

Reclutamiento y selección 2.0

**La nueva forma
de encontrar talento**

Pedro Rojas



EDITORIAL UOC

Reclutamiento y selección 2.0

La nueva forma de
encontrar talento

Pedro Rojas

Dirección editorial: Lluís Pastor

Diseño del libro y de la cubierta: Natàlia Serrano
La UOC genera este libro con tecnología XML/XSL.

Primera edición: septiembre 2010
Primera reimpresión: julio 2011
© Pedro Rojas, del texto
© Editorial UOC, de esta edición
Rambla del Poblenou, 156, 08018 Barcelona
www.editorialuoc.com
Impresión: Book Print Digital S.A.
ISBN: 978-84-9788-927-8
Depósito Legal: B-37.131-2010

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste electrónico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Nuestro contrato

Este libro le interesará si quiere:

- Conocer las ventajas y desventajas frente a medios tradicionales de reclutamiento y selección de personal.
- Saber cuándo termina el marketing y cuándo empieza el RRHH durante el Reclutamiento y Selección 2.0.
- Conocer las redes y portales más apropiados, características y diferencias.
- Definir las funciones y atribuciones del reclutador 2.0, así como su perfil y responsabilidades.

Índice de contenidos

Nuestro contrato	3
UN NUEVO MODELO PARA ENCONTRAR TALENTO	9
Los candidatos pasivos	21
Los perfiles más demandados en la red	23
LOS NUEVOS OBJETIVOS DE LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS	27
Un nuevo perfil profesional en recursos humanos	29
El nuevo 'head hunting'	31
Reclutamiento y selección tradicional vs un modelo 2.0	35
HERRAMIENTAS DISPONIBLES PARA LA BÚSQUEDA DE TALENTO	43
Redes sociales profesionales	43
Redes sociales personales	55

LOS NUEVOS PORTALES 2.0	73
Buscojobs (www.es.buscojobs.com)	76
Infoempleo (www.infoempleo.com)	80
Jobsket (www.jobsket.com)	82
Quiero empleo (www.quieroempleo.com)	84
HACIENDO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN 2.0	89
Visibilidad. Dejar que el talento nos encuentre	97
La reputación online	99
CLAVES PARA LA ESTRATEGIA	105
Tareas del seleccionador 2.0 como dinamizador social	110
ASPECTOS FUNDAMENTALES A TOMAR EN CUENTA	117
APLICACIONES DISPONIBLES EN INTERNET	123
Bibliografía y recursos en Internet	127

UN NUEVO MODELO PARA ENCONTRAR TALENTO

La Web 2.0 y el nuevo concepto denominado social media se han ido filtrando paulatinamente a muchos ámbitos de nuestra vida personal y también profesional. Es por eso que no es de extrañar que ya se esté abriendo paso con fuerza en los mercados laborales y que haya empezado a cambiar la forma de buscar talento con fines laborales.

Internet está cambiando en muchos aspectos la forma en la que nos desenvolvíamos hasta hace tan solo unos años y muchos de estos cambios están empezando a afectar incluso a modelos ortodoxos y arraigados en nuestra cultura, y la tendencia es que estos cambios se sigan filtrando prácticamente en todo lo que hacemos.

Uno de los cambios que más rápidamente ha estado madurando los últimos años, es el de la búsqueda de personas a través de las redes sociales, el denominado reclutamiento y selección 2.0, metodología que se inició en los Estados Unidos y que está posicionándose con mucha fuerza en los países de origen latino.

En la actualidad, utilizar a las redes sociales como herramientas únicas o parciales de reclutamiento y selección no sólo representa una alternativa especialmente atractiva para las pequeñas y medianas empresas en términos de coste, sino que puede ser considerada como una estrategia en toda regla.

Incluso para profesionales y empresas dedicadas al *head hunting* y para otras tradicionalmente enfocadas en la búsqueda de personas. El uso de técnicas de social media para encontrar candidatos se está convirtiendo en una opción cada día más válida, tanto por la facilidad de su uso como por la riqueza y calidad de los posibles candidatos.

Para nadie es un secreto que la búsqueda de talento a través de las redes sociales, está equilibrando la balanza entre las grandes empresas y de las PYME, precisamente porque reduce los costes implícitos de un proceso normal de reclutamiento y selección, sobre todo cuando se busca a los mejores candidatos.

En la actualidad, ya no se requiere de inversiones ingentes para poder encontrar a personas con talento, sobre todo a los llamados candidatos pasivos. De hecho, las redes sociales ya son la mejor forma de ubicar, identificar y contactar con estos candidatos pasivos (hablaremos de ellos en profundidad más adelante), lo cual era bastante difícil hasta hace muy poco.

Los profesionales de recursos humanos pueden centrarse ahora en los candidatos potenciales que re-

almente están cualificados para el puesto, dando tiempo así para la correcta y efectiva revisión de perfiles y para la posterior fijación de entrevistas. Es decir, no tendrán la necesidad de ver cientos de currículos para encontrar la terna óptima, lo que les ayudará a ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo en un proceso que era tradicionalmente largo, tedioso y costoso.

Usando técnicas de social media para el reclutamiento y la selección, los departamentos de recursos humanos en las empresas, los *head hunters*, los profesionales del sector y prácticamente cualquiera que lo desee, puede obtener algo único... una aproximación muy estrecha a la persona y una cantidad de datos que nunca se hubiesen podido obtener usando métodos tradicionales, ya que los perfiles colgados en redes sociales, nos dejan ver literalmente dentro del interior del candidato potencial.

Eso sin contar con lo reveladores que puede llegar a ser los contenidos que algunos de estos candidatos publican y que nos dirán mucho sobre las habilidades, la personalidad y la experiencia de alguien en particular.

El reclutamiento y la selección 2.0 permiten evaluar el perfil del candidato de forma eficiente y al mismo tiempo confirmar que está en concordancia tanto con el puesto vacante como con la cultura de la empresa, lo que representa un aspecto crucial para los tiempos que corren, pues es bien sabido que no dar

con la persona correcta para cubrir una vacante en particular puede resultar desastroso para una empresa.

Un análisis 2.0 hecho a conciencia, con las técnicas adecuadas y usando las aplicaciones y herramientas correctas, puede confirmarnos si la persona en cuestión posee el talento que andamos buscando. Todo esto en un tiempo récord, con un coste mínimo y con un alto índice de certeza.

La intención de este libro es la de proporcionar información sobre cómo se puede buscar talento en las redes sociales, cuál es la forma óptima de hacerlo, con qué canales contamos, cómo establecer objetivos, cómo planificar la búsqueda y para qué perfiles es más efectiva, así como las ventajas y desventajas del reclutamiento y selección en red.

Igualmente, se mostrarán las herramientas disponibles y la mejor forma de aprovecharlas, así como las técnicas más efectivas según el objetivo, tocando también todos los aspectos involucrados en un proceso de reclutamiento y selección 2.0 De la misma forma, se incluirá un resumen sobre los mitos y los hechos relacionados a esta metodología, sobre su futuro posible y sobre la mejor forma de integrarla en una búsqueda de talento tradicional.

Como complemento a lo anterior y para que puedan hacerse una idea de la magnitud y la importancia

que ya tienen el reclutamiento y la selección 2.0, les dejo con los siguientes hechos:

- Sólo el año pasado, 1,8 billardos de personas usaron Internet y muchas de ellas lo hicieron para buscar un empleo o un cambio profesional (www.internetworldstats.com, diciembre de 2009).
- En los Estados Unidos, el número de reclutadores que utiliza las redes sociales para buscar candidatos, se ha duplicado en menos de un año.
- El 45% de seleccionadores utilizan las redes sociales para revisar las identidades digitales de los candidatos.
- El 11% de seleccionadores están estableciendo mecanismos para buscar personas de forma eficiente en Internet.
- Casi una de cada dos empresas decide buscar en redes sociales antes de una contratación.
- El 22% de crecimiento en relación al año anterior de las empresas que afirman buscar en redes sociales, como algo habitual en sus procesos de selección.
- El 35% de las empresas afirmaron haber encontrado contenido en redes sociales que les llevó a no reclutar a candidatos, fundamentalmente debido a la aparición de fotos o información provocativa o inapropiada (53%), contenidos relacionados con el alcohol o las drogas (44%), comentarios hostiles sobre empresas en las que el candidato había trabajado anteriormente

(35%), escasas habilidades para la comunicación (29%), comentarios discriminatorios (26%), mentiras acerca de sus cualificaciones (24%), divulgación de información confidencial de empresas en las que se trabajó anteriormente (20%), o cuestiones tan curiosas como uso de emoticonos (14%) o de lenguaje SMS (16%).

- El 18% de las empresas decidió contratar a alguien gracias a la información que encontró en las redes sociales, entre las que destacan el haber encontrado perfiles que resaltan la personalidad y el buen encaje cultural con la organización (50%), las evidencias de cualificación profesional (39%), la creatividad (38%), la demostración de buenas habilidades comunicativas (35%), la impresión general positiva (33%), las referencias positivas de otras personas (19%) y los premios o reconocimientos obtenidos (15%) (www.CareerBuilder.com [Harris Interactive] Survey of 2,600 hiring managers, agosto de 2009, y www.enriquedans.com, agosto de 2009).

Independientemente de la contundencia de los datos anteriores, cabe preguntarse ¿cuál es el impacto real que tiene esta nueva metodología sobre las técnicas de selección actuales? Y sobre todo ¿cuál es su futuro? Hacernos estas preguntas es muy importante, ya que desde hace un buen tiempo, venimos observando que las ofertas de empleo publicadas en portales y diarios especializados se han reducido de forma

dramática en muchos países del mundo, y no podemos seguir achacando las causas a la crisis de empleo actual.

Y la prueba, en que estos espacios no se han recuperado, aún cuando los indicadores de empleo han ido mejorando... así es que ¡algo está pasando!

La razón es sencilla, cada vez más empresas y profesionales están realizando procesos de reclutamiento y selección directamente en las redes sociales y están dejando de lado la opción de publicar anuncios.

Es un hecho que las grandes empresas de selección están sintiendo los efectos de este fenómeno, y la prueba está en que la demanda de sus servicios relacionados a la captación de personas ha descendido de forma drástica y sostenida. Cada vez menos empresas les solicitan evaluaciones de ingreso o búsquedas para nuevos puestos.

En los países de habla hispana, debido al lento proceso de aceptación y adaptación que ha demostrado la sociedad hacia las redes sociales, todavía no podemos decir que el social media forma parte de nuestra vida cotidiana, pues todavía no podemos hablar de un uso extendido. No obstante, la tendencia sigue siendo al alza.

Las expectativas actuales, tanto de los profesionales del reclutamiento como de los que buscan empleo, han cambiado: a medida de que más individuos y más empresas se van moviendo hacia las redes so-

ciales, inevitablemente, la competencia en todos los campos. Va aumentando y en la misma proporción.

Esto significa que los profesionales del reclutamiento y la selección, los departamentos de recursos humanos y los *head hunters*; han de ganarse la atención de los candidatos y no sólo actuar como si estuviesen comprando personas. Ya no basta con publicar ofertas de empleo en un estéril portal estático, o con colgar una simple lista de vacantes laborales. Ahora hay que agregar valor para poder conseguir a los mejores candidatos.

Agregar ese valor requiere de cierto esfuerzo y dedicación, lo que luego se traduce en: la creación de comunidades, la producción de contenidos convincentes y, sobre todo, el facilitar las relaciones con los posibles candidatos.

La Web 2.0 traerá a las empresas nuevas soluciones de contratación en línea en un mercado laboral que empieza a mutar, a evolucionar y a reinventarse.

El cambio fundamental vendrá dado junto con el auge de los medios de comunicación social virtuales y con un notable crecimiento del mercado laboral oculto, pues ya sabemos que en la actualidad, con o sin redes sociales, más del 80% de las posiciones vacantes se cubren a través de contactos.

La importancia de buscar trabajo en la red, tanto para el reclutador como para el candidato, será cada vez mayor, lo que posiblemente dispare de forma ex-

ponencial la tendencia a utilizar las redes sociales como canal principal para llevar a cabo este proceso.

Las mismas empresas comienzan a promocionar las búsquedas por referencia, en las que los empleados de una empresa actúan como entes de enlace para atraer talento a ella, y en donde incluso son remunerados por ello, ya que es bien sabido, que existe desde siempre un submercado laboral de contactos prácticamente en todo el mundo.

Estas personas tienen más información sobre sus contactos, que las que pueden obtenerse en una entrevista de trabajo. Esto convierte, a cada empleado literalmente en un cazatalentos más, incluso con mejores posibilidades de penetración efectiva en los perfiles requeridos que cualquier *head hunter* en un proceso de selección formal.

Todas estas formas de aprovechar las redes se verán apoyadas de forma directa por la llegada masiva de dispositivos móviles (smartphones y netbooks) que ya poseen la potencia de un ordenador portátil y que podemos llevar en el bolsillo. A esto hay que sumar un acceso cada vez mayor a la banda ancha, con tecnologías que facilitan la interacción social desde prácticamente cualquier lugar de la tierra con acceso a Internet.

Ahora mismo, podemos decir que la accesibilidad es ya el principal motor del mercado laboral actual. Las miles de ofertas disponibles en Internet, el

marketing online y el boca a boca virtual, están incrementando la participación de la fuerza laboral en las llamadas redes sociales personales y profesionales.

Muchas empresas están en la actualidad realizando sus propios procesos de reclutamiento en las redes sociales, para luego dejar en manos de los especialistas el proceso de selección y la gestión de personas. De esta forma, se ahorran los costes de publicación y de búsqueda de perfiles idóneos, lo que representa un posible ahorro que va del 30% al 40% del proceso total de contratación.

Según Gabriel Schwartz, psicólogo laboral, experto en gestión de personas y fundador de www.psicologialaboral.com: "cada vez que una empresa solicita nuestros servicios de selección de personal, me encuentro que un porcentaje alto de los candidatos han sido previamente reclutados a través de contactos, en las redes sociales en las que participan y muchos de ellos, a través de buscadores; fenómeno que ocurre cada vez con mayor recurrencia".

Por su parte, las empresas que ofrecen servicios de reclutamiento están utilizando con mayor frecuencia estos canales para publicar las posiciones que les demandan sus clientes. Por lo que han aprendido a segmentar las búsquedas. Según Schwartz, el método más usado en la actualidad es: primero, el uso de palabras específicas (*tags*), segundo, insertar anuncios en los grupos de mayor afinidad tercero, la participación

activa en las redes sociales y cuarto, enviar mails a la propia red de contactos.

El reclutamiento actual es un aprendizaje constante de los canales con mejor respuesta para cada puesto. Probablemente, el futuro nos demandará profesionales de reclutamiento, que se hayan convertido en especialistas y que posean la capacidad de establecerse en comunidades afines y redes de contacto específicas, logrando así una rápida captación de candidatos y optimización de recursos, calidad y tiempo.

Lo que muchos se estarán preguntando en este punto es si todo este fenómeno se trata de una metodología real de una moda cortoplacista, o incluso si se trata de otra revolución, o siendo algo exagerados, de un capricho con una vida útil más bien corta.

Este debate ha dado lugar a muchas discusiones en los diferentes gremios de profesionales de los RR.HH. y prácticamente en todos los medios afectados.

Las modas van y vienen, y por lo tanto, hay que ser prudentes a la hora de adoptar nuevas metodologías. Aún está latente el recuerdo del fiasco de Second Life, al que muchos vaticinaron que se convertiría en la realidad del futuro, y en dónde muchas empresas hicieron grandes inversiones previendo el boom que su supuesto uso extendido iba a representar.

Entonces llegaron las redes sociales y la atención de las personas cambió de la noche a la mañana hacia estas.

Esto sólo demuestra que los cambios están ocurriendo cada vez más rápidamente, y que en muchos aspectos son impredecibles, ya se trate de avances tecnológicos o de evoluciones sociales.

Twitter, Facebook, XING y LinkedIn están siendo utilizadas ya como verdaderas herramientas multiuso y uno de esos usos es precisamente la búsqueda de personas.

Y aunque es poco probable que los métodos actuales para seleccionar y reclutar personas sean sustituidos del todo, sí que la experiencia en otras áreas, como por ejemplo, en la búsqueda de empleo, nos indica que las redes sociales serán un medio determinante para encontrar candidatos acordes con el perfil buscado, por lo que gradualmente se integrará su uso a lo que ya existe en el proceso tradicional, con el valor añadido que sus características involucran.

Esta nueva forma de buscar personas no entra en conflicto con los métodos tradicionales, ni cuestiona los antiguos modelos todavía en uso, simplemente abre una nueva vía para la búsqueda de talento a través de herramientas cada vez más utilizadas en éste y muchos otros campos.

Los candidatos pasivos

Con todo y a pesar de que sigue habiendo desempleo, es un hecho palpable que también hay una gran escasez de talento. Los conocimientos y la experiencia que las organizaciones necesitan para funcionar de forma óptima los poseen pocas personas, es decir, aunque muchas personas siguen aún sin trabajo, la oferta de candidatos actual no está cubriendo la demanda de ciertas posiciones.

Como resultado, estamos ante las puertas de una gran guerra por el talento en donde el *head hunting* quedará fuera de juego si no se decide por adoptar el reclutamiento y la Selección 2.0 y en donde la capacidad para encontrar candidatos pasivos será determinante para liderar el negocio de la selección de personal.

Un candidato pasivo es una persona que poseen el perfil profesional, la experiencia, los conocimientos y el talento necesarios como para cubrir una vacante laboral específica, pero que actualmente no está buscando empleo (o no desea cambiar de trabajo), y sobre todo, no está dispuesto a escuchar ofertas de empleo de nadie.

En realidad, es alguien ideal para cubrir una vacante, pero debido a que se siente feliz en donde está, no moverá un solo dedo frente a estímulos laborales externos, ni prestará atención cuando un *head hunter* trate de contactarlo por la vía tradicional.

Allí es donde entran en el juego las redes sociales, ya que estas personas inaccesibles por otras vías más tradicionales, pueden ser captadas en las redes en donde se sienten seguras y a gusto. Y allí es también en donde encaja el rol del reclutador 2.0 y su capacidad de gestión de los contactos.

No se puede llegar a estas personas y de golpe decirles que nos interesa su perfil, ni invitarlos a una entrevista así sin más. Este tipo de acercamiento puede resultar en un bloqueo a la cuenta del reclutador y en un aviso a los colegas con talento del candidato, sobre la brusquedad de los hechos y el intento de intromisión.

Para llegar a estas personas hay que establecer relaciones con ellas, relaciones verdaderas, y es aquí en donde entra realmente el cambio en el proceso, en la mentalidad y en la cultura. Pues para poder gestionar contactos con fines profesionales, hay que tener la disposición de ser transparente y sentir la gestión de verdad.

La pregunta, llegados a éste punto, es saber si las empresas de *head hunting* o los departamentos de recursos humanos están preparados para este cambio de mentalidad y si cuentan con profesionales ya en proceso de adaptación a este nuevo entorno de reclutamiento y selección.

Pronto será imperativo encontrar profesionales de recursos humanos, que sepan afrontar con éxito

las nuevas formas de reclutar en entornos laborales tan cambiantes y particulares, pues nunca había estado tan reñida la batalla de las empresas por encontrar a los mejores. La buena noticia es que las redes sociales bien gestionadas permiten tanto a empresas como a agencias y profesionales lograr este objetivo.

La posibilidad de encontrar candidatos pasivos, que son conscientes de su talento y que comienzan a sentir que poseen un poder con el que antes no contaban (nunca antes lo habían experimentado), son muy altas, por lo que el acercamiento ha de ser mucho más elaborado, a medida que el perfil se va haciendo más específico.

El futuro de la selección en el corto plazo estará enmarcado dentro de una gran competencia, en donde las empresas, los *head hunters* y los portales de empleo, tomarán un protagonismo nunca antes visto.

Los perfiles más demandados en la red

Prácticamente, todas las posiciones y "todos" los perfiles podrían buscarse en la red, a excepción de ciertas profesiones que resultan más difíciles de encontrar en las redes sociales, dadas sus características y su poca implicación en Internet. No obstante, esta tendencia irá cambiando en la medida en que las redes, y su alcance, se conviertan en algo masivo y extendido a nivel multidisciplinar.

En la actualidad, ciertas posiciones son especialmente accesibles a través de las distintas redes, tanto profesionales como personales.

Estudiantes y profesionales de todas las áreas de tecnología y sistemas, ejecutivos, mandos medios, personal de base de administración y finanzas, creativos, vendedores, diseñadores gráficos, profesionales de marketing, electrónica, informática, telecomunicaciones, industriales, abogados, estadísticos, técnicos de áreas económicas y empresariales, periodismo, imagen y sonido, investigación, mercados, información, publicidad, recursos humanos, comunicación y relaciones públicas, así como técnicos en muchas otras áreas, son posiblemente los más demandados y también los que más demandan empleo en red.

Por otro lado, también existe una segmentación en la edad, ya que la participación en redes sociales ha estado condicionada, en cierta forma, por la tecnología, lo que ha dado como resultado que las personas con edades comprendidas entre los veinticinco y cuarenta y cinco años sean las de mayor participación.

En términos generales, los adolescentes siguen despreocupados del mundo laboral y sólo actúan en redes de ocio, sin ninguna visión sobre su futuro y con muy poca preocupación en conformar un perfil pensado para la búsqueda de empleo u otras oportunidades de hacer carrera y si lo han completado, no pretenden por el momento darle un uso profesional.

Un extenso grupo de personas mayores de cuarenta y cinco años de edad, no sienten confianza en poder sacar provecho de las redes sociales. El desconocimiento de la tecnología, la cultura de la desconfianza y la desinformación han hecho que no sepan aprovechar estas herramientas a su favor.

No cabe duda de que la tendencia a utilizar las redes sociales como medio profesional será cada vez mayor, sobre todo porque se ha generado un movimiento imparables que viene retroalimentándose y que ya conecta de forma efectiva a la oferta y a la demanda de puestos de trabajo.

LOS NUEVOS OBJETIVOS DE LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad, las empresas y sus directivos están descubriendo que la fuerza y la energía de una organización no está en sus fuentes de producción, sino en el talento. Ni siquiera la innovación puede superar esa sinergia que conforma la unión del talento con la motivación.

La afirmación anterior tiene mucho que ver con la gestación de un nuevo criterio en materia de reclutamiento y selección. Es por eso que los objetivos de las empresas y de los profesionales del sector deben actualizarse, y de forma inmediata.

Según Tamara Vázquez, redactora del reconocido diario *Expansión & Empleo* y creadora del blog www.empleo30.com "la búsqueda de candidatos a través de estos entornos virtuales presenta muchas ventajas. Si se analiza la radiografía del desempleo actual, se observa que una parte creciente de personas en situación de desempleo son menores de veinticinco años.

Este segmento de la población está absolutamente familiarizado con Internet y participa de forma activa en redes sociales como Facebook o Tuenti, realizan llamadas telefónicas a través de Skype, cuelgan sus vídeos en YouTube, sus maquetas en MySpace y, cada vez más, conversan a través de Twitter."

En este sentido, si las organizaciones quieren seducir profesionalmente a las personas con talento través de las redes sociales, no les queda más opción que hablar en el mismo lenguaje y moverse en los mismos ámbitos que sus posibles candidatos del futuro.

Si prestan la suficiente atención a estas redes sociales, comprobarán que son un nicho increíble para reclutar talento, además de ser 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.

Las empresas tienen dos simples pero importantes opciones: pueden dejar esta tarea para más adelante, cuando sea demasiado tarde y la dirección descubre el valor que tienen las conversaciones que se generan en estas redes para la búsqueda de perfiles con talento, o pueden dar el paso y adelantarse, adaptándose a los tiempos y a las nuevas formas de encontrarlo.

Si deciden decantarse por la segunda opción, estos serían los tres nuevos objetivos que deberían plantearse con el fin de poder abrazar, de forma efectiva,

la nueva forma de buscar personas e integrar este nuevo modelo dentro de los ya existentes.

Se trata de objetivos más acordes y más adaptados a la situación actual, que complementarían a los objetivos tradicionales:

- Una formación y un aprendizaje formal y en profundidad sobre el uso óptimo de las redes sociales y de las nuevas tecnologías, que les ayude a ser capaces de identificar, contactar, relacionar, fidelizar, seleccionar y contratar al candidato pasivo y a su talento.
- Nuevas técnicas de selección global en combinación con una perspectiva local, 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, en todos los sentidos, que puedan dotar al proceso de un atractivo tal que permita que los mejores se interesen por trabajar en la empresa o por el puesto que ofrecemos.

Un nuevo perfil profesional en recursos humanos

Se trata de un profesional mucho más adaptado al entorno virtual y mucho más capaz para identificar el talento en entornos globalizados. Es alguien que

se mantiene en una constante versión Beta, mientras trabaja de forma activa con las herramientas que proporciona la Web 2.0.

Podría denominarse: reclutador o seleccionador 2.0, y representa en cierta forma una combinación de algunas de las profesiones mencionadas por Cristina Aced en su libro: *Perfiles Profesionales 2.0*, texto perteneciente a ésta misma colección.

Es una persona cercana a la gente y muy convencida del poder que ofrecen las relaciones en red, y sobre todo, del interés mutuo existente entre candidatos y profesionales del reclutamiento y la selección.

Es alguien capaz de establecer relaciones estrechas con sus comunidades de candidatos potenciales y de pasar directamente a la contratación, evitando las situaciones frustrantes propias de las etapas iniciales del reclutamiento y la selección tradicionales.

Su premisa es la contratación, pero captando a los candidatos que poseen el talento y las competencias necesarias para el puesto. Es un profesional adaptado (y adaptable) a las nuevas tecnologías y poseedor de una permeabilidad tal, que le permite traspasar las barreras comunicacionales, moviéndose de forma eficaz en las redes para encontrar a su candidato ideal.

El nuevo 'head hunting'

Las empresas y profesionales particulares que hasta hace unos años se dedicaban al *head hunting* como modelo de negocio o como forma de ganarse la vida, han notado como la demanda de sus servicios ha disminuido a niveles peligrosos para su permanencia rentable en el sector. Se calcula que sus cuotas de mercado han descendido en un 50% (*El País* junio de 2010), porcentaje que no sólo es motivado por la irrupción de las redes profesionales en la selección y búsqueda del talento, sino también por la recesión que se inició años atrás.

Ya el *head hunting* empezó a verse afectado cuando el mercado de candidatos demandantes de empleo comenzó a recibir a cientos de buenos profesionales provenientes de los despidos que nos ha traído la reciente crisis económica.

Sin la necesidad de nuevas incorporaciones en el mercado laboral, los profesionales de la búsqueda de talento también se fueron quedando literalmente sin trabajo y aunque en algunos países la tendencia ya ha comenzado a cambiar, en otros, la búsqueda de directivos y profesionales medios aún sigue en una clara recesión.

Las condiciones están dadas para que los cazatalentos de profesión se reinventen, ya que mucha de la facturación que recibían por el *research* (entre un 35%

y un 40%) se ha eliminado de golpe, dejándolos sólo como consultores o asesores laborales.

No obstante, el peor error que pueden cometer los *head hunters*, es pensar que las redes sociales representan una amenaza para sus carreras o negocios, al contrario, mucha de la adaptación que tendrán que realizar al nuevo entorno ha de pasar por conocer y adoptar estas herramientas en sus ofertas de servicio, ya que son muchas las empresas que aún teniendo presencia en redes sociales, no saben cómo sacarles el mejor provecho a estas herramientas y lo que es mejor (para el *head hunter*), no tienen el tiempo que se requiere invertir en una búsqueda de talento 2.0 con todo lo que eso implica.

Está claro que muchas empresas de *head hunting* desaparecerán y un gran grupo de consultores freelance tendrán que terminar dedicándose a otra cosa, es un fenómeno imparable. De hecho, es casi una cuestión de supervivencia y no será para los más aptos; sino para los mejor adaptados.

Aún así, hay mucho que se puede hacer para sobrevivir durante esta vorágine:

- Especializarse en reclutamiento y selección 2.0 y en redes sociales, como camino seguro para innovar en *head hunting*, ampliando la cuota de mercado de forma creativa.

- Crear comunidades virtuales fidelizadas de talento actual y talento futuro en las que se desarrollen verdaderas relaciones y se creen redes que permitan disponer de posibles candidatos de confianza plenamente identificados, tanto en habilidades como en experiencia.
- Redefinir la profesión y entender que la interacción personal es lo primordial dentro de la nueva forma de buscar talento. Reconocer que el acercamiento y la forma de relacionarse con las personas que cumplan con el perfil ideal para una vacante es ahora el elemento más importante de la profesión.

Y no sólo se trata de un mero proceso de adaptación, también hay que tomar en cuenta lo hechos que han ido cambiando durante los últimos cinco años, ya que nos indican claramente el camino del nuevo modelo que se está gestando:

Hace cinco años había empresarios y profesionales de recursos humanos, que aún no sabían deletrear la palabra blog. Hoy en día, estos mismos profesionales buscan información sobre los candidatos en las bitácoras de los mismos e incluso tienen sus propios blogs desde donde gestionan sus búsquedas.

Un factor determinante ha sido la introducción de los smartphone y las nuevas tecnologías móviles, que definitivamente optimizarán la eficacia de la búsqueda de personas a través de las redes sociales, pues-

to que las harán más accesibles tanto para los candidatos potenciales como para las personas que los buscan.

Por otro lado, las redes sociales profesionales, empiezan a reconocer la importancia de ofrecer servicios integrados que resulten útiles, tanto a los profesionales de la selección, como a los que buscan empleo.

Es así como XING y LinkedIn ya poseen aplicaciones *Premium* diseñadas exclusivamente para profesionales del reclutamiento, de la selección de personal y del *head hunting*, incluyendo paquetes de servicios para empresas que puedan estar interesadas en integrar estas herramientas en sus sistemas corporativos.

Asimismo, Facebook y Twitter están desarrollando vías para ganarse también a estos profesionales, y cada vez más, salen a la luz nuevas aplicaciones destinadas exclusivamente a la búsqueda de personas en base a su perfil profesional.

Hoy por hoy, ya se pueden colocar ofertas de empleo en los lugares dónde los candidatos con talento pasan el día, sin que perciban estas publicaciones como una oferta o como una intrusión.

Reclutamiento y selección tradicional vs un modelo 2.0

Realmente, no podemos decir que un método es mejor o peor, ya que en ambos casos estaremos realizando gestión de contactos y generando relaciones interpersonales, lo que ahora se conoce como *networking*.

El método tradicional, sin embargo, consume siete veces más tiempo que una gestión en red, debido a que, presencialmente, sólo podemos mantener una conversación a la vez, mientras que en las redes sociales, podemos interactuar con decenas de personas al mismo tiempo (literalmente), desde la comodidad de la oficina o del hogar.

Lo mismo que antes hacíamos de forma tradicional en x cantidad de tiempo, ahora es posible acelerarlo y optimizarlo a través de las redes sociales. Las siguientes, son sólo algunas de las acciones que podemos realizar obteniendo las ventajas del modelo 2.0:

- Encontrar de forma rápida y efectiva perfiles que (a) no hayan aplicado nunca a los procesos de selección que hemos abierto en el pasado, (b) encontrar personas con talento que no tengan ni idea de que una posición vacante está disponible, o incluso, de que la empresa oferente existe y (c) encontrar personas que

aún no se han planteado cambiar de empleo, pero que podrían considerarlo con el acercamiento adecuado.

- Precalificar, filtrar y evaluar a nuestros candidatos potenciales, incluso sin que ellos sepan que los estamos considerando para ofrecerles una posición disponible.
- Iniciar una relación ajena a las presiones de cualquier inicio de relación presencial.

Con las afirmaciones anteriores no se intenta decir que la búsqueda tradicional no sirve, ni que debe ser sustituida de raíz, sino más bien, que la gestión en red debe acompañar al proceso tradicional y complementarlo.

Las redes sociales pueden, y de hecho lo hacen, ponernos en contacto, tanto con personas como con comunidades, en donde los individuos se sienten cómodos y hablan o actúan tal y como son, lo que nos permite observar y escuchar a una persona de una forma mucho más objetiva que en una entrevista presencial.

Más importante aún es que durante los procesos tradicionales, los seleccionadores no son percibidos por los candidatos como personas sino como partes de una empresa, aspecto que queda sin efecto dentro de las redes sociales, en donde el secreto es precisamente ser una persona y jamás una empresa. Es bien

sabido que la gente no quiere hablar o interactuar con empresas, quiere hacerlo con personas.

Como la conversación y las relaciones entre buscadores y posibles candidatos están aseguradas, cuanto mayor sea la participación, mejor será la experiencia de los participantes, lo que se traduce en mayores posibilidades de encontrar a las personas que estamos buscando.

Las redes sociales hacen que la distancia entre el seleccionador y el candidato se reduzcan lo que crea un ambiente más distendido, enriquecedor y transparente. Esto, definitivamente fortalece la relación entre ambos y le otorga al proceso muchas probabilidades de encontrar un resultado positivo.

Esta misma cercanía permite también descubrir rápidamente las mentiras y las falsas estimaciones, con el añadido de que se pueden hacer públicas al instante de ser descubiertas y nadie desea en estos momentos de apertura a la Internet que su credibilidad futura se vea en riesgo.

Por lo que podría decirse que hay menos falsedad y más honestidad en las redes sociales. Es así como este nuevo modelo pone a nuestro alcance infinidad de ventajas reales, entre las que podemos destacar a las siguientes:

- Contactar a personas no disponibles por otras vías, decir, con los llamados candidatos pasivos. Puede

que sea la ventaja más importante, sabiendo lo difícil que resulta encontrar a candidatos potenciales que no están buscando empleo o que no han considerado cambiar de trabajo.

- Los datos personales y profesionales se encuentran mucho más detallados y fáciles de comprobar, incluso con referencias de otros usuarios, lo que los revalida. Toda la información en general es mucho más fácil de contrastar y de rastrear.
- Cientos de herramientas y de aplicaciones gratuitas, fáciles de utilizar y muy eficientes para contactar y localizar al talento que andamos buscando.
- Las relaciones que surgen durante el proceso ayudan luego a construir un entorno de comunicación de confianza, lo que es invaluable en cualquier proceso de selección. El *feedback* creado posee un valor agregado, un aspecto inexistente en los procesos tradicionales.
- Proporciona calidad durante el proceso de selección y ayuda al candidato a involucrarse activamente en el mismo, creando una conexión tanto a nivel personal como profesional.
- Las empresas pequeñas tienen la oportunidad de equipararse con las más grandes puesto que poseer capacidad económica no es un factor tan determinante como el hecho de tener a la persona

correcta gestionando las redes sociales de la empresa (Community Manager).

- El talento es mucho más fácil de localizar, tanto por las herramientas disponibles para buscar por palabras clave, como por los contenidos que los candidatos potenciales publican, lo que representa una referencia indiscutible de lo que han hecho y pueden llegar a hacer.
- La importante reducción de costes vs el reclutamiento tradicional. Si se realiza de forma eficiente y por la persona adecuada, el coste puede llegar a ser mínimo.
- La buena proporción de candidatos de calidad disponibles que pueden ser encontrados a través de este medio, dejando atrás las búsquedas en donde se apuntaban muchas personas que no cumplían con el perfil y en donde la afluencia de currículos era continua.
- La credibilidad de la empresa se promueve a la vez que se realiza un *branding* muy beneficioso. La empresa tiene la oportunidad de darse a conocer y dejarse valorar por la comunidad.
- La ubicuidad de las redes sociales permiten aprovechar sus ventajas en prácticamente cualquier lugar, siendo el único requisito indispensable contar con un ordenador y acceso a Internet.

Pero no todo son bondades... la complejidad del método y la gran cantidad de factores involucrados, crean ciertos peligros y desventajas.

Si no tenemos precaución con la forma en que nos acercamos a las personas, con la manera en que nos dirigimos a los demás y con los contenidos que publicamos, todo lo que una vez pudo percibirse como positivo al buscar personas en las redes sociales, puede destruirse o volverse en nuestra contra.

Las empresas y los profesionales del reclutamiento y la selección de personas, están obligados a ser muy prudentes y por lo tanto, deben asegurarse de que cumplen con las normas pertinentes (incluso las aceptadas y no publicadas), al entrar en la vida pública de las personas.

El mayor peligro, es la forma negativa con la que puede ser percibido un profesional dentro de las redes sociales, sobre todo, cuando por cualquier motivo, su desenvolvimiento es errático, tanto en la gestión, como en los acercamientos, lo que puede, en un momento dado, afectarle negativamente en futuros inicios de contacto. A este conjunto de percepciones (positivas y negativas) se le conoce como reputación online o digital.

Se ha comprobado que la reputación online es mucho más importante que el simple hecho de estar en la red, lo que asegura en cierta forma, mucha fiabilidad en los datos expuestos. Este hecho está reforza-

do por otro mucho mayor: la facilidad para contrastar cualquier dato que parezca sospechoso dentro de la misma red.

A pesar de lo anterior, es inevitable que siga existiendo cierta preocupación por la veracidad de los datos que se reflejan en los perfiles, puesto que la gente tiende a magnificar sus habilidades y fortalezas por razones obvias, pero aunque los riesgos puedan parecer los mismos de siempre, en realidad quedan minimizados por la misma transparencia que se auto impone la red.

Para minimizar los riesgos, se recomienda precaución y seguir buenas prácticas de reputación online, lo que significa ser consciente de la exposición a la que se es sometido durante el proceso. Para ello, es conveniente ser consciente de las siguientes desventajas a la hora de iniciarse como reclutador o seleccionador 2.0:

- La ingente inversión de tiempo que se necesita para conseguir conformar una comunidad, para crear una reputación, o bien, para entrar e influenciar en las comunidades que nos interesan.
- La imposibilidad de sincronizar los contactos generados en las redes sociales con otras herramientas tradicionales.

- El hecho de que si la persona designada para realizar las labores de reclutamiento y selección 2.0 deja la empresa, mucho de su trabajo se va con ella.
- La empresa se expone a la lupa social y a lo que opinen sobre ella (bueno o malo).
- No todas las personas están calificadas o poseen la actitud y las aptitudes necesarias para desempeñar esta tarea con eficiencia. No todos los que intentan dedicarse al reclutamiento y a la selección 2.0 logran hacer de la teoría una realidad.
- Aunque la simpleza de las herramientas y lo básico del proceso, pueden interpretarse como "algo" fácil de ejecutar. Termina siendo una labor ardua y de dedicación completa. Hecho que no siempre es entendido por las empresas, y que produce malas prácticas y acciones incompletas que limitan los resultados.

HERRAMIENTAS DISPONIBLES PARA LA BÚSQUEDA DE TALENTO

Redes sociales profesionales

En primer lugar, es menester mencionar que existen en la actualidad una buena cantidad de redes sociales profesionales en las que podemos interactuar con la intención de encontrar el talento que buscamos. De hecho, son el mejor nicho de talento que actualmente existe, aunque no el único.

Conexiones + Intercambio de valor = Reclutamiento y selección 2.0 exitoso

Las redes profesionales han crecido mucho en importancia debido a que han dejado de ser simples espacios de contacto para convertirse en un refuerzo vital del enriquecimiento profesional, y ahora nos sirven tanto como medio para encontrar personas afines a nuestro perfil profesional como para la fácil identificación de oportunidades laborales y de negocio.

El uso de estas plataformas se fundamenta tanto en una eficiente organización de los perfiles como en la gestión de los contactos muy profesional.

Este tipo de redes ponen a nuestra disposición tanto cuentas gratuitas como cuentas *Premium* (de pago) con diferente número de funcionalidades disponibles, así como también, algunas limitaciones en ciertas aplicaciones.

La mejor opción para alguien que desee iniciarse en el reclutamiento y la selección 2.0 es empezar a experimentar con una cuenta gratuita para luego pasar a disponer de una cuenta *Premium*, ya que esta última permite, por ejemplo, hacer búsquedas más amplias y saber quiénes han visto nuestro perfil.

Como es lógico, en esta publicación no podemos abarcar todas las redes profesionales que existen, por lo que nos limitaremos a destacar las principales y las que abarcan la mayor cantidad de personas en la actualidad, que coinciden las más importantes, tanto para el profesional de reclutamiento y la selección, como para el que desea utilizarlas con el fin de encontrar talento, lo que no va en contra de otros fines más personales.

Las que más incidencia tienen en los países hispanoparlantes son tres:

XING (www.xing.com)

LinkedIn (www.linkedin.com)

Viadeo (www.viadeo.com)

Estas redes sociales profesionales permiten gestionar a los contactos de forma independiente y sin tener que relacionar a unos con otros, mientras que al mismo tiempo, nos permiten acceder a más personas provenientes de los propios contactos de cualquier candidato del que nos hayamos interesado.

Igualmente, nos permiten incrementar nuestras probabilidades de encontrar el talento que buscamos, nuestra reputación y nuestro alcance con la creación de grupos, lo que nos ofrece mayores posibilidades de ampliar la red. Todo lo anterior, permite a nuestros contactos y a los suyos, encontrarse con el fin de crear debates y opiniones que podrían atraer incluso a personas fuera de la red que podrían ser de nuestro interés.

Completar el perfil a conciencia y cuidar los detalles es quizás el aspecto más importante a la hora de intentar encontrar talento mediante el networking en estas redes, debido a que la valoración inicial de alguien que se acerca por primera vez es la principal razón que luego determina si un contacto desea seguir profundizando en una relación o no.

Un aspecto a tomar en cuenta, es la tendencia creciente de las redes sociales profesionales a colocar bolsas de trabajo que se ha exacerbado con el aumento de los índices de desempleo actuales.

A pesar de que, en teoría, cuentan con características comunes, cada una de estas redes ofrece sus pro-

pios servicios, incluso con cierta exclusividad, sobre todo si somos usuarios *Premium*, por lo que es natural que presenten diferencias.

Es así como, por ejemplo, XING cuenta con una completa sección de ofertas provenientes de empresas de distintos sectores, y Viadeo cuenta con una amplia oferta de cursos, formación reglada y másteres.

Por otro lado, LinkedIn ofrece la posibilidad de exportar e importar contactos desde y hacia otras plataformas, mientras que XING permite la exportación de la agenda de contactos del iPhone. Viadeo por su parte, cuenta con secciones desde donde se pueden gestionar foros.

Asimismo, LinkedIn posee un sistema para recibir y enviar mensajes, tipo e-mail; mientras que XING ofrece un espacio muy conveniente para la publicación y la difusión de eventos.

A diferencia del resto de las redes más conocidas, diseñadas para la amistad y el ocio, las redes sociales profesionales, tal y como lo indica su definición, deben utilizarse única y exclusivamente para el uso profesional, evitando incluir asuntos personales en las mismas. Es decir, no sirven para el ocio.

El profesional de recursos humanos, el *head hunter* y el seleccionador, deben centrarse en la gestión de contactos y limitarse a ampliarla con criterio profesional y sobre todo, con un orden y objetivo específico.

Agregar personas a la red sin un propósito no ayudará a conseguir más reputación ni nos proporcionará más oportunidades para conseguir talento. Es decir, poseer muchos contactos no es sinónimo de mejor y en muchos casos, es una carga negativa por la dificultad posterior para gestionarlos.

Lo importante es preparar un perfil profesional a conciencia, y controlar el tipo de información publicada así como los datos de contacto. Luego hay que escoger alguna de estas plataformas, un máximo de dos, puesto que darse de alta en más, resultaría en una inversión ingente de tiempo y dedicación.

Estos perfiles han de contener la información que mayor interés pueda tener para los candidatos que podamos encontrar, así como detalles de la empresa para la que se trabaja y las funciones que se desempeñan allí.

Es un hecho a valorar que cada vez más empresas del sector de la gestión de personas y las consultorías de recursos humanos más importantes utilizan estas redes para localizar perfiles que se ajusten a una oferta determinada, sobre todo, porque se pueden valorar perfiles y personas, que no esté precisamente dentro de un proceso de búsqueda activa de trabajo.

XING (www.xing.com)

Posee un mayor número de usuarios en España en comparación con LinkedIn y una gran cantidad de perfiles de mandos medios.

XING fue fundada en Alemania en junio de 2003 bajo el nombre de OpenBC. Fruto de la adquisición de diferentes redes sociales profesionales, entre ellas las españolas (o de habla hispana) Neurona y eConozco, en la actualidad, cuenta con casi veinte millones de usuarios registrados en todo el mundo, pero con una clara mayoría europea.

XING pone a disposición de los usuarios cuentas gratuitas y de pago, llamadas también *Premium*. Estas últimas permiten el acceso a más funciones, aplicaciones y servicios; como por ejemplo: la posibilidad de publicar ofertas de empleo y el envío de mensajes a personas que no son contactos directos.

Posee una opción para importar contactos desde plataformas de correo electrónico como Outlook, Gmail, Yahoo o Hotmail.

Cuenta con una útil herramienta de pago diseñada para el *head hunting* llamada *Cuenta reclutador*, la cual fue creada para facilitar la búsqueda de perfiles específicos y mostrar información sobre algún usuario. Asimismo, los usuarios pueden subir imágenes, archivos e incluso un currículum en diferentes versiones.

Los usuarios *Premium*, también disponen de aplicaciones para utilizar en sus smartphones como: BlackBerry o iPhone, e incluso cuenta con un geolocalizador de los contactos en un mapa.

XING permite la conformación y gestión de grupos y eventos de forma práctica y sencilla. Cualquier usuario puede encontrar grupos afines y unirse para intercambiar ideas u opiniones y aportar contenidos. Es la red con más grupos dedicados a temáticas laborales (empleo, recursos humanos, gestión de personas y trabajo).

Los debates que se generan y la recurrencia de los mismos permiten a cualquiera que busque talento tener una muy buena óptica de la personalidad del autor así como de sus conocimientos, que podría ayudarle a escoger al candidato que se acerque más al perfil deseado.

Por su parte; la aplicación de creación y publicación de eventos, es fácil de usar a la vez que intuitiva, y permite acceder a los que ya están publicados. Cualquier usuario de XING puede publicar eventos públicos o privados de forma gratuita, y luego gestionar a los participantes.

También ofrece un excelente buscador en el que los profesionales de la selección y los recursos humanos pueden realizar búsquedas avanzadas mediante palabras claves, para localizar personas o perfiles que se ajusten a la posición deseada. Estas búsquedas

se realizan en la base de datos de XING, de tal manera que en una búsqueda simple, pueden aparecer resultados de cualquier parte del mundo.

XING permite que las empresas publiquen sus ofertas contratando diferentes planes de precios. Desde un paquete básico que se abona por clic, hasta el "Paquete Diseño", que permite personalizar el diseño de la página con la oferta.

Otras de las opciones disponibles para los usuarios de XING, es la posibilidad de elevar preguntas a especialistas en algún tema o a expertos en cualquier área en particular, e incluso responder a las preguntas ya planteadas. Este apartado es importante para encontrar personas expertas en algún tema cuyo perfil estemos buscando.

LinkedIn (www.linkedin.com)

LinkedIn es una red social profesional desarrollada en los Estados Unidos, lanzada en mayo de 2003. En la actualidad, y según datos de la compañía, tiene más de cien millones de usuarios registrados en todo el mundo.

A LinkedIn se le asocia en los medios laborales con perfiles de alta dirección ya que es la característica que le han atribuido desde el principio, cuando era una red joven. Pero es evidente que no existen cien

millones de altos directivos en todo el mundo, así que es más acertado decir que hay de todo.

Lo que sí es relevante, es el crecimiento que ha experimentado esta red con el auge de la Web 2.0 ya que hace tan sólo un año (en 2009), contaban con treinta y ocho millones de miembros, es decir, con mucho menos de la mitad.

Es importante destacar que la gran mayoría de los usuarios de LinkedIn están en los Estados Unidos., por lo que se trata de una red de gran influencia anglosajona. Fue apenas en 2008 cuando lanzaron su aplicación en español. Este aspecto es de alta relevancia a la hora de buscar perfiles o de establecer contactos en países de habla hispana, como por ejemplo, en España, en donde el número de usuarios registrados apenas alcanza el millón, en el momento de la publicación de este libro. Es decir, a pesar de que cuenta con millones de usuarios, no es la red con más usuarios residentes en el territorio español.

Su mejor baza es la inmensa base de datos rica en perfiles y candidatos potenciales que posee. Aunque podrían mejorar sus cuentas *Premium*, ya que tienen un coste muy superior a las de su competencia más cercana.

Disponen de cuentas gratuitas con ciertas limitaciones en torno a los servicios y a las funciones que ofrece. Es decir, con una cuenta gratuita, es posible gestionar contactos en la red, pero con ciertas limita-

ciones en cuanto al número de mensajes de contacto así como en las búsquedas. Sólo con una cuenta *Premium*, es posible realizar un uso intensivo para sacar el mejor provecho de la plataforma.

LinkedIn ha evolucionado y lo que comenzó como una red profesional de simple gestión de contactos, se ha convertido en una plataforma pensada para empresas y profesionales que se dedican a la búsqueda profesional de personas y para los que buscan oportunidades de empleo y negocio. La parte ocio, tiene un porcentaje mínimo en esta red, tal como en el resto de redes profesionales.

Uno de los servicios que pone a la disposición de los buscadores de talento y las empresas; es el LinkedIn Talent Advantage, una aplicación ideada para encontrar específicamente perfiles profesionales definidos. Por su puesto que es un servicio de pago, y permite publicar ofertas de trabajo de una forma muy parecida a cualquier portal de empleo.

Otra de sus características más representativas, en el sentido laboral, es que permite a los usuarios colgar un currículum vitae, siempre que se importe en formato Word o PDF no mayor de 200Kb, lo que facilita el trabajo del seleccionador. Asimismo, permite reenviar el perfil a otro contacto.

También dispone de una opción para importar contactos desde plataformas de correo electrónico

como Outlook, Gmail, Yahoo o Hotmail, así como de una agenda, también exportable.

Una herramienta realmente útil para los que estén considerando utilizar LinkedIn como plataforma de búsqueda de talento son los grupos temáticos, donde no sólo se pueden establecer mejores y estrechas relaciones, sino que también se puede comprobar quienes tienen más interés, habilidad y fluidez en ciertos temas. Las aportaciones y los contenidos publicados por los usuarios en estos grupos pueden decirnos mucho sobre la personalidad de los usuarios, siendo un canal valioso para buscar perfiles potenciales.

Viadeo (www.viadeo.com)

Viadeo es una empresa de origen francés creada en junio de 2004, con una versión en español que data del 2007. Cuenta con más de treinta millones de usuarios en todo el mundo y con herramientas y servicios destinados a la comunidad.

Dispone también de cuentas gratuitas y *Premium*, con funcionalidades variables, según el servicio escogido.

Presenta una versión de perfil muy similar al de XING y LinkedIn, que se puede completar de forma escalonada, con el consiguiente ahorro de tiempo. Posee un perfil público por defecto, lo que otorga cierta ventaja a los buscadores de talento, aunque el

candidato tiene la opción de desactivar esta función y convertir su perfil en privado, cosa que no hace la mayoría, dado que la idea de este tipo de redes es precisamente ser encontrado.

Viadeo dispone de un campo en el que podemos encontrar personas que nos puedan interesar mediante un listado de contactos en red, con lo que podemos acceder a una gran variedad de perfiles profesionales de una sola vez, sin la necesidad de utilizar el buscador para cada búsqueda.

Ofrece menos opciones para la gestión de contactos que XING y LinkedIn, pues no permite ni exportar ni importar contactos y simplemente se limita a organizarlos por orden alfabético.

Tal vez la mejor baza de Viadeo es su rica comunidad de usuarios activos, que alienta a los buscadores de talento a participar y a encontrar candidatos potenciales en los foros, con sólo seguir los debates que se suceden, obteniendo así una valiosa información y posibilidades de relacionarse con el resto de los usuarios de dicha red social.

Incluso se puede escoger un país determinado y seleccionar por categorías los foros y entrar a debatir o escuchar lo que se dice en ellos.

Cualquier usuario puede publicar eventos y configurar parámetros útiles, como el número de participantes, el lugar de celebración y las fechas tanto de inicio como de inscripción.

Por último, Viadeo posee un apartado de clasificados, en la que es posible publicar textos y anuncios de forma gratuita siempre que no se trate de ofertas de empleo, lo que la hace débil en este sentido.

Redes sociales personales

Facebook (www.facebook.com)

Mientras algunos profesionales de recursos humanos, emplean a las redes sociales como canales de información relevante sobre los posibles candidatos, muchos otros piensan que esa misma información puede desorientar a la hora de buscar personas.

El caso más elocuente, más publicitado y más evidente, es el de Facebook. Los profesionales y empresas han de tener cuidado a la hora de usar esta red para buscar posibles candidatos, para investigarlos o saber más sobre ellos, debido a que, esta red, presenta características muy especiales, que no permiten a los usuarios, tener el control total de la información que se publica sobre ellos.

Mirar en la identidad digital de las personas es una práctica novedosa y cada vez más frecuente y en la que las normas se van aprendiendo conforme aumenta la experiencia. La prueba más fehaciente y que en cierta forma apoya a ésta afirmación la encontra-

mos en los resultados de una encuesta hecha a más de dos mil seiscientos directivos de recursos humanos en los Estados Unidos, en donde se hizo patente la importancia que van cobrando Facebook, y las redes sociales en general, en los procesos de reclutamiento y selección.

El resultado de las consultas en redes sociales, según señala la evidencia de dicha encuesta, tiene tendencia a generar resultados negativos: un 35% de las empresas afirmaron haber encontrado contenido en redes sociales que les llevó a no reclutar a candidatos, fundamentalmente debido a la aparición de fotos o información provocativa o inapropiada.

Las principales razones por la que no decidieron contratar a un candidato fueron:

- Contenidos relacionados con alcohol o drogas.
- Comentarios hostiles sobre empresas en las que el candidato había trabajado anteriormente.
- Escasas habilidades para la comunicación.
- Comentarios discriminatorios.
- Mentiras acerca de sus cualificaciones.
- Divulgación de información confidencial de empresas en las que se trabajó anteriormente.

Asimismo, en un 18% de las ocasiones, las empresas decidieron contratar a alguien gracias a la información que encontró en redes sociales, entre las que destacan el haber encontrado:

- Perfiles que resaltan la personalidad.
- Buen encaje cultural con la organización
- Evidencias que acreditan su nivel profesional
- Creatividad
- Demostración de buenas habilidades comunicativas
- Referencias positivas de otras personas
- Premios o reconocimientos obtenidos

Debido a todo lo anterior, buscar un perfil específico en Facebook, puede convertirse en un problema más que en una solución, ya que su combinación de contenido relajado con aspectos profesionales, nos podría dejar una impresión errónea sobre cualquier persona.

Según Sergio Ibáñez Laborda (www.sergioibanez.es), especialista en reputación digital, "tarde o temprano te van a buscar en Facebook" es un tópico para los internautas que buscan o van a buscar trabajo. Va unido a otro tópico, "No muestres en Facebook lo que no quieres que se sepa." Sería co-

mo preguntarse antes de publicar opiniones, fotos y vídeos "¿De verdad quieres que un posible seleccionador vea esto?" Facebook, con quinientos millones de usuarios registrados en el mundo y diez millones en España supone un enorme (y gratuito) caladero donde pescar datos de personas.

Por muy explícita que sea una foto o los contenidos allí publicados, no conviene sacar conclusiones sin haber analizado y contrastado la información con otras fuentes. Aunque sobre el tema de la reputación online hablaremos más adelante.

Así es que la pregunta que muchos de ustedes se estarán haciendo es ¿qué utilidad tiene entonces Facebook a la hora de reclutar? Pues muy sencillo. Posee una utilidad complementaria muy eficaz a la hora de buscar información extra, tal y como se muestra a continuación:

- Añade datos adicionales a los obtenidos a través de otras redes, la mayoría personales y que podrían decirnos mucho sobre la personalidad del candidato.
- Puede confirmar o desmentir lo que un candidato ha expuesto en su currículum, ya que hasta el 40% de los mismos pueden tener datos falsos.
- Muestra infografía que complementa el perfil profesional del candidato, aportando elementos raramente expuestos en el currículum como: aficiones, deportes que practica, hobbies, nivel de dominio de

Internet y opiniones sobre diversos temas, entre otros aspectos.

- Permite contactar con el posible candidato en un ambiente informal, que en muchos casos ayuda a que el acercamiento sea percibido de forma más positiva y menos intrusiva.
- Permite encontrar referencias personales de primera mano, ya que por lo general es una red en la que se incluyen a los familiares y amigos más cercanos.

Desde el punto de vista metodológico, reclutar directamente o apoyar nuestro proceso de reclutamiento a través de Facebook, supone un cambio importante de modelo en relación a las fuentes tradicionales de información sobre los candidatos (currículo, carta de presentación, referencias o recomendaciones, etc.), por lo que hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos que pueden afectar la decisión de incluir a una persona o no en un proceso de selección:

- La información es mayor: hay que estar preparado para poder abarcarla seleccionando lo más relevante para nuestro proceso en particular.
- La información puede estar manipulada: es más fácil encontrar información con tintes negativos en Facebook que aspectos positivos de una persona, ya que parte de la dinámica, está relacionada con

llamar la atención a cualquier precio. Fotos retocadas, imágenes no autorizadas por los protagonistas y comentarios inadecuados podrían darnos una impresión errónea sobre alguien.

- La información no está verificada, así que será conveniente contrastarla o al menos poner en duda su credibilidad, hasta que tengamos delante al interesado y le podamos preguntar directamente. Es importante recordar que en cualquier juicio en donde las pruebas no son aportadas por la policía sino por el propio jurado popular, no se tienen *a priori* todas las garantías para ser justo. En Facebook es importante aplicar este mismo principio de justicia: "nadie es culpable hasta que se demuestra lo contrario"

Facebook, por sus particulares características y por lo mucho que ha evolucionado desde sus inicios, se ha convertido en un espejo de la propia personalidad de sus usuarios, el cual nos muestra a veces más caras que la oficial, aunque estas caras podrían estar distorsionadas.

Y ya no se trata sólo de las conclusiones que se pueden sacar sobre una simple foto, incluso la del perfil, sino de todo lo analizable o susceptible de ser analizado, como por ejemplo, en sus contactos (número y características), en la frecuencia y horario de uso, en los temas en que giran sus comentarios, en los grupos a los que pertenece, etc.

Es importante destacar que de forma frecuente, Facebook no va a mostrar, en principio, el perfil profesional (ni el personal) de un candidato, ya que no todos colocan los datos completos y en muchos casos los datos son falsos en un porcentaje muy alto.

Hay que aprender a distinguir la identidad original de las múltiples que alguien puede crearse (ya sabemos que simular es gratis). De todas formas, hoy por hoy, y a pesar de estas anomalías, si podemos decir que Facebook es una vía obvia para encontrar a una persona, para investigarla y para poder contactar con ella.

Hay que recordar que en Facebook, cualquiera puede hablar sobre cualquiera y nada impide que por gastar una broma, o incluso para causar daño, encontremos comentarios negativos sobre algún posible candidato que haya despertado nuestro interés. También es posible conseguir que alguien suplante a una persona, registrando un perfil en Facebook a su nombre con fines dañinos, lo que podría ser nefasto para el futuro profesional de cualquiera.

Así que aunque Facebook pueda servirnos para encontrar posibles candidatos, e incluso para adentrarnos en sus vidas y atisbar sobre detalles que puedan ser de interés, su entorno, su función y sobre todo, su carácter no profesional, no la hacen una red tan idónea como para realizar acercamientos hacia candidatos con talento, lo que la convierte en una herra-

mienta secundaria e incluso meramente complementaria.

Por último, y al igual que otras redes, Facebook dispone de un buscador por palabras clave que podemos utilizar para buscar dentro de los millones de perfiles que existen, y a partir de allí, sólo queda seguir lo mismos consejos de acercamiento y gestión de contacto expuestos a lo largo de este libro.

En conclusión, para controlar una herramienta tan potente hay que dedicar tiempo, pues primero debemos entenderla, y luego de saber todo lo que nos podemos encontrar, lo mejor es poner las conclusiones en cuarentena. Sólo así podremos ser justos y sacar el mejor provecho de Facebook para la búsqueda y la selección del talento.

Twitter (<http://twitter.com>)

Twitter es mucho más que una red social, es microblogging, es un sistema de mensajería, es un sistema de SMS, es un canal para hacer marketing y publicar prácticamente lo que sea y puede ser muchas otras cosas más, incluso algunas que faltan por descubrirse; aunque sólo podamos compartir, textos (o enlaces que llevan a otros formatos) con un máximo de ciento cuarenta caracteres.

Como cualquier red social, Twitter no fue concebida originalmente para buscar personas con fines

laborales ni nada por el estilo, sino para conectarlas en función de otras premisas. No obstante, las características que presenta y las aplicaciones que posee la convierten en un canal perfecto para encontrar personas con perfiles muy específicos y al mismo tiempo nos permite acceder a ciertos aspectos de una persona en particular que de otra forma no hubiésemos podido encontrar.

Buscar talento en Twitter es algo innovador y útil, dadas las condiciones de transparencia, versatilidad, inmediatez y simpleza con las que funciona la red. De hecho, se está convirtiendo en una de las mejores opciones para complementar la búsqueda de candidatos, ya que permite interactuar de forma directa e informal con quien sea, en un ámbito en el que las personas se sienten relajadas y muy cómodas.

Twitter ha evolucionado como recurso de reclutamiento y selección 2.0, superando con creces a muchos de los actuales métodos tradicionales. Su multidireccionalidad permite encontrar a una gran cantidad de personas poseedoras de perfiles específicos que podrían resultar interesantes. Del mismo modo, también le permite al talento encontrarnos, lo que representa una clara ventaja para la dinamización del mercado laboral. Es menester mencionar que Twitter es algo muy sofisticado como para usarlo en solitario. Su mayor provecho se obtiene usándolo como puen-

te hacia otras herramientas, tales como webs, blogs y redes sociales profesionales.

Sólo hay que seguir una serie de reglas no publicadas, muy básicas en su composición, pero muy severas en su incumplimiento.

La primera y tal vez la más importante consiste en evitar buscar o contactar a las personas con un estilo que podría percibirse como agresivo o que denote un carácter meramente comercial. Asimismo, lo fundamental en el accionar es la transparencia y la inmediatez en las respuestas. Estos dos aspectos definen prácticamente todo lo que allí sucede.

Lo que sí es seguro, es que tanto la herramienta, como las múltiples aplicaciones que ya existen creadas para este fin, pueden ayudar en mucho a realizar una búsqueda efectiva de personas con el perfil que se requiere. Simplemente hay que seguir una serie de consideraciones básicas:

- Definir un objetivo claro y previamente estudiado.
- Diseñar un plan o estrategia con ciertos protocolos de actuación.
- Saber los pros y los contras que comporta actuar en una red como Twitter.
- Entender que se escoge el mensaje, no quién lo recibe.

Igualmente y debido a su carácter singular posee incluso un vocabulario propio:

- *Seguir/Follow*: al seguir a alguien, podemos recibir las actualizaciones de dicha persona en *real time*.
- *Real Time*: tiempo real, se utiliza el término anglosajón de forma extendida y expresa la inmediatez de la herramienta.
- *Time Line*: Serie de *tweets* en orden cronológico en un espacio de tiempo determinado.
- *Seguidor/Follower*: son quienes nos siguen y reciben los contenidos que publicamos. Cada vez que alguien decide seguirnos recibimos un correo electrónico que nos lo indica.

Asimismo, los comandos más comunes y útiles son:

- *@usuario*: indica que estamos hablando o dirigiéndonos a ese usuario en particular o que lo estamos mencionando, todo depende del contexto.
- *RT (re-tweet)*: colocándolo antes de un usuario, indica que nos estamos haciendo eco o retransmitiendo algo que dicho usuario ha publicado previamente.
- *#hashtag*: son palabras clave que utilizamos para agrupar un tema, un grupo de personas, un evento o

lo que se nos ocurra; usarlo facilita la suscripción a un único canal común.

- D @usuario: la "d" indica que queremos dirigirnos de forma directa y no pública hacia el usuario en cuestión y funciona como un correo que nadie más puede ver. Es necesario que el usuario recipiente nos siga para poder aplicar esta acción.

Más allá de las prestaciones que ofrece la herramienta y de lo fácil que pueda parecerles su uso es importante señalar de forma exacta lo que un seleccionador o reclutador 2.0 debe *tweetear* para poder conseguir sus objetivos profesionales:

- Una imagen de persona, no de logo ni de empresa.
- El lado humano en combinación con la profesionalidad.
- Información laboral útil y que pueda enriquecer a los demás.
- Respuestas a las preguntas, tanto a las directas como a las que encuentre en su camino.
- Noticias, contenidos interesantes, fuentes y eventos relacionados con el sector.

Asimismo, existen objetivos comunes que un seleccionador o reclutador profesional del 2.0, debe proponerse conseguir en Twitter:

- Reforzar la marca personal profesional o la marca de la empresa.
- Construir relaciones con posibles candidatos y otros profesionales.
- Encontrar personas con talento, tanto para posiciones actuales, como futuras.
- Conseguir tendencias, novedades y noticias sobre reclutamiento y selección.
- Difundir y crear contenidos con enlaces a temas relacionados al sector.
- Propiciar debates sobre temas relacionados con los recursos humanos y la selección de personal.

Como complemento a lo anterior, existen ciertas recomendaciones básicas que cualquier seleccionador o reclutador 2.0 que se inicie en Twitter debe seguir:

- Buscar conversaciones: la mejor manera de encontrarlas es utilizando palabras clave dentro del mismo buscador de Twitter: <http://search.twitter.com/> En nuestro caso, podemos probar colocando palabras relacionadas con el perfil que andamos buscando, como por ejemplo:

"Multinacional", "MBA", "Director", etc. Se pueden incluir términos específicos de la búsqueda que ya aparezcan en la oferta, como por ejemplo, ingeniero, licenciado, abogado, etc.

- Leer la Bio: es lo primero que ha de mirarse, pues revela mucho sobre la persona que hay detrás. La forma en que está redactada y lo que se expone ya nos puede dar una idea de si podemos encontrar lo que estamos buscando en esa persona.
- Medir la profesionalidad: antes siquiera de pasar a contactar un posible candidato en Twitter, es aconsejable confirmar los aspectos relacionados a su nivel de profesionalidad que se exponen en la Bio.
- Entrar en el enlace del candidato: en su web o su blog, o incluso en su perfil en otra red. Allí se pueden encontrar muchos más detalles sobre ésta persona, lo que ayuda a decidir si se sigue con el acercamiento o no.
- Leer los últimos treinta *tweets*: el *Time Line*, nos permite obtener una clara idea de las inclinaciones y preferencias de una persona, de sus habilidades, de su estilo, de sus puntos fuertes y débiles, y de un montón de cosas más.

Parte de la experiencia en Twitter consiste en ir contactando, poco a poco, con personas a las que vale la pena seguir.

Después de todo, somos personas y el hecho de encontrarnos con gente interesante a medida que avanzamos en nuestro propósito le agrega cierta diversión y encanto a la experiencia.

Como última recomendación, podría decirse que en Twitter también hay que divertirse y ser divertido.

Nota: son pocos los profesionales que utilizan Twitter directamente desde la aplicación original.

Lo más recomendable es usar aplicaciones profesionales que permiten organizar de forma efectiva a quienes seguimos como bien podría ser cualquiera de las siguientes:

www.tweetdeck.com

www.hootsuite.com

www.seesmic.com

www.mixero.com

Una buena muestra de lo práctico, lo útil y el potencial de las redes sociales aplicadas a temas laborales es la iniciativa Empleo y Personas (www.empleoypersonas.com).

Se trata de un grupo de profesionales dedicados a la gestión de personas, a la orientación laboral, al reclutamiento y a la selección de personal, dedicados todos a la difusión del reclutamiento y la selección 2.0 que ofrecen su apoyo gratuito a otros usuarios de la red a través de la promoción y de la aplicación de las mismas herramientas que nos ofrece la Web 2.0 Pro-

porcionando así, un espacio lleno de oportunidades y de posibles cambios profesionales para todos aquellos que se animen a participar.

En realidad, es la unión de dos de las redes sociales más potentes (Twitter y XING) en un mismo lugar, con la firme intención de sacar el mejor provecho de ambas. El objetivo principal es el de crear puntos de encuentro concretos entre la oferta y la demanda laboral desde donde promover el intercambio de información, tanto para los profesionales de recursos humanos y los reclutadores que desean encontrar posibles candidatos, como para los que buscan empleo.

Con una misión netamente social, han querido conformar algo más que una red social (que en cierta forma lo son), pretendiendo ser un lugar en donde generar encuentros, participación y colaboración para ayudar a juntar a todos los que buscan algo más en este complejo mercado laboral, que no siempre hace encontrar a las personas que deberían o quisieran encontrarse. Para participar, simplemente hay que seguir a cualquiera de sus enlaces en red:

<http://twitter.com/Empleoypersonas>

<https://www.xing.com/net/empleoypersonas/>

Este tipo de iniciativas pueden servir como ejemplo y guía para los que tengan la intención de empezar a reclutar y seleccionar en red y que además deseen

crear comunidades a partir de cualquiera de las redes sociales disponibles.

LOS NUEVOS PORTALES 2.0

En la actualidad, existen sólo cuatro espacios online dedicados a la publicación de ofertas, que empiezan a entender la necesidad de un cambio en el modelo y que comienzan a parecerse a los portales 2.0 que las personas y las empresas necesitan y requieren.

Son lugares con las características propias de un portal; pues aún poseen listas de vacantes y ofertas de empleo, pero con una clara tendencia de conversión y apertura al mundo 2.0.

De hecho, representan ya un canal abierto de comunicación multidireccional entre candidatos y empresas. Sustentando incluso la actividad y la interacción de algunas redes sociales (Twitter, XING, LinkedIn, Facebook, Blogs y YouTube), que integradas junto con otras aplicaciones en sus páginas, ponen a la disposición de los usuarios una verdadera experiencia de participación activa en red.

El objetivo de estos portales 2.0 es básicamente optimizar la comunicación y las relaciones, al tiempo que permiten segmentar tanto a candidatos como las empresas que dependiendo de sus intereses; son llevados a los diferentes grupos existentes en donde pue-

den interactuar. Por ejemplo, los candidatos que poseen parámetros similares en cuanto a titulación académica, habilidades y experiencia laboral, son alentados a juntarse en redes propias dentro del mismo portal.

Esta sinergia asimétrica permite y facilita la participación dentro de un ambiente relajado para cada cual; en donde se hace posible conversar sobre ofertas de empleo, vacantes y otras oportunidades que encajan, tanto con las expectativas profesionales de unos, como con las de búsqueda de talento de otros.

El objetivo de estos portales innovadores es captar a los mejores candidatos y ponerlos en contacto con las mejores empresas, basándose en el principio de que el talento es por definición un colectivo que cada vez será más escaso.

Están conscientes de que los puntos asimétricos de encuentro cumplen una función que va mucho más allá de socializar, ya que también permiten capturar el talento disperso y sobre todo al talento pasivo, por lo que están convirtiéndose en organizaciones que potencian la interrelación y el diálogo continuo entre sus miembros y que hacen suyo todo lo que surge y nace desde sus plataformas.

De hecho, puede que este tipo de portales de tendencia 2.0 se conviertan en una necesidad para los gestores de personas, quienes tendrán que desenvolverse de forma activa con las nuevas aplicaciones de la Web 2.0. Está claro que la transparencia en red, la ex-

posición abierta de las identidades personales en Internet, y la posibilidad de poder contactar con casi cualquiera a través de las redes sociales, ofrece una oportunidad única para la captación del talento.

Sin embargo, hay que estar atentos, puesto que esta nueva forma de hacer networking dentro de los portales implica un cambio importante en la estructura del mercado laboral actual. Muchas empresas utilizan aún tecnologías no orientadas a la red y sabemos que aunque las personas están habituadas al uso del ordenador, muchas siguen sin saber nada sobre las redes sociales y sus beneficios.

El reto de estos sitios no es de orden tecnológico, sino cultural, pues vivimos en una sociedad que aún no ha acabado de aceptar y adoptar los últimos cambios sufridos con la llegada de las nuevas tecnologías, por lo que se hace necesario reactivar los beneficios de la comunicación, para hacer llegar el mensaje a la mayor cantidad de personas y empresas posible.

Está claro que el éxito de la implantación de portales de este tipo depende básicamente de las comunidades que nazcan a su alrededor. A continuación, los cuatro portales con características 2.0 que mejor se han adaptado al dinamismo de los mercados laborales actuales:

Buscojobs (www.es.buscojobs.com)

Se trata de un portal fundado a mediados de 2009 que ha dado un giro de ciento ochenta grados al concepto que hasta entonces teníamos de lo que debería ser un portal de empleo. Han aportado soluciones tecnológicamente avanzadas y muy orientadas hacia la Web 2.0 que les han dado notoriedad en un sector altamente competitivo y agresivo con sus competidores.

A pesar de su juventud (algo más de un año en el mercado) poseen, en la actualidad, unos doscientos cincuenta mil candidatos registrados con un record de mil nuevos cada día.

El aspecto que ha hecho a este portal tan popular en tan corto tiempo ha sido su capacidad de mutar y adaptarse prácticamente cada mes, es como si supieran que las necesidades que existen hoy no serán las de mañana, por lo que se han auto diseñado para ser flexibles adaptándose automáticamente a los cambios y a las necesidades del mercado. Esta flexibilidad les ha dado valor, tanto frente a los candidatos como frente a los profesionales que se acercan a buscarlos.

De hecho, el mayor valor diferenciador que se percibe en Buscojobs, para los que buscamos personas en la red, es el dominio de la psicología y la psicometría que ofrece el portal, lo que ayuda a optimizar los procesos de evaluación y selección, con el consi-

guiente impacto positivo para los profesionales y las empresas que buscan talento. Otro punto fuerte es la privacidad con la que tratan los datos de las personas, lo que les otorga seriedad en el complejo mercado laboral actual.

Buscojobs ha desarrollado FindMe!, un producto innovador en el sector del reclutamiento y la selección 2.0 y una de las más importantes aportaciones a la mejora del mercado laboral para candidatos y empresas. La filosofía es sencilla: "el trabajo busca a las personas" en lugar del tradicional "las personas buscan trabajo". Es decir, Una persona es la suma de lo que es (personalidad, competencias, creencias, valores y actitudes), de lo que puede hacer (habilidad, técnica y aptitud), de lo que sabe hacer (conocimientos y experiencias vitales, que no necesariamente laborales), y de lo que quiere hacer (motivación, sueños e ilusiones).

Si se llega a conocer todo esto de una persona podremos saber qué trabajos pueden ser aquellos en los que será más feliz y por lo tanto, donde se desarrollará mejor. El impacto es directo: esa persona será más productiva por poder adaptarse al puesto y estar a gusto en él. El reconocimiento de esas facetas que componen parte de la persona se realiza con los test de competencias y aptitudes que han desarrollado expresamente para FindMe! y que se integran dentro del portal.

Por otro lado, los profesionales y empresas interesados en integrar FindMe!, pueden detallar aspectos como la extroversión, la concentración, la persistencia, la inteligencia, la astucia, la proactividad, la organización, etc. del candidato. De esta forma, no sólo se puede saber si el candidato es el mejor para el perfil que se busca, sino que también se sabe para qué es bueno ese candidato, contrastándolo con el resto de perfiles. A nivel de empresa y sobre todo para los seleccionadores, es una potente herramienta para identificar a los candidatos que tienen mejor potencial, inclusive entre sus propios empleados ya en plantilla. La herramienta permite también añadir al proceso test personalizados si lo deseamos.

De esta forma, las empresas y profesionales que no estén dispuestos a revisar cien currículos, pueden quedarse con los mejores cinco o diez, o los que deseen, y así centrar la atención sobre los importantes. El ahorro de tiempo y costes es evidente, sin hablar del éxito casi asegurado en la contratación. Se podría considerar como un proceso semi automático de *head hunting* pero a todos los niveles y perfiles, no sólo a nivel directivo.

Es decir, con este sistema podemos considerar que una persona con una carrera o sin ella y con diez o veinte años de experiencia en algo; no tiene que quedarse necesariamente anclada en ese tipo de trabajo, sector o industria hasta el final de sus días labo-

rales. La experiencia debe ser transportable. Una persona con experiencia gerencial en un tipo de industria lo puede ser en otro, en ese caso sólo le faltaría formación o *coaching*.

Otro punto a favor de los profesionales de la selección y los recursos humanos, son los servicios gratuitos de publicación de ofertas, que han decidido prestar de forma indefinida mientras no se resuelva la problemática actual de desempleo y la continua necesidad de evolucionar que tiene el mercado laboral.

Otras herramientas muy 2.0 y que también nos ayudan a complementar el proceso de selección son su servicio de gestión de reputación digital personal, que ofrecen en conjunto con gestiondereputacion.com y desde donde ayudan a mejorar la reputación digital de cualquier persona, y su servicio Global/Local/Personal, a través del cual se pueden publicar ofertas y dirigirlas también hacia nuestro círculo de amigos o conocidos en redes sociales, o incluso hacerla pública (sólo en España), muy útil para los ayuntamientos, comunidades autónomas, universidades, etc.

Buscojobs no se conforma con ser un portal, y se apoya en la Web 2.0 para promover la desvirtualización, creando eventos en Facebook y debates en LinkedIn o XING. Posee ventanas de *tweets* dinámicos, *Twitter Pitch* para enviar currículos en 140 caracteres, envío de tweets desde el mismo portal y publi-

cación de currículos en un espacio virtual en Internet, lo que ayuda a los candidatos a tener presencia en buscadores, haciendo posible que se mantengan a la vanguardia de las últimas tendencias, simplemente por estar al día de lo que pasa en la red y por la estrecha relación que mantiene con el mundo 2.0.

No es de extrañar entonces que la comunidad 2.0 se identifique con Buscojobs y lo reconozca como el portal con mayor vocación para acercar la tecnología a las personas al ofrecer la nueva forma de comunicación que las redes sociales nos proporcionan.

Infoempleo (www.infoempleo.com)

Infoempleo es uno de los portales de empleo pioneros de España, con unos quince años de presencia en la red (tres años como Web 2.0). Es notable cuánto han avanzado, sobre todo desde el año 2006 cuando entran a pertenecer al grupo Vocento.

En la actualidad, cuenta con más de tres millones setecientos mil usuarios registrados; miles de empresas cliente, ofertas de empleo nacionales e internacionales que se actualizan de forma diaria, un buscador de formación con más de cuarenta mil cursos activos; un portal móvil para que los candidatos puedan realizar sus búsquedas de empleo con total flexibilidad estén donde estén; y presencia en las más importan-

tes redes sociales y profesionales (Twitter, LinkedIn y Facebook).

Infoempleo ha querido estar a la vanguardia en innovación tecnológica y ha incluido un servicio de webs personales, una herramienta que permite a los usuarios del portal crear sus propias páginas web y gestionar con libertad sus identidades online, lo que representa la característica que mejor los diferencia de sus competidores 2.0.

Estas webs personales se convierten en unas herramientas muy útiles, no sólo para los candidatos, sino también para los que buscamos talento en la red, ya que nos permiten mirar en el interior de los candidatos, mientras revisamos y analizamos sus proyectos, fotografías, contactos, contenidos y otros perfiles en red.

Para las empresas y profesionales del reclutamiento y selección, Infoempleo ofrece una línea innovadora basada en un servicio escalable en función de las necesidades de cada empresa que permite la publicación ilimitada y gratuita de ofertas de empleo en el portal, y que posibilita que sólo paguemos por aquello que necesitemos y utilicemos.

A partir de tres niveles (básico, medio y avanzado), es posible crear productos a nuestra medida, eligiendo entre siete servicios plus destinados a cubrir sus necesidades particulares de contratación.

También ofrece herramientas como Preselec y Gestempleo, muy útiles para la gestión global y eficiente del reclutamiento y la selección 2.0, además de un área de publicaciones bastante extensa y completa.

Jobsket (www.jobsket.com)

En Jobsket se autodefinen como "una herramienta Web 3.0 de búsqueda de talento", lo que es acertado en el contexto y en la práctica, ya que no son el clásico portal de empleo basado en motores de búsqueda ni presentan los interminables formularios, que por lo general resultan pesados e inexactos, tanto para los candidatos como para el profesional de reclutamiento y selección.

La herramienta no sólo está concebida desde la perspectiva de las personas que buscan empleo, sino que también se han enfocado en las empresas, los *head hunters* y otros profesionales de recursos humanos.

Su modelo de búsqueda semántica, permite ir mucho más allá del típico análisis de palabras clave y los buscadores de talento están acostumbrados, pues entran en juego aspectos como los grados de importancia de los diferentes puestos de trabajo, los sinónimos de las diferentes palabras, la búsqueda simultánea en currículos que se encuentran escritos en diferentes lenguajes, o las diferentes interrelaciones semánticas entre los términos que se están buscando.

Se basa en una tecnología semántica desarrollada enteramente por profesionales españoles que utiliza mecanismos de inteligencia artificial para interpretar un currículum, tal y como lo haría un ser humano; es decir identificando la experiencia y habilidades, y ofreciendo información inédita, tanto al buscador de talento como al candidato. Por ejemplo, tras subir un currículum, Jobsket presenta una nube de etiquetas que le muestra al interesado, cuáles son los aspectos más relevantes de su hoja de vida. Esto es realmente valioso para detectar aspectos que pudieron haber pasado por alto, o a los que no se les haya dado la importancia adecuada.

La información se utiliza también para estimar el valor del candidato y esta estimación del valor se hace cruzando el conocimiento extraído del propio currículum, contra los datos que se recogen de toda la Internet. Esta ponderación contra la experiencia del candidato, proporciona una estimación inicial del valor de ese perfil en el mercado laboral, estimación en la que el candidato puede influir, añadiendo datos sobre su historia salarial o el salario que consideraría para un posible cambio laboral.

En la actualidad, no existen demasiados portales que utilicen la semántica de una manera tan innovadora. El caso más notable, sin duda alguna, es el de la compañía americana Trovix (www.trovix.com) que fue adquirida por Monster en el 2008 por setenta y

dos millones de dólares y cuya integración estaba programada para el verano del 2010.

Quiero empleo (www.quieroempleo.com)

Quiero empleo es una plataforma 2.0 de oferta y demanda de empleo dinamizada por la evaluación de competencias y complementada con servicios pioneros en desarrollo competencial para candidatos, en donde es posible valorar solicitudes de empleo directamente en el currículum del candidato, incluyendo video currículum, puesto que cuenta con este servicio de inclusión.

Su mejor característica, es la posibilidad que ofrece a los profesionales del reclutamiento y la selección de evaluar las competencias personales de los candidatos, tales como: liderazgo, comunicación u orientación a resultados. Incluye una función en la que el candidato puede añadir evaluadores, que actuando como terceros, pueden puntuar objetivamente dentro de un mismo sistema de puntuación, con el fin de completar un perfil trescientos sesenta grados.

Además de las competencias personales, permite autoevaluar las competencias técnicas de gestión, como son, la gestión del tiempo, la gestión del cliente y la profesionalidad.

Posee una prueba de idiomas para los candidatos que asegura el nivel de inglés y francés que se posee

y que luego puede incluirse tanto en los resultados de las competencias como en el mismo currículo virtual.

Quiero empleo posee una comunidad online que se auto enriquece con información, noticias relevantes, novedades del sector y que permite a los profesionales estar al día de lo que sucede en el mundo laboral actual. Poseen diversos canales 2.0 como blog, Twitter, Facebook y Youtube, desde donde gestionan sus estrategias 2.0.

Permite también publicar ofertas, incluyendo un logotipo si así se desea, con hasta sesenta días de vigencia, durante los cuales, los candidatos pueden suscribirse a las mismas, con la facilidad de archivar y publicar de nuevo la oferta, en cualquier momento.

También cuenta con servicio de geolocalización de ofertas gratuito, en donde con sólo definir la localidad de la oferta, el sistema la localiza en el mapa de ofertas de Quiero empleo, mostrando su ubicación geográfica a los candidatos.

También permite proporcionar mayor visibilidad a las oferta desde el portal marcándolas como destacadas. Estas ofertas aparecerán junto a las urgentes en la página de inicio de Quiero empleo, y son muy visibles para los candidatos.

Si en alguna oferta, no se desea mostrar el nombre de la empresa se puede dar alguna descripción alternativa (como "importante empresa de selección").

También se pueden hacer modificar las ofertas activas de forma gratuita siempre que se desee, e incluso actualizar los datos de las mismas.

Quiero empleo permite buscar y filtrar candidatos a partir de palabras clave que se encuentren en cualquier campo de su currículum: edad, localidad, titulación, experiencia, idiomas, formación complementaria, etc. incluso en base a competencias y buscar candidatos utilizando las mismas.

Asimismo, permite visualizar el currículum al completo como servicio *Premium*, salvo los datos personales, pagando únicamente por aquellos currículos considerados como relevantes, para obtener los datos de contacto de la persona.

En función de los criterios de los procesos de selección, se pueden gestionar y clasificar los currículos e imprimirlos en PDF para poder evaluarlos en papel.

Igualmente, ofrecen un subdominio propio con el que se dispone de una página personalizada con el logotipo y datos de la empresa y en el que aparecen todas las ofertas, con la posibilidad de que los candidatos puedan marcar la que deseen.

Por último, se puede contratar un servicio con el que acceder a los resultados desglosados de las evaluaciones de competencias personales, competencias técnicas de gestión y pruebas de idiomas de los can-

didatos que nos interesan. Así como conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de los mismos.

Luego de leer las características de cada uno de estos cuatro portales 2.0 seguro que muchos de ustedes estarán preguntándose que cuál será el futuro de los portales con ofertas estáticas, o los que ya podemos llamar portales de empleo tradicionales y en vías de extinción.

Hay corrientes de opinión que señalan el final de este tipo de portales tradicionales, mientras que otras aseguran que terminarán renovándose y convirtiéndose en redes sociales con características especiales.

Lo cierto es que los portales de empleo no tienen un futuro claro ni definido, es decir, la tendencia que se observa apunta a que van a desaparecer tal y como los conocemos ahora.

Más que una herramienta de selección tradicional, los portales que pretendan continuar existiendo tendrán que ofrecer modalidades de interacción que permitan a los seleccionadores desarrollar estrategias de búsqueda en marcos 2.0, en total comunicación con los usuarios, y con total exposición con quienes deseen serlo.

Las bolsas de ofertas y currículos estáticas conviviendo en un mismo lugar, ya no representan una ventaja para quienes buscan empleo. Los usuarios, ya sean empresas o posibles candidatos, buscan lugares de encuentro en donde poder interactuar, relacionar-

se y de lo que poder formar parte: aunque sólo sea durante el tiempo en que la necesidad de encontrar lo que andan buscando siga abierta.

HACIENDO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN 2.0

Una de las preguntas más importantes y de más difícil respuesta, y que seguramente se plantea todo profesional que pretende incursionar en este mundo es ¿cómo hacer que el proceso de reclutamiento y selección 2.0 sea lo más efectivo posible? La clave está en las herramientas y en la persona que mejor provecho saque de ellas.

La simpleza de las herramientas, la ignorancia de las personas que desvirtúan su poder y la facilidad con que se puede acceder a su uso; pueden dar una impresión engañosa sobre el grado de dificultad del proceso.

Según Encarna Batet (<http://t-orienta.info/>), conocida *head hunter*, "El reclutamiento y la selección 2.0 requieren de unas condiciones previas que deben cumplirse antes de iniciar cualquier acción, puesto que no puede haber táctica sin haberse definido antes la estrategia".

Existen una serie de pasos para empezar a aplicar esta novedosa metodología, no obstante, es necesario hacer énfasis en que la única forma de conseguir re-

sultados exitosos es siendo una persona. Las personas desean hablar, comunicarse y relacionarse con otras personas, de nada vale que usemos nuestro logo o la marca de la empresa, pues las redes sociales son lo que son: redes de personas que hacen comunidades en torno a temas afines.

Así que la única forma de llegar a las personas de forma eficaz, es ser, parecer y actuar como una, aún cuando se esté actuando en nombre de una empresa. Este aspecto, aunque básico, es olvidado reiteradamente por la mayoría de las personas que se dedican a buscar talento en la red.

Como en toda estrategia de social media, se ha de comenzar definiendo el objetivo central y el resto de objetivos secundarios. No se puede entrar en las redes sociales sin metas prefijadas, ya que los resultados nunca serán los mismos si se dejan ciertos aspectos al azar.

Estar en las redes sociales significa hacer social media, pero esto no significa siempre que se esté haciendo bien.

Entonces, es menester determinar de forma clara y precisa un objetivo (qué, cuántos, cómo y dónde). Hay que plantearse por qué queremos usar las redes sociales, qué pretendemos alcanzar, con qué perfiles deseamos contactar, cuál será el tiempo de dedicación y qué herramientas vamos a combinar para poder alcanzar estos objetivos.

Nuestras acciones han de estar encaminadas a conseguir una serie de metas específicas y medibles. Que en el caso del reclutamiento y la selección 2.0, han de estar centradas en:

- A atraer al talento y a convertir nuestra estrategia en un ejemplo de buenas relaciones.
- A forjar una reputación positiva y valorada tanto virtual como presencialmente.
- Cómo generar atención hacia nuestra empresa y nuestros contenidos.
- A crear comunidad, a influir en la conversación.
- A aumentar la visibilidad de nuestra marca (incluso personal).

La mejor guía para establecer estos objetivos iniciales; es ir siguiendo la conversación de temas laborales en la red, utilizando para ello un lector de RSS, como por ejemplo Google Reader (www.google.com/reader), lo que nos permitirá seguir a los que ya están hablando de ello.

Incluso se debe reflexionar y determinar el por qué debemos utilizar las redes sociales para buscar personas, cuestionando su uso, ya que el reclutamiento y la selección 2.0 no es 100% aplicable a todas las

empresas, a todos los profesionales, a todas las búsquedas ni a todos los perfiles de candidatos.

Una vez hayamos determinado una estrategia de reclutamiento y selección 2.0 viable para la empresa, o desde el punto de vista profesional. Entonces tomaremos en cuenta las siguientes variables que pueden medirse utilizando una serie de aplicaciones gratuitas y disponibles al final de este libro en la sección de "Aplicaciones útiles para hacer más eficiente la búsqueda de personas."

No es necesario caer en un proceso interminable de análisis de datos, pero si determinar un número conveniente de variables de acuerdo a las necesidades, el modelo de gestión o el tamaño de la empresa. Lo importante es que vayan en concordancia con los objetivos.

- Número de visitas a la web o blog.
- Tiempo promedio por visita.
- Porcentaje de nuevas visitas.
- Número de suscriptores al blog o web.
- Número de artículos publicados en el blog/ número de meses de existencia del mismo.
- Número de seguidores en Twitter.
- Número de *re-tweets* en Twitter.

- Número de contactos en XING y LinkedIn.
- Número de seguidores en Facebook.
- Posición según palabras clave en Google.

Una vez determinados los objetivos, el cómo, y la regularidad; entonces debes medirlos. Para ello, es necesario realizar una valoración de las necesidades actuales en función de lo que nos hemos propuesto conseguir; es decir, hay que definir la distancia entre la situación actual y la deseada.

Según Juan Martínez de Salinas, experto en recursos humanos y gestión de personas, y moderador del blog www.elblogderrrh.com/ "el término "distancia" es algo relativo en social media, sobre todo al aplicarlo en una estrategia de reclutamiento y selección 2.0, debido a que está en función del tiempo que tardamos en alcanzar las metas, es decir, no importa que tan lejos estemos, siempre que sepamos lo que tenemos que hacer para llegar al punto final.

De hecho, no es necesario preocuparse por las distancias en término de longitud cuando hablamos de buscar personas con talento, ya que acelerar los procesos no siempre es conveniente ni positivo en estrategias sociales, pero sí que hay que tener claro en dónde estamos a medida que vamos avanzando."

Independientemente de la situación del mercado laboral, del número de vacantes existentes y aunque

el nivel de búsqueda de personas se vea reducido, hay que saber lo que significa atraer talento en redes sociales, sabiendo que las empresas más competitivas siempre están buscando y deseando tener entre sus filas a los mejores profesionales del mercado.

Así que el objetivo perseguido siempre será el mismo: ser una empresa con capacidad para atraer talento, lo que la obliga a posicionarse como una organización atractiva en la que trabajar, desde cualquier punto de vista.

Según José Luis del Campo Villares; conocido asesor de recursos humanos y experto en temas laborales (<http://delcampovillares.com/>) "siguiendo una estrategia de reclutamiento y selección 2.0, el profesional o la empresa, han de seguir unos lineamientos que se adapten a las necesidades laborales del momento actual, mostrando aquellos aspectos y valores que posee la organización que podrían resultar atractivos para los profesionales con talento.

Un ejemplo podría ser el factor estabilidad laboral, uno de los más codiciados en la actualidad, ya que proporciona seguridad. Siendo posiblemente uno de los factores más apreciados por cualquiera que esté considerando un cambio profesional o se encuentre en medio de una búsqueda de empleo."

Otro factor a tomar en cuenta es decidir qué herramientas vamos a utilizar, escogiendo una red o una combinación de redes óptima para la labor. Para ca-

da caso o tipo de búsqueda se ha determinar la red o redes que mejor se adaptan a la misma, ya sea por el tipo de perfil que buscamos o por el tipo de interacción que queramos efectuar.

Llegados a este punto, podemos volver a revisar en la sección de "Herramientas disponibles para la búsqueda de talento", ya que en definitiva son las más utilizadas debido a su consolidación y su masa crítica.

Es necesaria entonces la elección de aplicaciones y herramientas que apoyen la labor, y que nos ayuden a centrar la búsqueda, a escuchar las conversaciones que nos interesan y que sirvan como filtro para ser más eficientes en términos de tiempo y en aproximación de perfil.

Luego de la escogencia de las herramientas adecuadas, es fundamental elaborar un detallado plan de acción, cuya profundidad y características, dependerán de las necesidades de cada caso. Independientemente de estos factores, siempre se tendrá que considerar lo siguiente:

- Determinar la inversión de tiempo necesaria en el proceso y su regularidad, así como la franja horaria en la que el nivel de eficiencia puede ser mayor, considerando los parámetros de conexión de los contactos o comunidades *target*.
- Fijar a la persona idónea y con el perfil adecuado para desempeñar la tarea, sabiendo que será una labor

exigente, en dónde la determinación de funciones es sumamente importante.

- Cualquiera puede actuar en redes sociales, es cierto; como también es cierto que cualquiera puede conducir un vehículo de motor. No obstante sólo unos pocos están capacitados para conducir y competir en Fórmula 1. Lo mismo sucede en nuestro caso. Un Reclutador 2.0 posee ciertas cualidades, habilidades y conocimientos que le diferencian del resto.
- Creación de un "protocolo" de aproximación, otro de relaciones y uno más de crisis (emergencias). Es importante diseñar estos tres protocolos de actuación, ya que tendrán como objetivo primordial, definir lo que vamos a hacer para establecer contacto con la persona que nos interesa. Establecer los principios de nuestras relaciones profesionales en red y saber cómo actuar en caso de situaciones críticas.
- Integrar la estrategia 2.0 dentro de un proceso de reclutamiento y selección 2.0 tradicional o adecuarlo parcialmente a los procesos internos de la empresa, adaptándolo de acuerdo a las necesidades y objetivos que se hayan planteado.

Visibilidad. Dejar que el talento nos encuentre

Así como desarrollamos una estrategia para encontrar el talento que andamos buscando, también hemos de permitir que las personas cuyos perfiles nos puedan interesar nos encuentren.

Se trata simplemente de darle visibilidad a la empresa; en el caso de que las acciones de reclutamiento y selección 2.0 provengan de una, o de darle visibilidad al profesional que labora por su cuenta.

Cabe destacar que este tipo de promoción es prácticamente gratuita y tiene mucho potencial para el *branding* (reconocimiento de marca), lo que ofrece beneficios dobles, siempre que se realice una gestión planificada, estratégica y profesional.

De hecho, puede acoplarse al resto de la estrategia social media que esté desarrollando la empresa, si es que lo está haciendo, o integrarse a cualquier estrategia tradicional, puesto que la exposición al público conlleva siempre un reconocimiento de marca tácito, inseparable y casi imposible de esconder.

Todo proceso de visibilidad, cuyo objetivo sea el de encontrar talento, o mejor dicho, el de permitir que el talento nos encuentre, ha de seguir ciertos pasos fundamentales:

- Si hablamos de empresa, antes siquiera de empezar a diseñar una estrategia de reclutamiento y selección

2.0, se ha comunicar adecuadamente a todos los empleados de la organización que se ha iniciado el proceso de búsqueda 2.0, puesto que en muchos casos son ellos nuestros mejores prescriptores de marca y los que mejor van a promover a la empresa. Eso sin contar que es muy probable que posean contactos que podrían convertirse en futuros candidatos.

- La preparación de un video sobre la empresa (corporativo), en donde se puedan ver los aspectos más resaltantes de la misma y los que más valor pueden tener para cualquiera que se plantee trabajar allí, por ejemplo: "un día en la empresa", haciendo un recorrido breve por la misma. Esto no se aplica para intermediarios y *head hunters*, quienes podrán colgar un video sobre sí mismos siguiendo un objetivo similar.
- La integración de las herramientas o de las redes sociales escogidas, tanto a la página web como en el blog de la empresa o del profesional, con el objetivo de ofrecer una sola fachada con coherencia y profesionalidad.
- La realización de técnicas SEO (*Search Engine Optimization*), lo cual es posible hacer con una simple pero muy metódica publicación de contenidos. Y si se cuenta con presupuesto, también hacer algo de SEM (*Search Engine Marketing*).

La reputación online

El reclutamiento de personas a través de las redes sociales está eclipsando ya a los canales más tradicionales para la búsqueda de candidatos, como las agencias de empleo o las bolsas de trabajo, sobre todo porque el candidato tiene acceso antes a las oportunidades de trabajo.

La parte cuestionable, es que los reclutadores también tienen acceso antes a la información de los posibles candidatos, dejándolos en cierta forma en desventaja.

Este tema es fundamental para la aplicación de cualquier técnica de reclutamiento y selección 2.0, puesto que las redes están, cada día más, siendo utilizadas sistemáticamente para evaluar la potencialidad y la capacidad profesional de los candidatos, a través de los datos personales de los mismos. Lo cual no significa que sea una práctica enteramente eficaz, ni totalmente efectiva en cuanto a sus resultados, sobre todo por la subjetividad que envuelve a esta información.

Los rasgos personales, así como la conducta de una persona, no deberían ser medidos a título profesional, pues como bien sabemos son, natural y necesariamente, diferentes.

El mejor consejo es entonces tomar los contenidos personales que podamos encontrar en las redes sociales con mucha objetividad, con responsabilidad

y con mucho criterio. Es cierto que estos perfiles, las fotos y otros contenidos representan una buena forma de conocer un poco más sobre alguien, pero no pueden ni deben ser usados para fundamentar una decisión de contratación.

Un profesional debe saber y entender que las redes también poseen errores, que pueden ser manipulables y que reciben muchas intervenciones de terceros que también aportan contenidos sobre cualquier persona. Lo que significa que todos los candidatos deben ser tratados de forma equitativa.

Así que contrastar a alguien que no tiene perfil en Facebook con alguien que sí, es en cierta forma una injusticia (tomo a Facebook como ejemplo, ya que es la red en la que se realizan más búsquedas de este tipo).

El dilema moral y conceptual radica en determinar qué se puede considerar como bueno, malo, negativo o positivo en un perfil de en la red. O mejor dicho: qué se supone que estamos buscando cuando analizamos el perfil de un candidato.

Un estudio del reconocido Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) del Reino Unido datado en 2009, determinó que el 90% de las empresas participantes en las encuestas que se realizaron para dicho estudio manifestaron que encuentran útiles a redes de ocio como Facebook (entre otras), para comunicarse y gestionar a sus potenciales candidatos,

pero que siguen sin utilizarlas como simples herramientas de investigación de la vida privada de las personas, lo que nos da una idea de cómo valoran las empresas la información contenida en esas redes.

Y aunque los profesionales saben a través de esta red es posible encontrar información o fotografías inapropiadas, imágenes, videos y texto haciendo alusión al consumo de alcohol y otras drogas, así como comentarios buenos y malos sobre antiguos empleadores, ya sean críticas, información volátil o datos verídicos, también tiene claro en que ésta información ha de ser minuciosamente estudiada, puesto que las interpretaciones pueden ser muchas.

Según Gabriel Schwartz, reconocido psicólogo laboral (www.psicologialaboral.com), "Los seleccionadores estamos en el derecho de hacer uso de todos los mecanismos posibles para asegurarnos de que la decisión de una incorporación es la acertada. Vale la pena recordar que en los casos de ingreso efectivo, el proceso de selección se caracteriza por el poco tiempo disponible para tomar una decisión que esperamos resulte fructífera en un mediano o largo plazo."

En este sentido, la posibilidad de acceder a cierta información de los candidatos preseleccionados está al alcance de la mano: nos basta con introducir el nombre y apellido del candidato en Google para obtener interesantes datos, que hacen al perfil del postulante.

La participación en foros, blogs, portales, YouTube o cualquier otra intervención en la red, se integrará a la imagen que venía gestándose a través de los llamados canales tradicionales como son el currículum, las referencias laborales de empleadores anteriores, pruebas de aptitud y las entrevistas personales.

Los postulantes deben ser cuidadosos respecto de su exposición digital. Sobre todo porque no resultará útil dejar de participar, ya que, quien no cuente con ninguna intervención quedará, virtualmente, alejado del circuito.

Por su parte, Arancha Ruiz, reconocida *head hunter* y experta en recursos humanos, creadora del espacio www.historiasdecracks.com, propone recordar la importancia de la reputación. Según sus palabras, "El personal *branding* y su desarrollo en el entorno offline y online es algo que va más allá de aplicar herramientas de marketing a personas, o de usar estrategias en redes sociales. Se trata de la disciplina que se centra en la visibilidad del talento profesional."

Hay profesionales que ya tienen presencia en las redes sociales y otros que no. Existen empresas que ya han adoptado en sus políticas de recursos humanos la tecnología y otras que no. Ahora puede ser una opción, pero en unos años dejará de serlo, sencillamente porque este fenómeno es imparable.

Además de la importancia de la presencia, existen una serie de razones que pueden motivarnos a inte-

grar una política de reclutamiento y selección 2.0 en nuestra empresa o en nuestra metodología profesional de selección, las cuales bien podrían ser:

- Fuente gratuita de candidatos: la gratuidad de las redes, así como su fácil uso, hacen de esta técnica algo muy asequible a prácticamente cualquier bolsillo.
- Oportunidad de encontrar talento específico o difícil de ubicar: las redes sociales están llenas de candidatos pasivos y no sólo me refiero a los que muestran sus perfiles, sino a los miles de contactos entrelazados entre sí.
- Tablón de publicación gratuito de ofertas de empleo: ya no hay que invertir en anuncios en medio tradicionales. Haciendo bien las cosas, podemos convertir nuestra oferta en algo viral.
- Encontrar futuros candidatos: las redes no sólo proporcionan a los candidatos de hoy, sino que nos permiten hacer seguimiento a los del futuro.
- Estar al día: las redes no sólo permiten conocer candidatos, sino también enterarse de las novedades y tendencias sobre reclutamiento y selección 2.0 y sobre las técnicas tradicionales.
- Conocer personas y construir relaciones: ni en mil reuniones se puede conocer a tantos profesionales del sector y a tantos candidatos potenciales.

- Reforzar la marca personal o la de la empresa: el continuo posicionamiento, la creación de contenidos y la reputación que se vaya adquiriendo con cada relación refuerzan la marca.

CLAVES PARA LA ESTRATEGIA

Como en cualquier acción de social media, lo importante aquí es focalizarse en lo social, y no tanto en el *media*, esa es precisamente la clave para obtener los mejores resultados. A continuación, lo que todo estrategia del reclutamiento y la selección 2.0 debe hacer:

- Ser una persona: las personas no desean hablar con logos, empresas ni marcas. Quieren hablar con otras personas. Muchas organizaciones e incluso algunos profesionales se empeñan en colocar su logo en lugar de colocar una foto, y peor aún, intentan hablar y relacionarse desde un punto de vista corporativo cuando la gente busca relaciones de tú a tú.

Lo mismo sucede con las personas que buscamos en las redes sociales. Esos futuros candidatos están en las redes con el fin de entablar buenas relaciones personales, y para ello buscan a otras personas, hay que convertirse en una de ellas.

Así que no hay que limitarse a la parte profesional, hay que hablar también de las motivaciones (por

ejemplo), o de lo que la lectura de un artículo nos puede hacer sentir. Lo que significa una persona, una cosa o un lugar.

Expresar lo que se siente despierta el interés en los demás, pues todos sentimos y somos vulnerables a las situaciones y a las personas que nos afectan y que nos estimulan desde el exterior y eso nos hace identificarnos con quienes se sienten igual. Eso se llama ser una persona.

- Ser inmediato: con tanta información y dinamismo, las redes sociales han tomado un carácter de inmediatez que las ha condicionado. Tanto así, que dejar pasar más de cuarenta y ocho horas sin responder a un mensaje, denota ya cierta falta de respeto hacia la persona que lo origina. Así que si se pretende estar pues hay que estar. Y las respuestas han de ser inmediatas. Si hay que ausentarse, es conveniente publicarlo, para que los demás se enteren de dicho estatus.
- Tener sentido de comunidad: estar en la red no es compatible con el egocentrismo, el egoísmo y ciertas tendencias de propiedad. La red es realmente una gran comunidad formada por comunidades más pequeñas cuyos miembros se relacionan entendiendo que forman parte de la misma.
- Ser Transparente: la transparencia puede que sea la condición más importante luego de los habituales

reconocimientos a través del perfil, ser transparente significa: no mentir, poner todas las cartas sobre la mesa, no dejar nada a la interpretación y sobre todo, hablar claro y sin tapujos.

- **Aportar Valor:** hay que ofrece valor con cada frase publicada, con cada gestión de contactos efectuada y con cada contenido que se sube al perfil. Todo lo que se diga, ha de servir para algo o ser de utilidad para alguien, aportando valor a las comunidades en que se participa.

Hay que dar en lugar de pedir o de esperar algo a cambio. Hay que ofrece lo mejor de uno mismo para luego poder recibir lo mejor de los demás.

- **Experimentar:** no todo está escrito en el social media y todavía no podemos decir que existen verdaderos expertos en la materia, sobre todo sabiendo que el auge de las redes sociales apenas se inició a mediados de la década pasada. Así que todos por igual seguimos experimentando y buscando nuevas vías para mejorar nuestra gestión, sea cual sea el campo profesional en el que nos desarrollemos.

El mejor consejo es entonces, que sigamos experimentando e intentando nuevas formas de hacer las cosas, pues es la única manera de crear nuevos ca-

minos hacia mejores canales de gestión. Las palabras clave: prueba, intenta y confirma.

También es importante saber lo que no puede hacerse bajo ningún concepto en la red, sobre todo, porque el profesional es doblemente castigado en sus malas actuaciones en comparación con quien actúa a título personal. La red no tiene contemplaciones y es más severa que el peor de los jueces en lo que a dejar pasar las faltas se refiere. Así que es mejor tomar en cuenta todo lo que se debe evitar hacer:

- Spam: cualquier intención de hacer Spam, publicación de oferta directa, publicidad o autobombo, será detectada de inmediato, con el consiguiente resultado negativo para la credibilidad e intenciones en la red.

Una cosa es mostrar al resto de usuarios nuestro trabajo, e ilusión, y otra muy distinta es usar las redes sociales como fuente publicitaria o como cartel para colgar anuncios.

- Publicar o hablar banalidades: decir lo que vas a comer, la ropa que llevamos puesta, o el estado del tiempo no interesa prácticamente a nadie; así que evita mencionar temas irrelevantes para los demás. Los posibles candidatos se interesarán por buenos contenidos y buenas conversaciones sobre tópicos de interés y sobre todo lo que ofrezcan algún valor.

- Usar lenguaje soez: aunque en un país, región o cultura, sea común incluir malas palabras en el lenguaje coloquial, en otros lugares, sociedades y culturas puede caer muy mal encontrarlas.

Usar palabrotas como argumento o para llamar la atención no sólo es de mal gusto, sino que denota ignorancia, descortesía y falta de profesionalidad y sobre todo, limita el alcance de la gestión a un único entorno, el personal.

- Opinar sobre política, religión y género: la universalidad de las redes sociales las hace presentes en todos los ámbitos, así que si la intención es obtener contactos y encontrar personas con talento, lo mejor que se puede hacer, es evitar tocar estos temas, pues lo que puede parecer correcto y normal a algunos, no lo es necesariamente para el resto de las personas.
- Opinar sin tomar partido: no se puede pretender estar de acuerdo con todo el mundo, ni caerle bien a todos. Así que las opiniones sobre algún tema deberán mantenerse una vez expresadas, puesto que no hacerlo con la intención de quedar bien con todos resultará algo muy negativo si es que la intención es ganar contactos que puedan luego convertirse en candidatos.

La experiencia indica que se pueden gestionar contactos con talento desde cualquier corriente de pensamiento, siempre que se opine con respeto, educación y cortesía hacia los demás, independientemente de nuestra posición.

Tareas del seleccionador 2.0 como dinamizador social

- Invertir tiempo construyendo relaciones: precisamente las palabras clave son inversión y tiempo, ya que por lo general se piensa que buscar contactos en la red, entablar relaciones con personas y construir comunidades de talento es una tarea simple y rápida, cuando en realidad, se trata de un trabajo a tiempo completo, que requiere mucha dedicación y horas invertidas.

El seleccionador 2.0 ha de saber que deberá organizarse muy bien en sus labores, y que tendrá necesariamente que adaptarse al horario de sus comunidades *target*, por lo que no quedan descartadas acciones en horarios que podrían parecer inverosímiles para los que trabajan en una oficina de 09:00 a 17:00 h.

Hay que tomar en cuenta que hemos de contactar con las personas que nos interesen, justamente en los horarios en que ellos presentan más actividad en la red, y este factor no lo determinamos nosotros.

En resumen, la dinamización social requiere de muchas horas, sobre todo al principio, cuando estamos construyendo nuestra propia identidad y nuestra reputación.

- Producir información útil y de interés: no todo es contacto y búsqueda de personas. Para poder ser reconocidos como profesionales del medio y como personas a su vez con talento, hemos de crear, publicar y difundir nuestro propio contenido en la red, pero tomando en cuenta un principio muy básico: el talento se siente más cómodo hablando con el talento. Es decir, muchas de las acciones que dirigiremos a la red durante nuestra estrategia, estarán centradas en crear nuestra propia reputación online y en labrarnos un nombre dentro de nuestro campo profesional.

Esto sólo se logra publicando contenidos que mostrarán a nuestros futuros contactos, lo que somos, lo que hemos hecho y nuestras características más significativas en todo el sentido profesional; a través de artículos, videos, fotos, micropost, participaciones en foros, comentarios en otros contenidos, etc., que no sólo van mostrar a nuestros contactos quienes somos, sino que ayudarán a indexar nuestro nombre en los buscadores, construyendo de esa forma algo más allá de nuestra identidad, nuestro prestigio en la red.

Arancha Ruiz (www.historiasdecracks.com), afirma que "La prudencia y la modestia son grandes cualidades, pero ejercidas en extremo dan como resultado la invisibilidad profesional. Por eso es necesario realizar una estrategia de *personal branding* acorde con la personalidad del profesional, sus objetivos y el entorno competitivo en el que se mueve."

Lo importante es aprender a usar la tecnología y el marketing para potenciar nuestra carrera profesional transmitiendo al gran mercado las cualidades que nos hacen únicos mientras buscamos personas con talento. Es como una autopista de doble vía en la que controlamos y sacamos provecho de los dos canales. Como decían Kotler y Rein en su libro *High Visibility*, "eso se traducirá a largo plazo en una prima económica por tu visibilidad."

- Compartir, participar y colaborar: Las redes sociales son lugares maravillosos y diferentes en su contexto si las comparamos con la vida real. Son entornos autogestionados con leyes y normas no escritas que van determinando la conducta de los usuarios y condicionando sus acciones.

El origen de esta particular situación social ha surgido desde la espontaneidad de la participación y desde la inusual disposición a compartir, participar y colaborar.

Hemos estado tanto tiempo conviviendo en sociedades poco participativas y nada dispuestas a colaborar que casi estábamos acostumbrados a no hacerlo. Pero con el nacimiento y el auge de las redes sociales, este espíritu de participación ha renacido con fuerza, siendo una de las características más notables de las redes sociales en la actualidad.

Así que otra de las funciones del seleccionador 2.0 será la de participar activamente en las comunidades a las que pertenece, involucrándose en los proyectos e iniciativas que más le interesen o atraigan su atención. La idea es mostrar al resto de usuarios y a sus posibles contactos futuros que entendemos las reglas más elementales de vivir en comunidades virtuales y que estamos disponibles para enriquecer la propia red con acciones concretas.

Este simple paso y las acciones que vienen *a posteriori*, constituyen un componente muy importante de la reputación que se está labrando en la red, y tiene un carácter mucho más positivo, ya que cualquier mención por parte de terceros sobre nuestra actitud en la red, vale por dos.

- Escuchar mucho y hablar menos: no todo son acciones activas en la red, también existen las llamadas acciones pasivas, siendo la más importante la de escuchar.

Escuchar significa verificar lo que se está diciendo en la red sobre un tema en concreto, seleccionando lo que deseamos escuchar con palabras clave y utilizando distintas herramientas diseñadas para ese fin.

Muchas de las personas con el perfil que buscamos están justo en este momento conversando en Internet, es decir, participando en foros, dejando comentarios en blogs, escribiendo artículos, escribiendo un *tweet*, etc. Parte de la labor del seleccionador 2.0 es precisamente encontrar estas conversaciones con tres objetivos muy interconectados:

1. Estar al día con las últimas tendencias, informaciones y noticias.
2. Encontrar a las personas (posibles candidatos) que en la actualidad hablan y se interesan por un tema en particular.
3. Encontrar a otros profesionales con los que poder compartir impresiones e intercambiar ideas.

Según Marta Carballo, experta en social media y Directora de Hello!Comunicacion.com (www.hellocomunicacion.com), "la mejor gestión en una estrategia de social media, y en este caso, en la relacionada con la búsqueda de talento, tendrá siempre una mayor inversión de tiempo en la escucha de conversaciones que en el resto de acciones, ya que se trata de un medio en donde la información es muy rica,

constante y dinámica, por lo que no deja de renovarse. La habilidad del seleccionador 2.0 estará en saber sacar el mayor provecho a las diferentes corrientes de información con que se encuentre y al manejo de las herramientas que están disponibles para ello".

ASPECTOS FUNDAMENTALES A TOMAR EN CUENTA

El éxito de buscar talento en redes sociales no está ligado a saber de tecnología, sino a saber hacer social media.

Es por eso que el error más común de los que no saben nada sobre redes sociales es pensar que su uso tiene que ver más con asuntos tecnológicos que con otra cosa, cuando el componente principal del social media es la comunicación.

En el reclutamiento y la selección 2.0, las habilidades de comunicación y acercamiento, así como la capacidad para relacionarse, son precisamente los componentes de una gestión de éxito y no el hecho de saber sobre tecnología, programación u ordenadores.

Las redes sociales son un canal en el que fluyen las conversaciones y en el que las personas se inclinan por relacionarse con quien mejor cree conveniente. Así que la habilidad para utilizar las redes sociales como canal de reclutamiento y selección comporta poseer ciertas características, que si no se poseen, es preciso entrenarlas hasta conseguir obtenerlas. Así

que, como ya hemos dicho anteriormente: la clave es centrarse más en la parte *social* y menos en el *media*.

Es precisamente la esencia de esa frase, lo que otorga la misma ventaja a todas las empresas (y profesionales) por igual, sin importar el tamaño ni los recursos con los que cuentan, para encontrar a las personas con más talento en las redes sociales.

Este es posiblemente el aspecto más evidente y al que las empresas grandes más temen, debido a que las deja en clara desventaja en relación a otras empresas. Las redes sociales han hecho que la capacidad monetaria, el reconocimiento y la magnitud de una empresa o marca queden en segundo plano frente al valor de las personas.

Ahora mismo, cualquier empresa, sin importar su tamaño, puede contactar y luego atraer al mejor candidato del mundo en un área específica. Sólo hace falta tener a un reclutador 2.0 conocedor de las mejores técnicas para conseguirlo. Cualquiera puede tener acceso a cualquiera, simplemente haciendo bien las cosas.

Según Fernando Álvarez, formador de emprendedores de alto rendimiento y creador del blog: www.DesdeLaTrinchera.net, "las pequeñas organizaciones, lo tienen incluso más fácil que las grandes, debido a su inexistente o reducida burocracia en la toma de decisiones, frente a cómo se han de utilizar las redes sociales, mostrando así mucha más natura-

lidad. Esta naturalidad puede ser percibida por el futuro candidato como una empresa más *friendly* y por lo tanto más apetecible para pasar cuarenta horas semanales de su vida".

Para poder competir en este nuevo terreno 2.0, las grandes empresas han de organizar pequeñas estructuras independientes dentro de los departamentos de recursos humanos que posean cierta autonomía de gestión y de ejecución, de modo que puedan competir con otras empresas en igualdad de condiciones.

Otro aspecto destacable, es que de la misma forma en que una empresa analiza o investiga a un candidato en diferentes redes sociales, los candidatos, pueden obtener información sobre cualquier empresa, futuros jefes, colaboradores e incluso pueden empezar a relacionarse con empleados o ex empleados que podrían proporcionar todo tipo de información de carácter positivo y negativo, en caso de existir, sobre la empresa seleccionadora. Así pues, el reclutamiento y la selección 2.0 debe entenderse como una carretera de doble vía.

Según Luz Martín, Social Media & Communication Manager en Marketing Surfers, y autora del blog www.esenciaturistica.com, "gracias a la redes sociales, cualquier empresa está en posición de igualdad para poder encontrar al candidato ideal. Sólo aquellas empresas que sean conscientes de esta realidad y la apro-

vechen, podrán beneficiarse de la nueva dimensión para el reclutamiento. Es fácil, sólo necesitan conocer lo que es una estrategia de social media para llevarla a cabo, y potenciar, como empresa, su presencia online con las redes sociales."

Es importante señalar que hay muchas personas con talento que lo saben, y que simplemente dejan entrever sus cualidades, con lo que podríamos decir que se dan el lujo de elegir en donde trabajar. Pero también hay otras que aplicando sencillas pero eficaces técnicas de social media pueden darle a su perfil tanto visibilidad como posicionamiento, lo que en la Web 2.0 se conoce como marca personal. Así que es fundamental el poder distinguir entre un candidato con talento y uno bien posicionado.

Asimismo, el éxito no está en encontrar candidatos potenciales en las redes sociales, sino en la calidad de los mismos. En el reclutamiento y la selección 2.0 más no significa mejor.

Al buscar perfiles específicos en redes sociales, podemos encontrar a muchas personas que cumplan con los requisitos de la búsqueda, así que lo importante no está en la cantidad de candidatos potenciales encontrados, sino en la calidad de los mismos, es decir, los esfuerzos de la búsqueda deberán enfocarse en encontrar al mejor, hacer otra cosa sería perder el tiempo.

La ventaja que nos ofrecen las redes sociales de poder observar, escuchar, medir e investigar sin ser detectados, nos permite ser más efectivos en el reclutamiento y más eficientes en la selección, lo que es tal vez una de las mejores ventajas que nos ofrece esta nueva metodología.

APLICACIONES DISPONIBLES EN INTERNET

La misma Web 2.0, en su afán de crecer y de mejorar, ha ido creando una ingente cantidad de aplicaciones que vienen a complementar la utilidad de las herramientas ya existentes. A continuación, les presento las que podrían ser de mayor utilidad en función de las herramientas señaladas en los capítulos anteriores de este libro:

- <http://blogpulse.com/> - Conversaciones en Internet sobre un tema o palabra clave.
- <http://google.com/trends> - Estadísticas de palabras mencionadas en Internet.
- www.serph.com - Conversaciones en tiempo real.
- <http://delicious.com/> - Una especie de marca libros, en donde puedes buscar lo que otros guardan.
- www.boardtracker.com - Para encontrar conversaciones sobre un tópico en foros.
- www.boardreader.com - Para encontrar conversaciones sobre un tópico en foros.

- www.omgili.com - Motor de búsqueda de conversaciones sobre un tema.
- Google Groups - Buscador de grupos en Google.
- Yahoo! Groups - Buscador de grupos en Yahoo
- www.samepoint.com - Para encontrar temas de discusión en *real time*.
- <http://searchtwitter.com> - El buscador de Twitter por excelencia.
- www.tweetscan.com - Para buscar por palabra.
- www.twiturly.com - Para buscar conversaciones sobre cualquier tópico.
- www.hashtags.com - Buscador de *hashtags* en *real time*.
- www.tweetbeep.com - Buscador de menciones de tu marca en *real time*.
- www.tweepsearch.com - Para encontrar personas según lo que colocan en su Bio.
- www.twilert.com - Alerta enviando un correo cuando haya *tweets* mencionando una marca o servicio.
- www.compete.com - Reportes de tráfico Web.
- www.youtube.com - Para buscar videos, muchos candidatos cuelgan su currículum en video.
- www.flickr.com - Buscador de imágenes, muchos profesionales publican allí sus portafolios.

- www.socialmention.com/ - Para buscar lo que se dice de una marca o un tema.

Bibliografía y recursos en Internet

- «From Recruitment 1.0 to Recruitment 2.0»
Disponible en: [www.slideshare.net/emakina/
from-recruitment-10-to-recruitment-20-presentation](http://www.slideshare.net/emakina/from-recruitment-10-to-recruitment-20-presentation)
Fecha de consulta: julio de 2008.
- «El 40% de los currículos que se envían a las empresas tienen datos falsos»
Disponible en: www.20minutos.es/noticia/429134/4/
Fecha de consulta: 16 de noviembre de 2008.
- «Forty-five Percent of Employers use Social Networking sites to research job candidates, CareerBuilder Survey Finds»
Disponible en: [www.careerbuilder.com/share/
aboutus/pressreleasesdetail.aspx?id=pr519&sd=8%
2F19%2F2009&ed=12%2F31%2F2009&cbRecursi-
onCnt=1&cbsid=8f7468b547564daabc43f9c18
32f2913-332152624-w3-6&ns_siteid=ns_es_g_
Harris_Interactive_su_](http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?id=pr519&sd=8%2F19%2F2009&ed=12%2F31%2F2009&cbRecursionCnt=1&cbsid=8f7468b547564daabc43f9c1832f2913-332152624-w3-6&ns_siteid=ns_es_g_Harris_Interactive_su_)
Fecha de consulta: 19 de agosto de 2009.

- «Diseña tu Twitter Pitch y prepárate para encontrar empleo»
 Disponible en: www.seniorm.com/disena-tu-%E2%80%9Ctwitter-pitch%E2%80%9D-y-preparate-para-buscar-y-encontrar-empleo.html
 Fecha de consulta: 5 de junio de 2009.
- «La web social como escaparate profesional»
 Disponible en: www.enriquedans.com/2009/08/la-web-social-como-escaparate-profesional.html
 Fecha de consulta: 20 de agosto de 2009.
- «La web social como vidriera profesional»
 Disponible en: <http://micarreralaboralenit.wordpress.com/2010/01/08/la-web-social-como-vidriera-profesional/>
 Fecha de consulta: 8 de enero de 2010.
- «Reclutamiento 2.0 - Innovación en recursos humanos»
 Disponible en: www.seniorm.com/reclutamiento-2-0-innovacion-en-rrhh.html
 Fecha de consulta: 4 de marzo de 2010.
- «Comparativa XING, LinkedIn y Viadeo»
 Disponible en: <http://buscateuntrabajohonrado20.blogspot.com/2010/03/comparativa-linkedin-xing-y-viadeo.html>
 Fecha de consulta: 8 de marzo de 2010.
- «La realidad de los recursos humanos 2.0 ya no es virtual»
 Disponible en: <http://businessbarcelona.com/>

Noticias/la-realidad-de-rrhh-20-ya-no-es-virtual.aspx
Fecha de consulta: 10 de marzo de 2010.

- «Directivos invaden la red»
Disponible en: www.elpais.com/articulo/carreras/capital/humano/directivos/invaden/Red/elpepueconeg/20100523elpnegser_1/Tes
Fecha de consulta: 23 de mayo de 2010.
- «Reclutamiento 2.0 - Seremos “revisados” al buscar empleo en Internet»
Disponible en: www.seniorm.com/reclutamiento-2-0-seremos-revisados-buscar-empleo-internet-red-redes-sociales.html
Fecha de consulta: 15 de abril de 2010.

