legales .....</b>	<b>151</b>
	1. Cómo incorporar las redes sociales en los procesos de selección de talento.....	151
	Estrategia de Recursos Humanos 2.0 .....	151
	Elaboración del plan de reclutamiento 2.0.....	156
	El retorno de la inversión (ROI) en el uso de las redes sociales .....	162
	Cómo y dónde buscar talento en las redes sociales .....	164
	La selección a través de las redes sociales como ventaja competitiva y ahorro de recursos económicos .....	169
	Posibles resistencias a realizar reclutamiento 2.0 .....	171
	Cómo convencer de este cambio de mentalidad a las empresas.....	173
	Proveedores de servicios en reclutamiento 2.0 ....	176
	Herramientas para gestionar de una forma eficaz las redes sociales.....	189
	2. Red social generalista frente a red profesional: diferencias y utilidades para los procesos de selección de talento.....	190
	Diferencias y utilidades entre una red social generalista y una red social profesional en los procesos de selección de talento.....	190
	La colaboración en el proceso de reclutamiento..	192
	3. Tendencias en reclutamiento 2.0 en España y a nivel internacional .....	192
	Reclutamiento 2.0 en España .....	192
	Reclutamiento 2.0 en Reino Unido .....	195
	Reclutamiento 2.0 en Australia: « <i>El mejor trabajo del mundo</i> » .....	197
	Reclutamiento 2.0 en Nueva Zelanda .....	198

Reclutamiento 2.0 en Estados Unidos: «*Twitter Jockey*» ..... 199

4. Aspectos legales en la protección de datos personales en las redes sociales..... 200

    Legislación aplicable a las redes sociales en la selección de talento..... 200

    Políticas de uso de las redes sociales en las empresas ..... 203

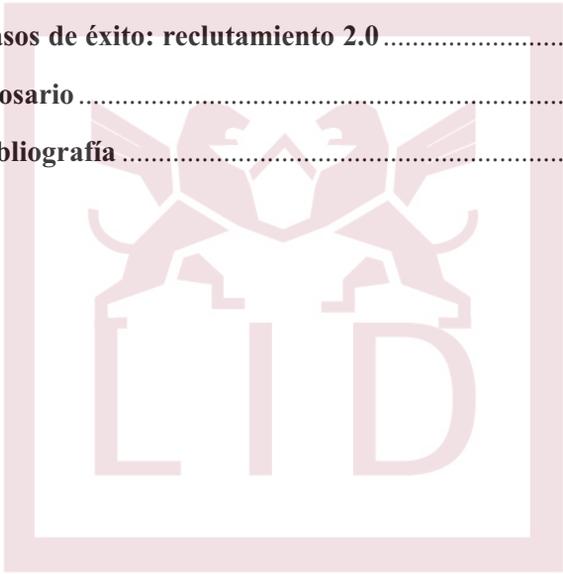
    Política de privacidad en Facebook..... 208

**Conclusiones** ..... 211

**Casos de éxito: reclutamiento 2.0** ..... 213

**Glosario** ..... 281

**Bibliografía** ..... 287



«No son las especies más fuertes las que sobreviven,  
ni tampoco las más inteligentes,  
sino aquellas que mejor se adaptan al cambio».

Charles Darwin (1809-1882)



## Prólogo



Cuando uno se adentra en la actualidad en la lectura reposada de un periódico o de un libro, no resulta extraño que a las pocas líneas se encuentre el ávido lector con dos expresiones que, desde finales de 2008, rondan por doquier, en boca de expertos, gurús o, simple y llanamente, ciudadanos de la calle. No son otras estas expresiones que «punto de inflexión» y «revolución», que tanto hacen referencia a la crisis económica mundial como al cambio de paradigma que está protagonizando la Web 2.0 y todo lo que ésta ha traído consigo para la empresa. De alguna forma, el aserto de que nada será como antes no puede ser más que una realidad en el momento presente.

Sin embargo, como propone con acierto Amparo Díaz Llairó en este brillante libro, tanto el aserto como los términos anteriormente aludidos pueden aplicarse al unísono a la gestión integral de recursos humanos y, más en concreto, a lo que la autora defiende como el reclutamiento 2.0, expresión tan manida por el elemento 2.0 como acertada y adelantada al resto del entorno pues, en buena medida, el futuro de la gestión del capital humano ha comenzado a jugarse en las redes sociales y profesionales, campo de pruebas, sin duda, de ese reclutamiento 2.0 en el que se libra ya la guerra por el talento. Sólo por esta novedad hecha manual conviene, por tanto, referirse a este texto como un libro de referencia y

una lectura obligada para los directores de recursos humanos y los consultores de esa área, desde cazatalentos hasta los propios candidatos, pues en esta obra hallarán las claves para triunfar en la era del reclutamiento 2.0.

La propia Díaz Llairó advierte de esa revolución y de ese punto de inflexión con un capítulo que hace las veces de consultoría y de *coaching*: «La necesidad de un cambio de mentalidad en la empresa». Como expone con suma brillantez y no menos documentación (se celebran las numerosas fuentes internacionales de primera línea que se citan en todo momento en la obra), la autora propone una máxima que ha de convertirse en imperativo categórico para toda empresa que desea navegar con éxito en la selección y reclutamiento 2.0: el cambio de mentalidad. El mundo ha cambiado, las reglas de juego ya no son las mismas, y lo que funcionó hasta hace pocas fechas hoy ya se ha quedado obsoleto en muchos casos. En este sentido, la virtud del libro de Amparo Díaz Llairó es múltiple por las diferentes aristas que presenta. Por un lado, no sólo contextualiza en su justa medida esa revolución 2.0 que ha cambiado ya el panoramaza social y empresarial, sino que desbroza con exquisito detalle todas las herramientas, redes y trucos que esa revolución tecnológica ha traído para el sector de recursos humanos y del reclutamiento en particular. Por otro, aborda el tema no sólo desde la perspectiva puramente tecnológica, algo tan manido como sencillo a la vista de los numerosos títulos sobre el tema publicados en el último año, sino que aporta la sabrosa novedad de sumar a esa tecnología aspectos y derivadas estratégicas y sociológicas o sociales.

No se quedan aquí las bondades del libro, que combina a la perfección la vertiente puramente nacional con la internacional, al intercalar ejemplos y tendencias de los países más avanzados en esta línea. Además, el libro se maneja a la perfección en el doble plano teórico-práctico, como se puede deducir de la propia estructura de la obra, que comienza con una síntesis teórica introductoria sobre la revolución 2.0 aplicada al reclutamiento, para terminar con las mejores prácticas de las empresas más avanzadas en este campo.

En esta línea, el libro de Amparo Díaz Llairó se encumbra como la senda inexcusable para no perderse en la nueva esfera del reclutamiento 2.0, que tanto afecta a las propias compañías como a los cazatalentos,

que se debaten a día de hoy entre usar, como usan, a diario las redes profesionales en la búsqueda de directivos, a la vez que son conscientes de que las propias redes profesionales pueden aniquilar o, al menos, trastocar de forma profunda el sector del *headhunting*.

La propia autora recrea en la primera parte del libro en conceptos propios de recursos humanos como la gestión de la diversidad o el famoso *employer branding*. Nadie duda de la capacidad de las redes sociales como vehículo para explotar y retroalimentar la marca del empleador como tal. Ahora bien, dicha marca no encuentra sino cabida en lo que podría denominarse como el péndulo del talento que, a raíz de la crisis y el aumento del desempleo, ha devuelto el poder negociador a las compañías. Si durante los últimos años las empresas habían competido ferozmente por atraer y retener a los mejores profesionales, ahora muchos de éstos se han encontrado en fuera de juego. Ahora bien, no han de creer las organizaciones que este cambio les ha dado carta libre para negociar a su antojo, pues precisamente esos jóvenes talentos son los que han nacido al calor de la Web 2.0 y quienes mejor se manejan en las redes sociales y profesionales. Sólo en la medida en esas empresas entiendan y empalicen con esos jóvenes en este nuevo terreno de juego, podrán atraer a los mejores, en un momento en que muchos de estos jóvenes profesionales se han sentido olvidados por unas compañías que hasta hace poco se les acercaban con grandes ofertas.

La guerra por el talento ha atravesado ya el Rubicón tecnológico y ahora se juega en la esfera 2.0, donde sólo los mejores reclutadores o aquellos que mejor sepan manejarse podrán atraer a los mejores profesionales. La obra de Díaz Llairó ofrece consejos sobre cómo construir la identidad digital desde el propio currículum, pero, más importante, se dirige directamente a las empresas para que sepan leer mejor que nadie esos CV 2.0.

Sin lugar a dudas, el manual de Díaz Llairó es la obra de referencia sobre reclutamiento 2.0, pues la autora ha sabido enfrentarse a esta obra tanto desde la perspectiva del reclutador como desde la óptica del candidato y, todo ello, dentro de la esfera digital, el nuevo escenario de juego. El talento fluye libremente ya por la Red y sólo las empresas que se adapten al nuevo entorno podrán hacerse con los mejores.

**Juanma Roca**, autor de *Revolución LinkedIn*

## Agradecimientos

**Quisiera agradecer a todos aquellos amig@s y colaborador@s que han hecho posible que este libro esté en sus manos:**

Empezando por LID Editorial Empresarial, especialmente a Luis Huete, Jeanne Bracken, Pilar Zaragoza, Helena López-Casares, Laura Díez, Elisabet Sáez, Pedro García-Romeral, Raúl Vázquez, Raúl López y Maite Rodríguez Jáñez; y a Juanma Roca, que ha escrito el prólogo del libro.

También quisiera hacer un especial agradecimiento a: Pilar Gómez-Acebo, Marcos Urarte, Carmen Mur, Nuria Chinchilla, Alfonso Jiménez, Pilar Jericó, Hubert Rampersad y Dan Schawbel.

A mis amig@s: Isa y Dani (y sus recién nacidos mellizos Víctor e Irene), Carlos, Nuria, Mercedes, Carmen, Gonzalo, Mónica, Álex, Inés, Yousi, Emily, Yolanda, Felipe, Cristina, Andreu, Maite, Luis, Miriam, Begoña, Carlos, Rut, Santi, Carla, M<sup>a</sup> Luisa, Javi, Ethel, Xavi, Jaime, Rocío, Meritxell, Joan, Esther, Patricia, Susana, Marc, Elisabet, Jordi, José María, Rafa, Eduard, Sandra, Thierry, Fernando, Lourdes, Marta, Giorgio, Steve, Andrea, Félix, Michael, Glenn, Gunnar, Anis, Raquel, Anita, Silvia, Maribel, Roser y Arturo.

Gracias también a las personas y a las empresas que representan, por colaborar con sus mejores prácticas, haciendo difusión del libro entre sus redes sociales o simplemente mostrándome su apoyo: Jody Ordioni (Brandemix), Susan Musich (Passport Career), Ed Cohen (Global HR News), Eduardo Comella (Prolaurum), Richard Long (Deloitte), Giovanni Manchia (American Express), John Theriault (Revolution Associates), Francesco Paiato (Antal International), Hussein Balaghi (MENA-Business Investment Group), David Trodden (London Metropolitan University), Rowena Morais (HR Matters, Malaysia), Tamara Vázquez (*Expansión & Empleo*), Pilar Jericó (Innopersonas), Carmen Sanz Chacón (Mujer y Empresa), Antonio de la Rosa (Club Financiero Génova), Nuria Peyrí, Toñín Llorente (Gold Events), Jaime Ozores, Leah Stoch (Babelcom), Jordi Albó (ADR-WEB), Toni Farraté (Robotica), Sergio Ocaña (iStudio), Esteban Montanyà (Icoftalmología), Ignacio Villoch (BBVA), Javier Gómez (McDonalds), Mireia Ranera, Carlos Orihuela (ecuaderno), Nuria Anguera (Holcim, Zürich), Javier Delgado (KornHR), Ricardo Ferrero (BuscoJobs), Ivan Sala (SNTalent), Martín Pérez (Jobsket), Alejandro Polo y Ana Martínez (trabajando.es), Iván Martínez (Synerquia), Ignacio de la Cruz (Jobya.es), Felipe Navio (Jobandtalent), Antonio Bravo (Bravo & Orozco), Elena Enriquez (Grupo BLC), Meritxell Aiguadé (Adecco), José Antonio Carro y Laia Martori (Manpower), Jaime González-Asnai y Manuel Fidalgo (Page Personnel), Miguel Portillo (Michael Page), Joaquin Oset e Isabel Sánchez (Grupo Gesfor), Agustí Lopez (TAU Consulting), Antonio Fumero y Noelia Carabias (TalentBrokers), Virginio Gallardo y Alicia Pomares (Humannova), Javier Ruiz de Azcarate, Iñaki Delgado, Cristina Villanova y Pilar Llacer (Catenon), José Luis Gómez, Jaime Lorenzo, Cristina Muñoz, Cristina Mesegar, Juan Ernesto Castilla, Vanesa Limón, Carmen Soria, Teresa Gálvez y Luis Miguel Fuentes (Global Estrategias), Daniel Colomar y María Marín (Xing), Rafael Ortiz y Fernando García-Mora (Garrigues), Fernando González (Gómez Acebo & Pombo), Meritxell Izal (Frigicoll), Consuelo León (IESE), Íñigo Sagardoy, José M<sup>a</sup> Carpena (Sagardoy), Francisco Cabello (Gestiona Radio), Juan Pablo Silvestre (RNE), Eva Cerés, Nuria Peláez (*La Vanguardia*), Pepe Cavero (Intereconomía), M<sup>a</sup> Antonia Rivilla (CESMA), José Arias, Ramon Canela y Marta Serra (Dir), Ricardo Alfaro y Rosa López (Asepeyo), Jesús Abad, Pilar Hermida, Mónica de la Peña y Didier Guillot (L'Oreal), M<sup>a</sup> Antonia Fontiverio, Carmen Tamayo y Manuel Moreno (Seat), Emma Fernández, Mar Carreño, Beatriz Sánchez y

Ángeles Mera (Indra), Francesc Ventura (La Caixa), Nathalie-Sophie Picquot y Mireia Vidal (Google), Begoña Landazuri (Fnac), Luis Montero (Microsoft), Noelia Fernández (Yahoo!), Carmen Sanfeliu y Cristina Marín (Vodafone), Miguel Charneco (Piaggio), Isabel Ramis (Acciona), Carina Pueyo y Fernando Relinque (CapGemini), Cecilia Topas, Rafael Perales y Rosa Di Capua (Mercer), Teresa García-Milà, Miguel Montes, Margarita Pérez, Xavier Vela y Pol Navarro (Banco Sabadell Atlántico), Esther Fernández, Elena Mediavilla e Iria Cánovas (KPMG), M<sup>a</sup> Jesús Álvarez (Ernst & Young), Marta López González de León, Pilar Rotaeche y Marta Pérez de Mingo (PWC), Marga Losada (Eurodepot), Ricardo Metón, M<sup>a</sup> Luisa Rico y María Camino Agra (Caixa Galicia), Esteban Farrero, Paco Casa y Laura Conejos (Sara Lee), Inma Pérez, Sylvia Taudien (Advantage Consultores), Carlota Estera y Jordi Estera (ESEI), M<sup>a</sup> Antonia Rivilla (CESMA), Alberto Garrido (Universidad Europea de Madrid), Albert Cubeles, Isabel Oller (La Salle BES), Esteve Almirall (ESADE), Felix Valbuena, Julio Carlavilla, M<sup>a</sup> Carmen Fernández, Carmen Presa (Citi), George Fernandes (International SOS), Elayne Smithe (Crown relocations), Cathy Heyne (Living abroad), Gelaine Joachim (Promisor relocation), José Luis Rubio, Montse Ibáñez, Pablo Riera (Grupo P&A), Anne Murguia (Jobsite), Jon Ingham (Strategic HCM Blog), Tiffany Brown, Jesús Fermosel (CESMA), Javier Solueta (Buscojobs), Daniel del Valle (Tecnitool), Elena Gómez del Pozuelo (Adigital), Enrica Tomasina (Yahoo!), Anna Sopena (Roche), Antonio Naz (Banco Santander), Maite Sáenz (Observatorio de RRHH), Marta Altuna (CNN), Mariano Zuñiga y Ana Ma Toro (RRHH Digital), Susana Gutierrez (AEDIPE), Enrique Alcat, Blanca Fernández-Galiano, Loredana Vitale, Yolanda Simón (Top Ten Business Experts), Juan Carlos Marín (Ayanet), Marta Puigvert Sans, Yolanda Serra (IESE), José Noguera, Adrià Arqueros, M<sup>a</sup> Carmen Gómez, Juan Foz, Silvia Ruiz, Paquita Ramón, M<sup>a</sup> Dolores Herrera, Montse Fernández, Josep Pascual, Anna Lobatón y Carmina Pau (Llongueras), Abdula Al Shahi (ADIB), Saif Al Mansoori (DOT Abu Dhabi), Juan Manuel Romero (Hazte Visible), Carlos Escrig (Productora TV Keymovie) y M<sup>a</sup> José Dunjó (Kaaizen).

Muchas gracias a tod@s.

## Introducción

«Aquel que llegue primero al campo de batalla y espere la llegada del enemigo estará fresco para la lucha; aquel que llegue segundo al campo de batalla y tenga que apresurarse para aprestarse a la batalla llegará a esta exhausto».

Sun Tzu

En un contexto de recesión y crisis económica nacional y mundial, el período de 2008 a 2011 está siendo uno de los más difíciles que se recuerdan para las empresas y muy en especial para los departamentos de recursos humanos y gestión del talento, que han pasado a un segundo plano en privilegio de los departamentos de relaciones laborales.

A pesar de que la coyuntura económica actual, existen ciertos visos de recuperación y mensajes en esa dirección que permiten pensar que nos acercamos a un momento en el que asistiremos a una auténtica guerra por la atracción de talento y su posterior retención, que tomarán el sesgo de una cumplida venganza.

La próxima expansión del ciclo económico provocará una necesidad de ampliar negocios y por ende plantillas. De ahí que surja la pregunta de cuáles son y serán las tendencias más eficaces para el reclutamiento y cómo deberemos afrontar esa batalla totalmente armados y preparados para atraer a los mejores candidatos. En este nuevo escenario, el uso de Internet como campo de batalla jugará un papel esencial si queremos ganar en dinamismo, ser eficaces y llegar a los mejores.

Desde el punto de vista de atracción de talento en las empresas, son muchas las empresas y los profesionales que se han lanzado a explorar este cambio de batalla:

En Estados Unidos el 80% de la estrategia de reclutamiento se basa en 2.0. En España, según el estudio realizado por Unique sobre el uso de las redes sociales y profesionales como fuentes de reclutamiento y selección de personal, el 49% de los profesionales de recursos humanos hacen uso de las redes sociales para el desempeño de su actividad profesional, pero sólo un 6% indican que en sus empresas se han desarrollado acciones formativas y procedimientos para optimizar el uso de estos nuevos canales como fuentes de reclutamiento.

El uso de redes sociales se incrementó en España en un 500% en 2009 (según el estudio de Telefónica España *La sociedad de la información en España 2009*). Según el informe *La sociedad de la información en España 2010* editado por Fundación Telefónica, entre las principales conclusiones del informe, destaca que en España cerca del 70% de la población accede a diario a Internet, algo que la sitúa en los puestos de cabeza del mundo 2.0.

Tres de cada cuatro internautas españoles son usuarios de redes sociales y dedican 5,3 horas al mes por usuario (según la empresa de medición Comscore).

Con estos datos de crecimiento exponencial, es fácil afirmar que 2011 será el año de la consolidación del reclutamiento 2.0 en España. Las organizaciones están siendo más proactivas en la atracción de candidatos a través de la web 2.0, tanto activa como pasivamente, así como en el abastecimiento de referencias en el futuro.

La clave del éxito en la contratación a través de redes sociales está en asegurar la alineación e integración perfecta de los procesos existentes de contratación dentro de la empresa y la tecnología puesta a disposición de los departamentos de recursos humanos.

Las redes sociales se convierten así en una forma ideal para acercar la empresa a los potenciales candidatos

# 1

## **Introducción a las redes sociales y a la atracción de talento**

### **1. Elementos clave del proceso de atracción y selección de talento**

#### **Diversidad generacional**

«La comprensión de las personalidades y la gestión de la diferencia y la diversidad son clave para el beneficio».

Álex Rovira

Para comprender y utilizar apropiadamente las redes sociales en la selección de personal es necesario considerar la existencia de la diversidad generacional en las organizaciones.

Cuando se habla de generaciones, a la hora de abordar la gestión de la diversidad, debemos de tener en cuenta que estas están constituidas por colectivos, que si bien comparten varias características comunes, pueden ser muy diferentes. En este sentido, por ejemplo, junto a la llamada generación ni-ni (generación de jóvenes que ni estudian ni trabajan) tenemos también otro colectivo de jóvenes con alta preparación académica y actitud positiva para desarrollarse profesionalmente.

También es necesario tener en cuenta que las generaciones entre países no son comparables debido a sus respectivas historias y cultura, por lo que no pueden gestionarse de la misma manera.

Hoy en día podemos observar en una misma organización distintas generaciones: Los *baby boomers*, generación X y generación Y (en algunos casos la generación Z, que ahora tiene 17 años).

La diversidad generacional es la confluencia en una misma organización de personas con diferentes edades, competencias valores, ideas, aptitudes, maneras y formas de comunicarse y en consecuencia con distintas fases de evolución tecnológica.

Cronológicamente podemos diferenciarlas:

<i>Baby boomers</i> (1945-1963) (ahora tienen entre 48-65 años)	Generación X (1964-1981) (ahora tienen entre 30-47 años)
Generación Y (1982-1992) (ahora tienen entre 19-29 años)	Generación Z (1993-2000) (ahora tienen entre 11-18 años)

Según su historia y valores podemos diferenciarlas.

### ***Baby boomers***

Las personas que pertenecen a la generación *baby boomers* nacieron entre 1945 y 1963, después de la Guerra Mundial. Sus características a destacar: disciplina, orden y respeto a los demás.

La disciplina pone de manifiesto otras varias buenas cualidades, como el trabajo y la perseverancia. Crearon y vivieron un fuerte cambio social, incluyendo el movimiento hippy y el feminismo.

Se caracterizan por su estabilidad laboral, pues muchos de ellos han estado unidos a una empresa o sector desde el comienzo de su actividad profesional y son reacios a un cambio.

Este grupo, cuando busca empleo, se caracteriza por su escasa movilidad, por preferir empleos a tiempo completo y por su bajo absentismo laboral.

Prefieren las organizaciones jerárquicas. Un despacho más grande que el resto y un buen coche son un símbolo de estatus y, en la mayoría de los casos, miden el éxito en función de la fortuna alcanzada.

Un dato que habría que tomar en consideración respecto a la generación *baby boomers* y su progresiva adaptación a las redes sociales es el resultado de la encuesta de Pew Internet & American Life Project realizada en mayo de 2010: en Estados Unidos, el uso de las redes sociales por los usuarios de Internet mayores de 50 años se ha duplicado en el último año, pasando del 22 al 42%.

## **Generación X**

Las personas que pertenecen a la generación X nacieron entre 1964 y 1981, hijos de los últimos tradicionalistas y de los *baby boomers*. Es una generación que observa los efectos de la globalización. Crecen ya en un mundo digital las 24 horas: el teléfono móvil, la televisión por cable e Internet. Han visto en sus hogares desde las televisiones en blanco y negro al iPad.

Ellos están rompiendo con los patrones tradicionales, incluyendo la creación de ambientes de trabajo informales y transformando las estructuras corporativas jerárquicas en entidades más flexibles y horizontales.

Son leales a sus empleadores y conocen el valor del compromiso.

Un valor clave de la generación X es el logro de un equilibrio entre las metas profesionales y la calidad de vida: conciliación vida familiar/laboral.

## **Generación Y**

Las personas que pertenecen a la generación Y nacieron entre 1982 y 1992 durante la era de la tecnología. También se les denomina «nativos digitales» (término acuñado por Marc Prensky), ya que han nacido en un entorno digital (al contrario de los «inmigrantes digitales»).

Es la primera generación de jóvenes que han crecido en un entorno de colaboración e interactividad y con todas las comodidades.

Sus creencias son muy diferentes a las de la generación X: piensan que la libre expresión es más importante que el autocontrol. No pueden vivir en la pobreza. Incluso si no son ricos, es importante para ellos llevar una buena vida, simplemente porque fueron criados con las comodidades.

Debido a esta actitud ante la vida, tienden a ignorar completamente la seguridad en el trabajo. Son personas que no tienen miedo del cambio y pueden cambiar rápidamente de trabajo, ya que no son leales a sus empleadores, a diferencia de la generación X. Prefieren la inmediatez. Lo que parece una carencia de lealtad de la generación Y se reemplaza por el valor que ellos ponen en sus relaciones con compañeros de trabajo y con supervisores.

También se les denomina «multitareas» o *multitasking*, ya que pueden estar subiendo un vídeo a YouTube y conversar por el móvil mientras *twittean*.

Un estudio publicado en 2010 por el Instituto de la Juventud (INJUVE) destaca los siguientes datos que relacionan a la generación Y con el uso de la tecnología:

- El 59% de los menores de 10 años tiene o usa el teléfono móvil.
- El 71% tiene conexión Internet en casa.
- El 96% de los jóvenes usa Internet.
- El 97% y el 82% tiene ordenador y conexión a Internet en casa, respectivamente.
- El 75% de los jóvenes tiene el móvil encendido mientras estudia.

Los jóvenes de la generación Y se exhiben y comparten sus vivencias en Facebook y a casi todos les gustaría trabajar en Google. Esto es debido, entre otros motivos, a que compañías como Google y Facebook han sido fundadas por jóvenes veinteañeros que adaptan sus estrategias de Atracción y Retención de Talento adaptándose a la generación Y.

## **Generación Z**

Las personas que pertenecen a la generación Z nacieron entre 1993 y 2000. Desde que nacieron tuvieron acceso a Internet, a los teléfonos

móviles, a los reproductores de MP3 y a la Ipod. Son los jóvenes del mundo moderno que ahora tienen entre 10 y 17 años y también se les denomina «nativos digitales».

Las organizaciones que quieran ser sostenibles y perdurar en el tiempo deberán contar con un capital humano diverso. La diversidad tiene impacto directo en la creatividad, innovación, eficiencia y sostenibilidad en un mundo global y en transformación y permitirá obtener el talento imprescindible para los años venideros.

## Generación Y

El 50% de la población mundial tiene menos de 30 años, es decir, pertenece a las generaciones Y y Z, y el 96% de la generación Y utiliza las redes sociales.

La generación Y, la generación Z y parte de la generación X son las que más valoran y maximizan la utilidad de las redes sociales por el contexto en el que han vivido, ya que han nacido con la nuevas tecnologías.

Por el contrario, la mayoría de los *baby boomers* tienen ciertas reticencias, desconfianza a entrar en las redes sociales y compartir su vida profesional con todo el mundo.

«La mayor dificultad del mundo no está en que las personas acepten nuevas ideas, sino en hacerles olvidar las viejas».

John Maynard Keynes

Es importante destacar que los *baby boomers* ocupan a día de hoy los puestos directivos en las empresas junto con algunos de la generación X. Ellos siempre cultivaron sus propias redes sociales desde la cercanía, el trato personal cara a cara y el teléfono, y se adaptaron al uso del correo electrónico, pero algunos *baby boomers* tienen prejuicios en adaptar las redes sociales a la selección de talento.

«Es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio».

Albert Einstein

No obstante, no debemos generalizar, ya que algunos *baby boomers* han entrado en las redes sociales y están teniendo mucho éxito, ya que

aprovechan sinergías: las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías con sus consagradas carreras profesionales y reputación son un tándem perfecto para su desarrollo profesional y nuevas oportunidades de negocio.

Para la generación Y, todas sus comunicaciones sociales se llevan a cabo en la Red, pero no consideran que sea el mayor instrumento creado para la humanidad, dado que siempre ha estado ahí para ellos.

Los medios que utilizan para comunicarse son principalmente las redes sociales: MySpace, Tuenti o Facebook. Son capaces de hacer grandes comunidades en las redes sociales sin conocer a nadie personalmente.

### **¿Qué deben ofrecer las organizaciones para atraer y retener a la generación Y?**

1. Innovación, modernidad y confort en los entornos de trabajo y fomentar las relaciones sociales.
2. Oportunidades de formación y desarrollo. Nuevos retos. Trabajos multidisciplinares, ya que son jóvenes que prefieren realizar varias tareas a la vez (*multitasking*).
3. Colaboración con grupos de trabajo, proyectos y toma conjunta de decisiones.
4. Estilo de liderazgo orientativo, participativo e inspirador.
5. Comunicación abierta: supervisores cercanos/accesibles que demuestren un interés real en su crecimiento profesional.
6. Retroalimentación continua (*feedback*) y revisiones de su rendimiento.
7. Política salarial individualizada según los objetivos alcanzados.
8. El acceso constante a la información corporativa: Intranet, portal del empleado, blogs, etc.
9. Flexibilidad laboral (teletrabajo, horario flexible, etc.).
10. Reputación/imagen de la organización o *employer branding*.

Según el estudio de 2008 *Qué motivaciones tienen los trabajadores del milenio: cómo atraer y retener empleados de la generación Y*, de Robert Half Internacional, la generación Y valora más las oportunidades de desarrollo y la reputación/imagen de la empresa (*Company's Reputation/Brand Recognition*) que realmente el puesto a desempeñar (*Job Title*).

Por ejemplo, Procter & Gamble ha puesto en funcionamiento un programa de *mentoring* para la generación Y. Procter & Gamble tiene empleados *seniors* que actúan como mentores de los nuevos empleados y estos a su vez actúan como mentores de los veteranos. Han sido capaces de invertir sus programas de *mentoring*, algo muy innovador.

La aplicación de esquemas tradicionales, como el de «café para todos» en la organización del trabajo, para la generación Y suele desembocar en un rotundo fracaso, redundando en una elevada rotación y en serias dificultades para atraer y reclutar talento.

Los directivos deben entender que las diferentes perspectivas de esta nueva generación son una oportunidad para conseguir ventajas competitivas.

«La efectividad consiste en pasar por el lugar adecuado,  
en el momento oportuno y con la intensidad debida.  
Es el arte de la acción efectiva en sincronía con el medio».

Sun Tzu

«Muchos creen que el talento es cuestión de suerte,  
pero pocos saben que la suerte es cuestión de talento».

Jacinto Benavente

Ejemplo de políticas de recursos humanos para atraer talento, adaptadas a las nuevas generaciones: generación Y:

- Google: permite a sus empleados dentro de su jornada laboral que dediquen ciertas horas a proyectos no relacionados con su trabajo diario; también permite llevar mascotas al puesto de trabajo, tiene lavandería, sala de distensión en la que se puede jugar con videojuegos, etc. Estos beneficios y la cultura de empresa de Google la transmite a sus propios empleados y a través de las redes sociales para

atraer talento. En 2004 Google promueve la red Orkut como propuesta de uno de sus empleados, el ingeniero turco Orkut Büyükkökten que la creó durante las horas que no le ocupaba su trabajo diario (ahora Orkut es la mayor red social en Brasil).

- eBay: tiene una sala de meditación para sus trabajadores.
- Henkel: para atraer a jóvenes licenciados en el área de marketing, ha diseñado *Henkel Challenge*, que es un concurso de marketing en el que diferentes equipos de estudiantes diseñan los productos más innovadores que respondan a las necesidades del consumidor hasta 2050. El equipo ganador es premiado con un viaje para aprender y los tres mejores equipos son compensados con una entrevista con el consejero delegado (CEO) de Henkel y la posibilidad de realizar prácticas en la compañía o acceder a un trabajo fijo en la organización.
- SEAT: ofrece un programa específico para incorporar en la empresa a las nuevas generaciones: Programa Trainee y generación Y.

La denominada generación Y, los jóvenes nacidos en los años ochenta y noventa, se están incorporando a SEAT a través del Programa Trainee, un programa de integración y desarrollo cuyo objetivo es acompañar a estos jóvenes talentos a puestos de responsabilidad en SEAT en un plazo razonablemente corto de tiempo.

Los jóvenes de la generación Y son audaces, sólidos, con una formación excelente y un control total de las nuevas tecnologías. Aspiran a realizar tareas estratégicas, a aprender en el menor tiempo posible y les motiva muchísimo trabajar en entornos diversos. El Programa Trainee de SEAT les propone obtener una visión global de la compañía a través de la rotación por diferentes áreas de la misma. Asimismo, obtienen formación continua, participan en actividades estratégicas junto al cuerpo directivo de la empresa y realizan una estancia internacional en una de las empresas del Grupo Volkswagen.

A estos jóvenes les motiva trabajar por proyectos para canalizar su ambición por el desarrollo. Son inquietos, enérgicos, no les gusta la rutina y buscan nuevas experiencias y desafíos. Para ellos, es muy importante la figura de un referente que les guíe en su aprendizaje. En este sentido, durante el período que realizan el Programa Trainee trabajan siempre en proyectos estratégicos de SEAT y están permanentemente tutorizados por directivos de la compañía, con evaluación y

*feedback* continuo de su evolución. Del mismo modo, tienen la posibilidad de conocer de cerca al cliente a través de la estancia en un concesionario de coches, así como el producto, con su participación en un equipo de trabajo en el área de producción.

Uno de los mejores exponentes de la voluntad de SEAT de establecer puentes con la universidad y de cómo transmite a los estudiantes el interés hacia SEAT y sus Programas de Nuevas Generaciones para que conozcan las posibilidades de desarrollo en la empresa es el Aula SEAT.

Se trata de una jornada itinerante que se realiza por las diferentes universidades españolas y que permite a los alumnos acceder a los conocimientos específicos de la realidad empresarial de SEAT sobre Diseño, Desarrollo, Integración de Componentes Electrónicos, Seguridad, Estrategia de SEAT Sport y otras áreas de la compañía de una manera muy real y didáctica. Estas jornadas tienen carácter tanto teórico como práctico, son impartidas por directivos de la compañía y ofrecen a los estudiantes la posibilidad de conducir automóviles de SEAT, e incluso probar los de competición junto a pilotos de primer nivel. El Aula SEAT es un pilar fundamental dentro de la estrategia de recursos humanos de la compañía.

Programa Trainee: Programa de SEAT para titulados universitarios.  
[www.seat.es](http://www.seat.es), [www.seat.com](http://www.seat.com).

¿Qué te ofrece SEAT?

- Programa de integración y desarrollo (doce meses).
- Visión global de la empresa.
- Rotaciones en diferentes áreas de la compañía (*on the job*) incluyendo proyecto internacional en una empresa del Grupo Volkswagen; experiencia en un concesionario: orientación al cliente; estancia en producción: conocimiento del producto.
- Formación y participación en actividades estratégicas (*off the job*).
- Evaluación y *feedback* continuo.
- Retribución competitiva.
- Plan de carrera.

¿Qué espera SEAT de ti?

- Licenciatura reciente.
- Dominio de dos idiomas extranjeros.
- Expediente académico destacable.
- Interés en el sector automovilístico.
- Iniciativa y afán de superación.
- Motivación para trabajar en equipo.
- Orientación al cliente.
- Movilidad y orientación internacional.

**El coste de no adaptarse a la nueva generación Y es muy alto: quedarse sin talento en los próximos años.**

Los datos demográficos en España muestran que en los próximos años habrá escasez de talento y que la generación Y será la que predomine en las organizaciones.

El camino sólo tiene una senda hacia el éxito: adaptarse a las nuevas generaciones haciendo uso de las redes sociales para atraerlos y reclutarlos.

***Employer branding***

«Si usted no estuviera ya en esta empresa, ¿decidiría entrar en ella ahora?».

Peter Drucker (en *Business Minds*)

«La confianza es una pieza clave en la creación de la reputación de una empresa, y como resultado directo, de su valor de accionariado».

Robert Eckert (director general de Mattel)

La creación de la marca del empleador (*employer branding* o *branding* interno) es el proceso de creación de identidad y gestión de la imagen de la empresa en su papel como proveedora de empleo, y no sólo se centra en las estrategias de contratación de la empresa, sino que integra un enfoque holístico.

Tiene que tener en consideración y gestionar la relación entre los valores, los sistemas, las políticas y los comportamientos implementados por la empresa para conseguir sus objetivos corporativos a través de su capital humano. Las empresas son sistemas complejos y abiertos; por lo tanto, las intervenciones únicas no resultan suficientes.

La creación de marca tiene que ser congruente con lo que la empresa transmite a los empleados, clientes, accionistas y público en general.

Las empresas tienen que hacer un esfuerzo sincero para alinear a los empleados con su misión y sus valores. Cuando una empresa lo consigue, debe tomar medidas para mantenerlo, por ejemplo, participar en encuestas de clima laboral como *Great Place to Work*, ya que el aparecer en las primeras posiciones hace de estas empresas una recomendable compañía en la que trabajar. Hay que ser prudentes y no participar en encuestas de este tipo si sabemos con certeza que el resultado será negativo, porque el obtener resultados negativos puede empeorar todavía más la imagen de empresa como empleador.

Los líderes de una organización deben saber cuáles son los valores corporativos y comunicarlos a todos los estamentos de la organización.

A un buen líder le será fácil tomar buenas decisiones cuando sabe cuáles son sus valores y los de la organización que representa.

En las organizaciones se están viviendo momentos de incertidumbre, pero las que cuidan en estos momentos difíciles a su mayor activo, su capital humano, serán exitosas y prevalecerán en el tiempo.

Los directivos que anteponen los intereses de sus equipos a los individuales fomentarán el compromiso de sus equipos y, por lo tanto, aumentarán la productividad.

Los equipos requieren transparencia y las organizaciones tienen que comunicar, comunicar, comunicar. En este punto, las redes sociales ayudan a crear entornos transparentes.

Después de una recesión sale el sol de nuevo y, como siempre, aquellos colaboradores que no se hayan sentido valorados en tiempos de crisis no estarán comprometidos con la organización.

Los colaboradores de las organizaciones en momentos de incertidumbre sólo quieren saber que alguien en la empresa se preocupa por ellos. Todos los colaboradores obtendrán mejores resultados si sus esfuerzos son realmente apreciados. Afortunadamente, el mundo está cambiando de nuevo, estamos reinventando valores que nunca tendríamos que haber perdido u olvidado.

«Tendremos que volver a definir el propósito de la organización empleadora y el de su directiva para que las dos satisfagan a los propietarios legales (como accionistas) y a los propietarios del capital humano que otorga a las empresas su capacidad de generar riqueza (es decir, a los trabajadores)».

Peter Drucker

No es tarea fácil predecir el tiempo que nos tocará vivir en los próximos años, pero no es complicado adivinar qué sucederá con aquellas empresas que no han estado a la altura de las circunstancias: verán una fuga de talento en sus organizaciones.

Ahora es el mejor momento para actuar, luego será demasiado tarde.

Cuando salga el sol y los colaboradores se vayan de las organizaciones que no han estado a la altura en tiempos de incertidumbre, el gasto para estas será mucho mayor que si hubieran tomado medidas pensando de forma estratégica y no de forma cortoplacista.

Según un estudio realizado por la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA) y el Centro de Estudios Financieros (CEF), en colaboración con la Federación de Jóvenes Investigadores, el 60% de los jóvenes investigadores españoles pretende marcharse al extranjero a trabajar. El estudio indica que los investigadores consideran como mejor lugar para investigar el Reino Unido, con una puntuación de 6,9 puntos, seguido de Alemania (6,3) y Estados Unidos (6,2).

Tendremos el futuro que hayamos construido y sembrado. ¿A qué esperamos?

«No sirve de nada decir “Estamos haciendo lo posible”; tienes que conseguir que se haga lo que es necesario».

Winston S. Churchill

Las redes sociales se convierten en una tendencia y una gran oportunidad para la estrategia de creación de marca o *employer branding*.

Las redes sociales aplicadas a la creación de marca ayudarán a atraer talento a las organizaciones. Para tener éxito en la nueva creación de marca 2.0 se requiere:

- Agilidad.
- Cooperación humana.
- Reinventarse de forma constante (lo que servía en tiempos pasados puede ya no servir para un presente).

Según recoge un estudio realizado por [www.employerbrandingonline.com](http://www.employerbrandingonline.com), las plataformas más efectivas en Red para la creación de marca del empleador son:

1. Web corporativa: 44.6%
2. LinkedIn: 23.8%
3. Facebook: 16.8%
4. Twitter: 11.9%
5. Otros: 2%
6. My Space: 1%

Fuente: [www.employerbrandingonline.com](http://www.employerbrandingonline.com)

Por lo anterior, es recomendable para aquellos profesionales de recursos humanos que publiquen una oferta de trabajo que la redirijan a su Web corporativa, en donde los candidatos puedan ver en detalle los servicios/productos de la empresa, sus valores y beneficios para los empleados.

Asimismo, deberían indicar en su «Sección de empleo» o «Trabaja con nosotros» las redes sociales en las que la empresa tiene presencia y de este modo el candidato potencial podrá tener actualizaciones de las nuevas oportunidades de empleo. Las empresas tienen que aprovechar las redes sociales existentes para atraer y retener el talento.

Algunos ejemplos de creación de marca 2.0 para atraer talento:

- Sodexo: tiene en YouTube un canal en el que sus empleados hablan de su trabajo para atraer a recién licenciados que quieren realizar un

*summer internship*. Este vídeo ha sido visto más de 5.000 veces. También tienen un blog corporativo y presencia en Second Life.

- Microsoft: ha creado una página Web [www.viewmyworld.com](http://www.viewmyworld.com) en el que se cuelgan las experiencias de empleados y ofertas de trabajo. En la página corporativa de Facebook tiene más de 45.000 fans. Además, la compañía cuenta con más de 1.500 blogs de empleados que comentan diversos temas relacionados con la compañía (Windows, Xbox, etc.).

La creación de marca del empleador y la reputación corporativa son una dimensión que siempre ha sido importante para las empresas, pero que con la crisis ha cobrado mayor trascendencia y, afortunadamente, tiene un claro reflejo en la cuenta de resultados de las organizaciones.

La creación de marca de empleador está ganando en importancia cada vez más, ya que las empresas cada vez están más orientadas a los servicios. En el mercado laboral tan competitivo de hoy en día, la creación de marca del empleador (*employer branding*) o, lo que es lo mismo, lo que perciben empleados y candidatos potenciales, es tan importante como la marca que percibe un cliente o cliente potencial (*branding* externo), para que las empresas continúen siendo competitivas. No olvidemos que los empleados de una organización son los primeros prescriptores de la marca, en especial en empresas de servicios.

Las mejores empresas del IBEX35 y del Fortune 500 ya están midiendo el impacto de las acciones de creación de marca de empleador en sus cuentas anuales. Incluso algunas empresas ya están contratando personal especializado en este tema, siendo esta una nueva especialidad dentro del área de recursos humanos.

Los jóvenes, la generación Y, están cambiando las reglas del juego desde la base, pero la dirección general de las organizaciones tiene que poner los mecanismos necesarios para que esta inevitable transformación organizacional sea aprovechada con los máximos beneficios para empresa y empleados.

## Evolución de los medios de reclutamiento

Hasta mediados de los años noventa los principales medios de reclutamiento en España se basaba en el papel: periódicos, universidades, currículos recibidos en la empresa por envío directo de candidatos, INEM, ETT, consultoras y agencias de colocación, etc. Posteriormente con la llegada de Internet aparecieron algunos portales de empleo. Algunos de ellos son generalistas, es decir, ofrecen todo tipo de trabajos, y otros son verticales o especializados. Algunos ejemplos de portales de empleo generalistas más conocidos en España son: monster.es, careerbuilder.com, infojobs.net, infoempleo.com, joband talent.com, yaencontre.com, trabajando.es, es.buscojobs.com, empleo.elpais.com, expansionyempleo.com, empleo.com o laboris.net. Y algunos verticales o especializados son: tecnoempleo.com, personalparatiendas.com, contablesyfinancieros.com, experteer.com, entre otros.

El Ministerio de Trabajo de España ha creado el portal de empleo Redtrabaj@ [www.redtrabaja.es](http://www.redtrabaja.es). En España RTVE retransmite un programa TV *Aquí hay trabajo* en el que presentan ofertas de empleo que se pueden consultar en <http://www.rtve.es/television/aqui-hay-trabajo>.

Con la llegada de la Web 2.0 y las redes sociales, los portales de empleo han visto reducido su negocio. Una noticia que puede ser de interés para reflejar esta transformación es que el pasado mes de febrero de 2010 Yahoo! Anunció en la venta de su portal de empleo, [www.hotjobs.com](http://www.hotjobs.com), a Monster por 225 millones de dólares cuando en su día (ocho años atrás) compró este portal por 439 millones. Por esta noticia podemos ver que los portales clásicos de empleo no están tan valorados como en otras épocas.

No obstante, los portales de empleo aún mantienen el liderazgo, aunque ahora han querido obtener una mayor cuota de mercado, y para ello se están transformando en una red social profesional. Algunos ejemplos de transformación de los portales de empleo son los siguientes:

- Infoempleo.com es el portal de empleo cualificado más importante de España. Con más de 20 años de experiencia en la gestión de recursos humanos, aplica las últimas tecnologías para ofrecer un servicio integral y a medida tanto a las 65.000 empresas como a los más de 3.700.000 candidatos que confían en él. Entre sus productos destacan: páginas personales: una herramienta que ofrece a los usuarios del

portal la posibilidad de tener un dominio propio, creado y administrado por ellos mismos. Creada en septiembre de 2009, actualmente son más de 240.000 las páginas Web creadas con esta herramienta; e-preselec y Gestempleo: aplicaciones para una gestión global y eficiente del reclutamiento y la selección. Entre sus clientes están el 65% de las empresas del Ibex35; servicio Plus Búsqueda Inteligente: un modelo matemático basado en herramientas de Business Intelligence, pionero en el mercado. Identifica las probabilidades de contratabilidad de un candidato a partir de la comparación de más de 200 variables del currículum y de la oferta, proporcionando los candidatos más afines para la vacante publicada; Infoempleo Móvil: aplicación que permite darse de alta, consultar ofertas y gestionar las candidaturas desde el móvil. Su dirección es [m.infoempleo.com](http://m.infoempleo.com).

- [www.monster.es](http://www.monster.es) ha desarrollado el proyecto Audientia+ con el objetivo de ofrecer a las empresas el llegar a un mayor número de candidatos, incluidos aquellos que no estén buscando activamente trabajo, pero que reúnan las características solicitadas en las ofertas. Por otra parte, ofrece a los candidatos mayor facilidad para acceder a las ofertas de empleo mientras navegan por Internet.
- [www.yaencontre.com/empleo](http://www.yaencontre.com/empleo) (antiguo portal de Clasificados de la *Vanguardia*) se ha adaptado a las nuevas tecnologías permitiendo que un candidato que cuelgue allí su currículum no tenga que ir adaptándolo a las distintas ofertas laborales en las que se inscriba, sino que el mismo currículum se adapta automáticamente según el tipo de oferta de trabajo en que se ha inscrito, destacando las aptitudes del candidato que más encajen con los requerimientos de la empresa.

El siguiente gráfico muestra la evolución de los medios de reclutamiento:



Ahora las empresas están empezando a utilizar las redes sociales para reclutar talento y los portales de empleo ven amenazada su hegemonía, por lo que se están transformando y adaptándose a las redes sociales.

	Portales	Blog	Facebook	Xing	LinkedIn	Twitter
(1)	Infojobs.net	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Es.buscojobs.com	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
(2)	Monster.es	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Synerquia.com	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Infoempleo.com	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Empleo.elpais.com	Sí		Sí	Sí	Sí
	ExpansionyEmpleo	Sí	Sí	Sí		Sí
	Trabajos.com			Sí	Sí	Sí
	Quieroempleo.com	Sí	Sí			Sí
	Workea.org	Sí	Sí			Sí
	Sistemanacionalemplo.es (INEM)			Sí	Sí	
	Tecnoempleo.com			Sí	Sí	Sí
	Careerbuilder.es			Sí	Sí	
	Yaencontre.com/empleo				Sí	Sí
	Trabajando.es			Sí	Sí	Sí
	Oficinaempleo.com			Sí		Sí
	Computrabajo.es			Sí		Sí
Primerempleo.com	Sí				Sí	
Redtrabaja.es			Sí		Sí	
Cambiadeempleo.com					Sí	
Ipsojobs.com	Sí				Sí	
Trabajar.com					Sí	
Acciontrabajo.es					Sí	

(1) Buscojobs combina ofertas propias y de otros portales.

(2) Synerquia es un servicio de *multiposting* y gestión centralizada de ofertas que no son mostradas en su portal.

Datos recopilados en junio de 2010.

Metabuscadores*	Blog	Facebook	Xing	LinkedIn	Twitter
Empleo.trovit.es	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Es.buscojobs.com	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Empleo.yakaz.es	Sí	Sí		Sí	Sí
Es.jobijoba.com	Sí	Sí			Sí
Jobrapido.es		Sí	Sí	Sí	
Trabajo.mitula.com/		Sí		Sí	Sí
Simplyhired.es		Sí		Sí	Sí
Indeed.es			Sí	Sí	Sí
Empleo.com		Sí			Sí
Empleoin.com					Sí
Trabajoya.es		Sí			Sí
Openjob.es			Sí		Sí
Wowempleo.es	Sí				
Jobradar.com	Sí				
Ofertasdetrabajo.es	Sí				
Buscamosempleo.com		Sí			
Opcionempleo.com					Sí
Jobcrawler.info					Sí

(\*) Los metabuscadores son Webs que recopilan y muestran ofertas de otros portales de empleo: a más fuentes, más ofertas.

Datos recopilados en junio de 2010.

En las anteriores tablas elaboradas por [www.sergioibañez.com](http://www.sergioibañez.com) se muestran los portales de empleo y metabuscadores que tienen presencia en las redes sociales [www.rankingdeempleo.com](http://www.rankingdeempleo.com):

A nivel mundial la red social profesional con mayor número de usuarios es LinkedIn, aunque en España también son populares Xing y Viadeo. Las redes sociales profesionales ofrecen a las empresas una selección de empleados más cualitativa, ideal para encontrar perfiles profesionales de alta especialización y capacitación, mientras que las bolsas de trabajo de los portales de empleo ofrecen un servicio de carácter más cuantitativo y genérico. Ante esta nueva realidad, empresas y candidatos deben plantearse diferentes estrategias para conseguir talento y empleo respectivamente.

La reinención no consiste en cambiar lo ya existente, sino en crear lo que no existe. Algunas organizaciones se reinventan en la planificación de la oferta y la demanda y en la atracción de talento. Crean una cantera de futuros jóvenes centrada en la generación Y y en la generación Z que se incorporarán a sus organizaciones en un futuro.

Los *Business Games* son una herramienta de selección 2.0 que permite atraer el mejor talento. Hay compañías que han sabido aprovechar al máximo las oportunidades que les ofrece Internet para atrapar a los más jóvenes; otras, en cambio, están dejando escapar este instrumento de selección. Por ejemplo, L'Oréal Brandstorm es un juego de estrategia internacional (*Business Game*) dirigido a estudiantes de marketing de los dos últimos años de carrera. Cada participante desempeña el papel de un manager en prácticas que acompaña a su jefe en un viaje alrededor del mundo para desarrollar un proyecto.

Según un estudio realizado por la Consultora Hays y publicado en 2010, para el que se entrevistó a más de 5.000 profesionales en búsqueda de empleo en España, los medios de reclutamiento que más utilizan los candidatos que buscan empleo son:

- 38,5% utiliza su red de contactos personales como primera opción para búsqueda de empleo (redes sociales).
- 31,3% acude a las empresas de selección.
- 13,7% utiliza los portales de empleo en Internet.
- 15,7% acude directamente a las compañías.
- 0,8% acude a las empresas de trabajo temporal (ETT).

Las principales ETT en España, Adecco, Manpower, Randstad y Page Personnel, ya tienen presencia en las redes sociales Facebook, LinkedIn, Xing y en Twitter.

Antoni Bravo, consultor en Búsqueda y Selección de Directivos, socio fundador de Bravo & Orozco y Bosel, dice así:

«Pertenezco a la llamada generación *baby boomers*: hace 24 años que me dedico profesionalmente a la búsqueda y selección de directivos, lo que algunos llaman en la actualidad la identificación y atracción del talento. Aunque el motor que mueve esta profesión, que es la necesidad de las empresas y organizaciones de encontrar los mejores candidatos para ocupar los puestos de responsabilidad en sus estructuras, sigue siendo el mismo, los métodos utilizados para llevarla a cabo han cambiado considerablemente. Descubrí una profesión que se basaba en el soporte en papel, en los archivos voluminosos y en las relaciones personales.

Actualmente, gracias a los avances de la tecnología, podemos tener oficinas que trabajan sin papeles. Las nuevas tecnologías han permitido que todos nuestros contactos históricos y los documentos que utilizamos estén en nuestras bases de datos, lo que nos permite un acceso casi instantáneo a la información y una mayor productividad. Los avances en las telecomunicaciones y especialmente la aparición de Internet han cambiado la forma en que nos comunicamos con clientes y candidatos. Los currículos entran a través del correo electrónico en nuestras oficinas y los informes salen por la misma vía de las mismas. Las entrevistas pueden realizarse a distancia, mediante audio o videoconferencias, independientemente del lugar donde se encuentren los participantes.

La irrupción de la Web 2.0 nos ha llevado un poco más lejos, no representando únicamente un sistema de comunicación *online*, sino también un elemento claro que influye profundamente en la estrategia empresarial. La búsqueda e identificación de candidatos puede realizarse no ya a una escala local o nacional, sino en un contexto mundial o global. Los consultores pueden identificar candidatos donde quiera que estén y los candidatos pueden detectar fácilmente oportunidades en cualquier lugar. La Web es, además, un entorno que nos facilita encontrar cualquier información en cualquier momento, seguir las noticias y acontecimientos que se producen en todo el mundo, difundir nuestras posibilidades, trabajar desde cualquier lugar como si estuviéramos en nuestra propia oficina, etc.».

Estamos ante un mundo en cambio constante al que hay que adaptarse para poder permanecer en él.

## 2. La evolución de Internet y las nuevas tecnologías 2.0

### Evolución de la tecnología y medios de comunicación

Hace sólo 20 años atrás, escribíamos cartas con la máquina de escribir, pero con el nacimiento de Internet y las «www» (World Wide Web) las empezamos a enviar por correo electrónico incluso adjuntando archivos que contenían fotos.

Ahora estas fotos pensamos si las subimos o no a Facebook, las compartimos en Flickr o las descargamos con Pick&Zip (aplicación gratuita disponible en la Red que nos permite descargar todas las fotos de Facebook en las que estemos etiquetados).

La página Web fue creada alrededor de 1989 por el inglés Tim Berners-Lee y el belga Robert Cailliau.

En España la lista de las páginas Web con más visitas en España según Alexa son las siguientes:

1. google.es;
2. Facebook.com;
3. Google.com;
4. YouTube.com;
5. Live.com;
6. Blogger.com;
7. Yahoo.com;
8. Marca.com;
9. Wikipedia.org;
10. msn.com;
11. Tuenti.com;
12. Elmundo.es;
13. As.com;
14. Elpais.com;
15. Megavideo.com;
16. Twitter.com;
17. WordPress.com;
18. Seriesyonkis.com;
19. Taringa.net;
20. Conduit.com

Recientemente, en abril de 2010, se publicó en el [www.elpais.com](http://www.elpais.com) la siguiente noticia que nos hace pensar cómo ha cambiado en los últimos años la tecnología y cómo está afectando a nuestras vidas:

«Un belga, Olivier Vandewalle, que lanzó una botella al mar hace 33 años con un mensaje dentro recibió una respuesta 33 años más tarde a

través de la popular red social. Entonces pasaba sus vacaciones navegando frente a las costas británicas cuando arrancó una página de su cuaderno y decidió contar su aventura. Treinta y tres años más tarde, la británica Lorraine Yates encontró en Swanage, en el sur de Inglaterra, una botella con un mensaje que seguía siendo legible. La inglesa no dudó y con los únicos datos que tenía, el nombre y el lugar de origen del autor del mensaje, se decidió a buscar en Facebook. Cuando el belga leyó la contribución de Lorraine en su perfil se acordó de aquel mensaje que envió cuando era un adolescente».

## **Evolución de la web 1.0, web 2.0 y web 3.0**

En los inicios de Internet la Web era propiamente unidireccional, es decir, la información era de corte informativo y no permitía la interacción directa con y entre los usuarios. Hoy en día, se ha convertido en bidireccional y nos permite la interacción de todo tipo de contenido y en tiempo real.

### **Web 1.0**

La Web 1.0 empezó en los años sesenta de la forma más básica que existe, con navegadores de sólo texto. Después, en la década de los noventa surgió el HTML, que hizo las páginas Web más agradables a la vista, así como aparecieron los primeros navegadores visuales, tales como Internet Explorer, Netscape, etc.

- La Web 1.0 es de sólo lectura.
- El usuario no puede interactuar con el contenido de la página (sin comentarios, respuestas, etc.).

### **Web 2.0**

El término se asocia estrechamente con Tim O'Reilly, debido a la conferencia sobre la Web 2.0 de O'Reilly Media en 2004.

- La Web 2.0 es la representación de la evolución de las aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones Web enfocadas al usuario final y que generan colaboración.

- La Web 2.0 es también denominada la «Web social» o «Web de las personas». La máxima principal en la Web 2.0 para las empresas es dedicar tiempo a las personas.
- La Web 2.0 representa una nueva era de la colaboración ya que permite a sus usuarios interactuar con otros usuarios o cambiar contenido del sitio Web, en contraste a sitios no-interactivos (Web 1.0), donde los usuarios se limitaban a la visualización pasiva de información que se les proporciona.
- Hemos pasado de una Web estática (Web 1.0) a una Web en donde la bidireccionalidad, la accesibilidad y la colaboración son elementos destacados (Web 2.0).

### **Web 3.0**

- La Web 3.0 se asocia a una nueva etapa que pretende dar significado a la Web. Tim Berners-Lee, el creador de la World Wide Web, la denomina también Web 3.0. o Web Semántica.
- El aumento de la interactividad y de la movilidad son dos factores que muchos señalan como decisivos en esta nueva etapa de la Web.
- Básicamente, la idea se refiere a una Web capaz de interpretar e interconectar un número mayor de datos, lo que permitiría un avance importante en el campo del conocimiento.
- Diseñada correctamente, la Web Semántica puede asistir a la evolución del conocimiento humano en su totalidad.
- La Web 3.0 también ha sido utilizada para describir el camino evolutivo de la Red que conduce a la inteligencia artificial.

Ejemplo Web 3.0: Compañías como IBM y Google están incorporando nuevas tecnologías que permitirán hacer predicciones de canciones que serán un éxito, tomando como base información de las Webs de música de la universidad.

## Características de la web 2.0

La Web 2.0 está transformando los procesos de selección.

Supone una reducción de ciclos, menores costes de reclutamiento y la posibilidad de llegar a una audiencia mayor gracias a la libertad de edición y difusión.

Hemos pasado de «a quién conozco» a «cómo llego a ese candidato», al desarrollo de una estrategia de aproximación al universo de Internet por parte de profesionales de recursos humanos y candidatos que buscan un nuevo empleo.

En definitiva, estamos en un nuevo entorno participativo, de colaboración que permite descubrir el talento de una forma ágil y directa.

Las principales características de la Web 2.0 para la atracción y selección de talento son las siguientes:

- Interactividad.
- Apertura.
- Transparencia.
- Aprendizaje colaborativo.
- Multidireccional.
- Comunicación.
- Compartir.
- Reputación/confianza.
- Hacerlo divertido.
- Libertad de edición y difusión.

El empleado que se sienta identificado y comprometido con su empresa actuará como embajador de la misma en las redes sociales y podrá potenciar la reputación corporativa de la empresa como proveedora de empleo.

## **Las nuevas tecnologías en los procesos de atracción y selección de talento: sms, Wikipedia, Google, Skype, YouTube, Twitter, Facebook, MySpace, Tuenti, Orkut, LinkedIn, Xing, Viadeo, Delicious, Flickr, WordPress, Blogger, Slideshare, Ning, Plaxo, SecondLife, RSS, Wisetamp, Getyoo, Myonepage, Addthis, Wibiya**

«Los hombres que han cambiado el universo no lo han conseguido manipulando a los dirigentes, sino más bien movilizándolo a las masas. Manipular a los dirigentes es el método de la intriga y sólo conduce a resultados secundarios. Manipular a las masas, sin embargo, es el rasgo del ingenio que cambia la faz del mundo».

Napoleón Bonaparte

Los profesionales de recursos humanos están utilizando de forma creciente el potencial que ofrecen las nuevas tecnologías en los procesos de selección y hacen uso de las redes sociales sobre todo, para atraer a la generación Y, que hoy componen la fuerza joven del mercado laboral y que tiene muy arraigado el uso de las nuevas tecnologías, así como otros perfiles de contenido técnico específico o mandos intermedios.

Las empresas que se han adaptado a las redes sociales tienen reclutadores que abren perfiles corporativos en Facebook, lanzan convocatorias y ofertas de empleo en Twitter, y buscan candidatos en las redes de profesionales como LinkedIn.

Paralelamente, durante el proceso de selección, son cada vez más habituales las entrevistas mediante videoconferencias y/o teleconferencias a través de Skype o mensajes instantáneos e incluso la realización de tests psicotécnicos y otras pruebas de aptitud en línea.

Desde el prisma de los candidatos, Internet ya es una forma más para buscar trabajo: no sólo ingresan su currículum en los portales de empleo, sino que además mantienen actualizado su perfil en las redes, y hacen *retweets* de las ofertas de empleo que ven en Twitter.

A continuación se detallan los principales iconos relacionados con las nuevas tecnologías y utilizados en el área de recursos humanos especialmente en la atracción y selección de talento.

¿Qué significan estos iconos? ¿Qué aplicación práctica tienen en el Reclutamiento 2.0?



**SMS**



**WIKIPEDIA**



**GOOGLE**



**SKYPE**



**YOUTUBE**



**TWITTER**



**FACEBOOK**



**MYSPACE**



**TUENTI**



**ORKUT**



**LINKEDIN**



**XING**



**VIIDEO**



**DELICIOUS.US**



**FLICKR**



**WORDPRESS**