
GUÍA GRATUITA

25 CLAVES PARA BUSCAR TALENTO EN LA RED



Aprende cómo buscar y atraer candidatos, así como a encontrarlos más rápido, a través de tus perfiles sociales corporativos



© Isabel Iglesias 2014, del Prólogo y las Claves 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11 y 12
© Víctor Candel 2014, de las Claves 6, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25

Edición, maquetación y diseño de portada: Víctor Candel

Fotografía de portada: © istockphoto.com/stock-photo-20265568-cloud-computing.php

Ilustraciones: © tooncharacters.com

Primera edición: Septiembre de 2014



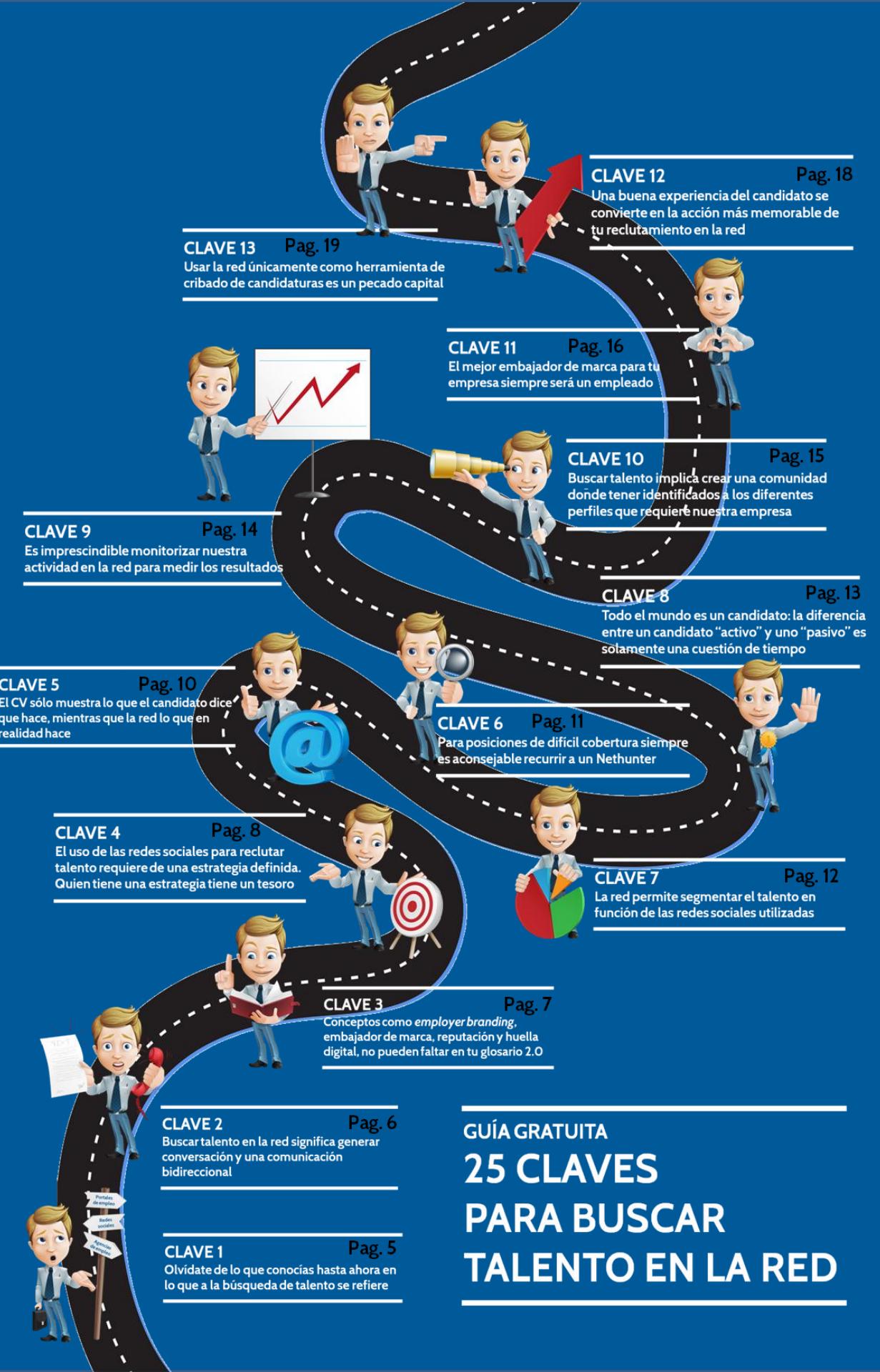
No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, no pudiéndose alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta. Eres libre de distribuir y comunicar libremente la obra a través de cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico o por fotocopia, siempre que no se realice con fines comerciales: venta, alquiler o préstamo.

GUÍA GRATUITA

25 CLAVES PARA BUSCAR TALENTO EN LA RED

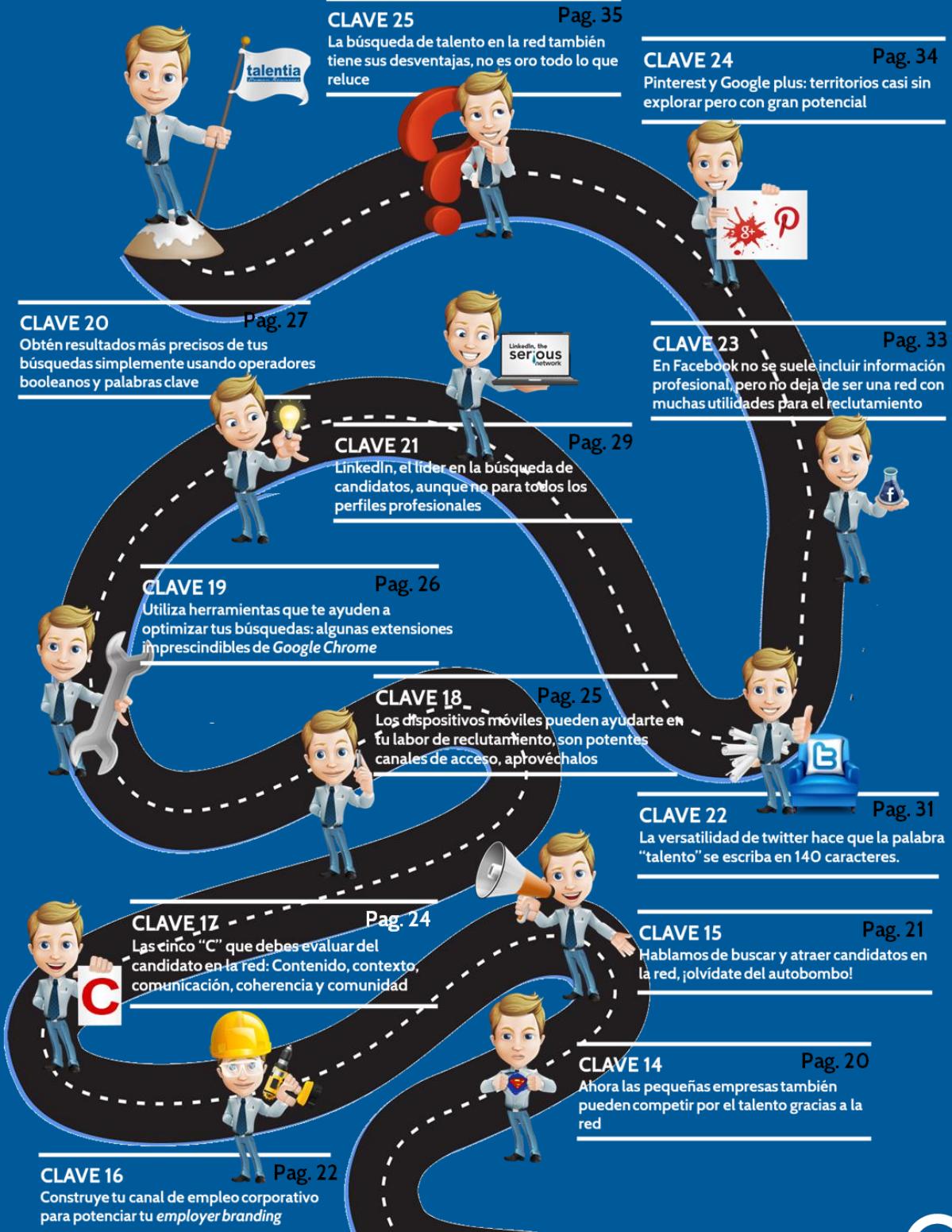


Víctor Candel e Isabel Iglesias



GUÍA GRATUITA
25 CLAVES
PARA BUSCAR
TALENTO EN LA RED

ÍNDICE



“

“Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a las personas con talento”

Elbert Hubbard

El talento en las organizaciones es uno de esos “intangibles” que nadie ve pero que todo el mundo quiere tener.

Lo que en realidad diferencia a una organización de otra no son ni sus productos, ni sus ventas ni sus procesos, sino las personas y más concretamente las habilidades que les hacen diferentes y valiosos para esa empresa.

Resulta curioso como la palabra “talento” cambia su significado en función de cada organización y de las necesidades que ésta tenga. No hay una única definición de lo que significa el término “talento”, sino tantas como empresas, o realidades empresariales existan.

Lo que sí es común a todas ellas es la convicción de que el talento no deja de ser un bien escaso y altamente perseguido ya que garantiza que las empresas puedan evolucionar y, en definitiva, sobrevivir a los continuos cambios.

Es por ello que la búsqueda de lo que cada organización llama “talento” suele ser una de sus mayores preocupaciones

La realidad hoy en día nos muestra cómo desde los años 90, momento en que se empieza a utilizar la palabra talento en las organizaciones, hasta la actualidad, la búsqueda de talento ha sufrido un cambio radical.

Ya no se trata sólo de reclutar mano de obra que realice las tareas encomendadas, sino de buscar a aquellas personas que se diferencian del resto por poseer unas habilidades especiales, conocimientos por encima de los demás o, simplemente, por su capacidad para pensar de manera distinta.

Y es justamente en este punto donde la búsqueda de talento empieza a complicarse, ya que no basta con saber hacer bien el trabajo, se requieren personas que sepan hacer de forma excepcional lo que otros hacen de forma aceptable.

La llegada de las redes sociales ha supuesto una revolución de consecuencias incalculables en lo que a la búsqueda de talento se refiere.

En unos escasos 20 años se ha pasado del currículum en papel a la red como elemento para buscar candidatos.

Conviene resaltar que las redes han supuesto un elemento diferenciador a la hora de buscar talento respecto del tradicional CV y la clásica entrevista de trabajo. Pero no es menos cierto que la utilización de la red de una forma adecuada añade un plus de complejidad e incertidumbre que pocos estábamos acostumbrados respecto al tradicional sistema de CV.

Es por ello que esta Guía pretende reunir las 25 claves que desde *Talentia Human Resources* consideramos más relevantes para buscar talento en la red.

Con ello aspiramos a arrojar algo de luz a esa incertidumbre, analizando conceptos de reclutamiento 2.0, *employer branding*, análisis de competencias y habilidades de candidatos, así como las redes más adecuadas para buscar talento.

Es nuestra pequeña aportación al conocimiento colectivo del que somos grandes convencidos.

Es por ello que si esta Guía llega a tus manos, sólo vamos a pedirte que la difundas para poder seguir aportando conocimiento a la red.

Gracias

CLAVE 1

Olvídate de lo que conocías hasta ahora en lo que a la búsqueda de talento se refiere

En los últimos años, la búsqueda de talento ha dado un giro de 180 grados. Hemos pasado en poco más de 20 años de utilizar los periódicos a las redes sociales, pasando por los portales de empleo.

La transición de los anuncios de periódicos a los portales de empleo fue vista como una auténtica revolución en la búsqueda de empleo. Nunca antes resultaba tan fácil poder disponer de tantos candidatos con un coste tan pequeño, con el consiguiente ahorro administrativo.

Sin embargo, el cambio más radical estaba por llegar y éste se ha producido con la irrupción de las redes sociales, ya que el modelo conocido de los portales de empleo poco, o más bien nada, tiene que ver con la red, pese a que utiliza el soporte de internet y las nuevas tecnologías.

Por ello te invitamos a que dejes a un lado todo lo que conocías hasta ahora sobre la búsqueda de talento y le des una oportunidad a la red.



CLAVE 2

Buscar talento en la red significa generar conversación y una comunicación bidireccional

Una de las principales características de las redes sociales frente a los portales de empleo radica básicamente en dos aspectos:

La posibilidad de poder entablar **conversaciones** en la red con los potenciales candidatos, aunque no haya una oferta de empleo activa y específica en esos momentos. El talento no se debe sólo buscar cuando hay una vacante, hay que rastrearlo de forma activa aunque no exista una vacante vigente. En los últimos años se ha pasado de una búsqueda reactiva de talento a la creación de espacios de conversación con los candidatos y usuarios de la red para poder conocer de una forma más específica el perfil de éstos.

La segunda característica que está muy ligada con la anterior es que, a diferencia de lo que ocurre con los portales de empleo, las redes permiten una **comunicación bidireccional**; es decir, la empresa no sólo busca de forma activa talento sino que fomenta que los candidatos puedan interactuar con ésta y los profesionales de RRHH en su objetivo de hacer visible su marca personal. Quizá este sea uno de los cambios más importantes ya que se ha pasado en muy poco tiempo de tener unos espacios unidireccionales y huérfanos de comunicación como eran los portales de empleo, a las redes donde la comunicación es primordial y fluye de manera natural.



CLAVE 3

Conceptos como *employer branding*, embajador de marca, reputación y huella digital, no pueden faltar en tu glosario 2.0

Antes de lanzarnos de lleno al mundo de la búsqueda de talento en red, conviene que definamos algunos conceptos que irán apareciendo a lo largo de la Guía.

• **Employer branding:** hace referencia a la marca del empleador y consiste en que las empresas promuevan y difundan una marca personal específica como buenos empleadores, a diferencia de su marca corporativa, que les permita poder resultar atractivo para posibles candidatos.

• **Embajadores de marca:** Es una idea importada del área de Marketing y que juega con la implicación de los empleados, proveedores o clientes, a la hora de vender los productos o servicios de la empresa. Este mismo concepto se ha trasladado al área de RRHH de tal manera que se parte de la idea de que son los propios empleados los que están constantemente trabajando y haciendo visible la marca de la empresa mediante comentarios y contenido compartido en las redes. Es el compromiso del empleado en su máxima expresión.

• **Reputación digital:** es la reputación que tienen, tanto las personas como las empresas, en la red. Esta reputación se construye a base de la interacción de las organizaciones con candidatos potenciales y/o empleados que están interactuando con el contenido que suben a la red. La reputación hace referencia sobre todo al prestigio que tiene la empresa en la red.

• **Huella digital:** se refiere a la marca que dejan las empresas en la red. Cuando alguien teclea en un buscador el nombre de una determinada empresa, la información que aparece de ésta en la red es la huella digital y es lo que permite a cualquier persona poder conocer quién es o qué hace una determinada organización.



CLAVE 4

El uso de las redes sociales para reclutar talento requiere de una estrategia definida. Quien tiene una estrategia tiene un tesoro

A diferencia de lo que puede ocurrir con la búsqueda tradicional de talento mediante portales de empleo, las redes sociales requieren de una estrategia.

No se trata de lanzarse a la red porque sí o porque está la competencia, sino de estar de forma consciente y activa con un objetivo claro en la detección del talento.

Algunas ideas a la hora de elaborar una estrategia para estar en las redes:

- Si el índice de rotación de personal en tu organización es elevado debido a al tipo de actividad empresarial, es conveniente, crear **perfils específicos** en las diferentes redes sociales y bien diferenciados de los perfiles corporativos. Estos perfiles estarán destinados única y exclusivamente a posicionar a la empresa en las redes a nivel de empleo y como principal altavoz de su estrategia de *employer branding*.
- Elegir las plataformas más adecuadas para hacer visible nuestra marca empleadora, dependiendo de nuestra actividad empresarial. Las redes más utilizadas para buscar talento son LinkedIn y twitter, cuya estrategia desarrollaremos más adelante.





- Diseñar una estrategia de **employer branding** o el reconocimiento de la marca de la empresa como buen empleador, tanto para los empleados actuales como los futuros. En definitiva se trata de hacer visible aquello que la empresa cree que puede resultar atractivo para atraer futuros candidatos. Así, dar visibilidad sobre aspectos relativos a los valores de la organización, su política de formación, promoción... se convertirá en información muy valiosa para futuros candidatos.

Y para ello nada mejor que recurrir a los mejores **embajadores de marca** que podemos tener: los actuales empleados. Claro está que para que esta estrategia de *employer branding* resulte efectiva es imprescindible que sea coherente con los valores y cultura de la organización. Conviene tener en cuenta que la información en las redes fluye sin ningún tipo de barreras, tanto para bien como para mal.

CLAVE 5

El CV sólo muestra lo que el candidato dice que hace, mientras que la red lo que en realidad hace



A diferencia de lo que ocurre con el currículum tradicional, donde sólo se puede ver un documento estático que habla del pasado de los candidatos, la red es un elemento dinámico que permite ver día a día la evolución de las personas, hablando de pasado, presente y expectativas de futuro del candidato.

La red no deja de ser como un libro abierto en el que todos los integrantes están aportando continuamente contenido y, por lo tanto, haciendo visible su marca personal.

Es por ello que, tanto la calidad como la cantidad de información que nos puede ofrecer la red, supera con creces la que podamos obtener de un currículum acompañado de una carta de presentación.

Ahora bien, eso no impide que el currículum sea la puerta de inicio a la red para poder ver lo que se denomina el rastro digital de los candidatos.

CLAVE 6

Para posiciones de difícil cobertura siempre es aconsejable recurrir a un Nethunter

Dentro del gran cambio que está experimentando el reclutamiento, cobra cierta importancia el término “*NetHunting*”, que es algo así como una mezcla de *headhunting* y *network*, un concepto de Selección de personal asociado a la búsqueda de talento a través de la red, principalmente de candidatos con perfiles especialistas, una forma de identificar a través de redes sociales ese nuevo talento que nuestras empresas están demandando y que resulta difícil de encontrar a través de los medios tradicionales.

Muchos reclutadores desconocen las funciones y competencias de muchas de las nuevas profesiones que surgen en los distintos ámbitos empresariales, como podría ser por ejemplo el área digital, por lo que todavía les resulta más difícil ponerse a buscar a un candidato que encaje con las recientes necesidades que tiene su empresa.

Un *nethunter* conocerá a la perfección todo este tipo de nuevos perfiles y habrá creado su propia comunidad de talento en red, teniendo identificado en todo momento a aquellas personas que destacan en cada una de estas posiciones.

Hay que diferenciar que el *nethunter* no busca en la red a la persona que mejor se adecúe a una posición, sino que busca qué cualidades y qué talento tiene una persona para esa determinada posición, ya que posee una visión y conocimiento del mercado de talento muy amplio, y tiene siempre disponible una base de candidatos 2.0 actualizada y lista para ser utilizada.

En definitiva, un *nethunter* podría ser considerado el nuevo profesional *headhunter* de la red.



CLAVE 7

La red permite segmentar el talento en función de las redes sociales utilizadas



Otra de las grandes ventajas que tienen las redes frente a los portales de empleo, por ejemplo, es que nos permite segmentar el talento en función a las redes utilizadas.

En realidad cuando hablamos de segmentar el talento nos estamos refiriendo a modificar el mensaje para atraer candidatos en base a las necesidades de detección del mismo que tengamos y la red que usemos para ello.

No todas las redes sirven para encontrar el mismo perfil de empleados, y eso implica la necesidad

de que podamos crear una estrategia de reclutamiento bien definida en base a las necesidades de la organización.

Hasta hace unos años era suficiente con que el mensaje que lanzase la empresa fuese el mismo. Sin embargo, hoy en día, se requiere que las organizaciones personalicen sus mensajes en función al tipo de red que están usando. Y, por lo tanto, no será suficiente con crear un mensaje específico para cada público objetivo de candidatos, sino que además, será necesario que podamos ofrecerles una propuesta de valor que encaje con sus expectativas e intereses.

Así, a la hora de reclutar un mando intermedio es muy probable que se acuda a LinkedIn, ya que es una red más orientada a perfiles medio-altos. En cambio Facebook puede funcionar muy bien con perfiles bajos o de escasa cualificación.

La gran desventaja frente a los portales de empleo es que no todo el mundo está en la red, hay candidatos que no se sienten cómodos con la forma de reclutamiento 2.0, con lo que muy probablemente ni siquiera tengan perfil en una red social.

CLAVE 8

Todo el mundo es un candidato: la diferencia entre un candidato “activo” y uno “pasivo” es solamente una cuestión de tiempo

Los candidatos pasivos son aquellos que no se encuentran en búsqueda activa de empleo y, por lo tanto, difícilmente se inscribirán a una oferta en un portal de empleo o mandarán su CV.

Eso no quiere decir que estas personas no estén dispuestas a plantearse un cambio de puesto de trabajo, siempre y cuando la oferta encaje con sus expectativas.

Possiblemente estos candidatos pasivos tienen presencia en la red y son activos haciendo visible su marca personal como profesional, y en un momento dado les puede resultar atractiva una empresa o una determinada vacante.

De ahí la importancia de que la estrategia de *employer branding* sea sólida y esté bien construida ya que uno de los objetivos de ésta es poder llamar la atención de esos candidatos pasivos.

De hecho, la mayor parte de los usuarios en la red son candidatos potenciales y pasivos, que no están necesariamente buscando activamente empleo pero que pueden tener perfiles muy interesantes para las empresas.

La clave es poder tener elaborada una estrategia que nos permita poder llegar a todo tipo de candidatos.

Nunca olvides por tanto que todo el mundo es un posible candidato para tu empresa, la única diferencia que hay entre un candidato “activo” y uno “pasivo” es una cuestión de tiempo.



CLAVE 9

Es imprescindible monitorizar nuestra actividad en la red para medir los resultados

Una de las cuestiones que se suele pasar por alto en la búsqueda de talento en la red es la efectividad que está produciendo esa labor.

Es por ello que resulta imprescindible que utilicemos herramientas adecuadas para poder no sólo medir toda la actividad de nuestras búsquedas y acciones de difusión, sino también para conocer que dicen de nosotros en la red. Es lo que se denomina monitorizar nuestra actividad en la red.

El uso de herramientas como Hootsuite, SocialBro, Google analytics o Google Alerts, deben formar parte de tu rutina diaria.

Un ejemplo de ello es en los casos que hayamos publicado ofertas en la red, de tal manera que podamos ver el número de veces que se ha compartido, desde qué fuentes han sido esos clicks, horas más adecuadas o con mayor tráfico...

Para ello resulta muy útil utilizar acortadores de URL como es bitly. Este acortador permite poder realizar un seguimiento del tráfico que ha tenido ese link acortado, con lo cual podemos obtener mucha información acerca de el número de personas que han accedido al enlace, las fuentes de procedencia o la ubicación geográfica.



CLAVE 10

Buscar talento implica crear una comunidad donde tener identificados a los diferentes perfiles que requiere nuestra empresa



Una de las claves más importantes en la búsqueda de talento es la necesidad de crear comunidad alrededor de la marca de la empresa.

Esto implica hacer visible la marca de la empresa mediante una adecuada estrategia de *employer branding* para poder ir generando una comunidad de personas afines que, en algún momento, pueden convertirse en posibles candidatos.

Mediante un canal de empleo corporativo, un blog de empresa o un perfil profesional en algunas de las redes es posible crear esa comunidad de seguidores.

Para ello es importante que dispongamos de una estrategia sobre qué contenidos queremos comunicar y a través de qué medios; sin olvidar la “Clave 7”, sobre la necesidad de segmentar los contenidos a publicar y las redes donde vamos a compartirlo en función al tipo de candidatos que queremos captar.

La comunidad de seguidores se construye a base de contenido relevante y la interacción con los miembros de la comunidad en forma de comentarios, y no sólo de autobombo sobre las bondades de nuestra organización.

Cuestión importante aquí es generar *engagement* con esos seguidores de la misma forma que lo hacen las marcas con sus potenciales clientes: utilizar una estrategia basada en la **coherencia** y la **honestidad**.

Olvídate de construir una imagen idílica de la empresa que no es real, ya que serán los propios empleados de la misma los que terminarán por hacer saltar por los aires esa imagen.

CLAVE 11

El mejor embajador de marca para tu empresa siempre será un empleado

Generalmente, solemos dar más credibilidad a la información que obtenemos de una determinada empresa, si ésta viene de un empleado de la misma. Esa es la principal razón sobre la que se apoya la idea de convertir a los empleados en embajadores de marca: que sean los propios empleados que hablen de la marca de la empresa como empleadora. Y todo ello sin trampa ni cartón, sin intentar manipular ni edulcorar la imagen que ésta tiene en realidad.

Hoy en día resulta más sencillo que nunca poder descubrir la impostura y la falta de honestidad de las empresas gracias a la información que circula libremente.

Conseguir que los empleados pasen de ser sólo empleados a embajadores de marca no es cuestión sencilla y requiere de una gran voluntad por parte de la organización de generar un verdadero compromiso con los empleados.

Las ventajas son indudables, si tenemos embajadores de marca, tendremos a toda nuestra plantilla volcada en compartir información sobre nuestra empresa sin necesidad de que tengamos que hacer un ejercicio de maquillaje de los hechos.



Para ello es necesario que se den tres premisas:

1) *Fomentar el compromiso* verdadero con los empleados para que éstos puedan dar lo mejor de sí mismos. Potenciar el desarrollo personal y profesional de las personas en la organización y crear espacios para que el talento pueda fluir.

2) *Alinear los valores personales con los corporativos*: es fundamental que los potenciales candidatos conozcan los valores corporativos y que los compartan para que puedan sentirse identificados con éstos. Para ello, la *selección por valores* puede ser un punto de partida muy interesante en el proceso de reclutamiento.

3) *Crear espacios donde los empleados puedan compartir* su opinión, eventos y experiencias en la organización. Crear una política de “redes abiertas” frente al tradicional control existente en muchas organizaciones en lo que a la utilización de las redes sociales se refiere. La clave aquí es fomentar la comunicación y el intercambio de información.



La experiencia del candidato hace referencia a la necesidad de que los reclutadores se pongan en la piel de los candidatos para poder conocer cómo está funcionando todo el proceso de reclutamiento.

Hasta hace poco tiempo, los reclutadores daban por sentado que los procesos de selección necesariamente discurrían de una forma concreta y determinada y eran los candidatos los que tenían que adaptarse al proceso, independientemente de los resultados finales.

CLAVE 12

Una buena experiencia del candidato se convierte en la acción más memorable de tu reclutamiento en la red

Teniendo en cuenta que las redes sociales han introducido conceptos nuevos como la bidireccionalidad o la necesidad de generar conversaciones, resulta mas que necesario que se empiece a prestar atención a la experiencia del candidato, sobre todo si queremos que nuestro *employer branding* como empresa sea relevante en las redes.

Conviene tener en cuenta que una buena experiencia del candidato no deja de ser una de las mejores y más económicas acciones de marketing que una empresa puede llevar a cabo.

Aquellos candidatos cuya experiencia haya sido positiva, no sólo hablarán bien de la reputación de la empresa sino que, muy posiblemente sean nuevos clientes o consumidores de nuestros productos o servicios.

Para poder conseguir que la experiencia del candidato sea relevante y positiva, es conveniente prestar atención a los siguientes aspectos:

1) Revisar cómo está diseñado el proceso de reclutamiento de principio a fin: todos en algún momento hemos sido candidatos y nos hemos podido encon-

trar con páginas web poco accesibles, claras, interminables formularios para introducir nuestro currículum... Se trata de hacerlo fácil y accesible a los candidatos. La mayor parte de las páginas webs de empleo corporativas están orientadas a hacerle la vida más fácil al departamento de recursos humanos y no al candidato.

2) Fomentar la comunicación a lo largo del proceso de reclutamiento: es habitual que los procesos de selección se vean teñidos de un halo de oscurantismo y secretismo que no favorece en absoluto la imagen que se suele tener de las áreas de selección. Si se quiere hacer girar todo el proceso en torno al candidato, la comunicación con éste es fundamental.

3) Recordar que los candidatos son personas ante todo: la masificación y despersonalización de los procesos de reclutamiento de estos últimos años ha dado lugar a que éstos se hayan convertido prácticamente en un proceso mecánico donde se trata de hacer encajar piezas. Es más que necesario que recuperemos la personalización de éstos para, sobre todo, poder estar abiertos a cualquier tipo de talento que se presente.

CLAVE 13

Usar la red únicamente como herramienta de cribado de candidaturas es un pecado capital

Las estadísticas lo dicen todo, según el último estudio de Reclutamiento Social de Jobvite¹:

- El 58% de los reclutadores rechaza a un candidato basándose en el contenido encontrado en sus perfiles sociales.
- Un 47% de los reclutadores rechazarían a una persona si aparece consumiendo alcohol, un 51% si hace mención explícita a la violencia o incluso un 61% si comenten graves errores gramaticales en sus actualizaciones y tweets.

Si a esto sumamos que el 93% de profesionales de Recursos Humanos utilizan las redes sociales para verificar la información aportada en el CV de un candidato tras haberse inscrito en una oferta de empleo, podemos imaginar la relevancia que adquiere realizar una evaluación del candidato con objetividad y criterio. ¿Qué podemos considerar como positivo o negativo del perfil social de una persona?

La actividad en redes sociales de un candidato no debe considerarse un aspecto determinante para decidir el descarte de éste en un proceso de selección, sino un aspecto más a tener en cuenta. Una determinada acción puede tener múltiples interpretaciones ¿nunca te han fotografiado con una copa en la mano? ¿Nunca has tenido un lapsus y has tenido una falta de ortografía?

Seamos cautos, hay que interactuar y conversar con la persona antes de juzgar y tomar una decisión.



¹ Estudio Jobvite sobre Social Recruiting (2013)

CLAVE 14

Ahora las pequeñas empresas también pueden competir por el talento gracias a la red

Hasta hace relativamente poco, algo tan común como el reclutamiento y selección de nuevos trabajadores, suponía un dolor de cabeza para muchas de las pequeñas y medianas empresas españolas.

Encontrar el candidato idóneo para un puesto, se convertía en una utopía para muchas pymes, acostumbradas a incorporar a conocidos y familiares para cubrir sus necesidades de personal, debido en gran parte a la falta de recursos económicos y la carencia de conocimientos. Pero las redes sociales se convierten en su mejor aliado para este menester. No es necesario tener avanzados conocimientos en tecnología para buscar y atraer talento en la web 2.0.

Las grandes empresas eran las únicas que podían adquirir el mejor talento, en gran medida gracias a las grandes inversiones que podían realizar para encontrar al candidato idóneo.

Sin embargo, esto ha cambiado y ahora mismo cualquier empresa, sin importar el tamaño, puede contactar y tener una comunicación directa con los candidatos más adecuados para su organización.

Si además tenemos en cuenta la falta de transparencia, comunicación y de trato personalizado con sus empleados, de muchas grandes empresas, tenemos el caldo de cultivo perfecto para que en breve, aquellos que no se están sintiendo valorados por sus empresas durante el actual período de crisis económica, estén dispuestos a escuchar las propuestas de una pyme.

Es el momento de que las medianas y pequeñas empresas comiencen a reinventarse y a adaptarse a las nuevas tecnologías digitales aplicadas al reclutamiento, no sólo para realizar acciones de marketing y publicidad.

No tienes nada que perder, es un proceso efectivo con recursos gratuitos en el que principalmente sólo se requiere invertir en tiempo.



CLAVE 15

Hablamos de buscar y atraer candidatos en la red, ¡olvídate del autobombo!

Uno de los principales errores que cometen la mayoría de reclutadores al iniciar su actividad para atraer talento en redes sociales, es pensar que los perfiles corporativos deben ofrecer únicamente contenidos sobre la empresa y sus bondades.

El autobombo, el SPAM o la publicidad desmedida en el contenido ofrecido, son como cuchillos para el candidato, que sale huyendo en cuanto huele que intentan utilizarlo para venderle algo, sobre todo si hablamos de candidatos pasivos.



Otro típico error es convertir el perfil social corporativo en un gran tablón de ofertas de empleo donde el candidato puede leer únicamente los puestos ofertados por tu organización; no olvides que para eso ya están los portales de empleo.

Aplica el principio de Pareto a tus acciones en redes sociales, el 20% de una acción producirá el 80% de los efectos. Comparte información, noticias y ofertas de empleo de tu empresa sólo en un 20% de tus actualizaciones diarias, el resto con contenido de noticias relevantes y artículos de profesionales del sector. Lo interesante de darle visibilidad a tu marca empleadora para permitir que el talento os encuentre, es conocer personas, construir relaciones y crear sinergias con otros usuarios y profesionales del sector, aportando valor en cada contenido compartido.

Por otro lado, cada red social es un entorno diferente, con normas no escritas que debes tener en cuenta a la hora de comunicarte con sus usuarios. Antes de emprender cualquier acción, resulta imprescindible dedicar un tiempo a escuchar, ya habrá tiempo para hablar.

CLAVE 16

Construye tu canal de empleo corporativo para potenciar tu *employer branding*

En los últimos años muchas empresas están apostando por cambiar esa actitud pasiva en la que se limitaban a publicar y dar difusión a sus ofertas de empleo en función de las necesidades de personal que surgían, para convertirse en entidades activas preocupadas por atraer y captar el talento que requieren.

Los mejores candidatos son los que eligen a las empresas en las que quieren trabajar, y no al revés. No hay mejor candidato que el que es fan de tu marca. Es por ello por lo que cada vez más empresas comienzan a crear un canal de empleo o **Career Site**, es decir, una página independiente de la página web corporativa, a través de la cual potenciar su marca como empleador.

Hay algunos aspectos esenciales que debes tener en cuenta a la hora de construir tu canal de empleo.

- **Elaborar formularios de fácil y rápida cumplimentación:**

Si para un reclutador resulta tedioso leer un currículum poco conciso o muy extenso, imagina lo que significa para el candidato estar llenando formularios interminables.

Cuántos más datos se solicitan en un cuestionario menor es la posibilidad de que sea cumplimentado, el candidato puede terminar por aburrirse y abandonar tu web de empleo. Es por ello que debemos solicitar los datos más imprescindibles, o incluso ofrecerle la posibilidad de registrarse a través de LinkedIn, por ejemplo, para acelerar el proceso y disponer de los datos curriculares que ya tiene actualizados en su perfil profesional.

- **Ofrecer contenido multimedia sobre tu organización**

Los videos con testimonios de tus trabajadores, donde un potencial candidato pueda conocer el tipo de personas que configuran la misma, son un arma muy efectiva para dejar constancia de lo que significa trabajar en tu empresa. Videos donde se detalle todo lo que la empresa puede ofrecer a su nuevo trabajador, aspectos sobre la responsabilidad social corporativa, el compromiso social y las oportunidades que ofreces para que las personas mejoren su bienestar y su comunidad.

Incluye imágenes de tus instalaciones y empleados, pero reales, no de un banco de imágenes.

- **Incluir botones sociales de compartir**

Para optimizar la difusión de nuestras ofertas de empleo es imprescindible incluir los botones de compartir de las principales redes sociales: LinkedIn, Twitter y Facebook. Conseguiremos no sólo crear un mayor tráfico a nuestro canal de empleo e incrementar las posibilidades de llegar a nuestros potenciales candidatos, sino convertir nuestro *career site* en el principal canal de comunicación entre el candidato y la empresa.

- **Incluir un blog corporativo para usarlo como una extensión de nuestro *career site***

El blog corporativo puede servir no sólo para compartir de una forma más cercana y realista, la visión, misión y valores corporativos, sino también para compartir la cultura organizacional, permitiendo conversar e interactuar con tus potenciales empleados sobre como es trabajar en tu empresa, posibilitando que conozcan un poco más tu organización y convertirla en la empresa en la que desearían trabajar.

Por otro lado, la publicación de artículos en un blog corporativo va mucho más allá de la mera información estática de una oferta de empleo, invitando a los lectores a mostrar su punto de vista, opinión o dudas a través del espacio de comentarios.

Además tendrá mucha más repercusión y será más fácilmente difundido en redes sociales que la publicación de una oferta, ya que generalmente, ésta última será visualizada únicamente por personas que se encuentran en búsqueda activa de empleo.

A lo que nos referimos, es a publicar artículos con un tema de actualidad y/o relacionado con el puesto que deseamos cubrir, un post que te dé la posibilidad de aportar información de calidad y que invite a ser compartido. Al final del artículo podríamos aprovechar su viralidad para incluir una mención a una oferta publicada en nuestra sección de empleo, algo así como “Te ha gustado el post, pues estamos buscando un _____ ¿estás interesado? Clickea en este enlace”.

Sin olvidar que una empresa genera un mayor grado de confianza al candidato cuando se muestra cercana, abierta a la conversación, orientada a las relaciones, y es capaz de conectar e interactuar con los usuarios de su web.

En definitiva, la clave del éxito de tu canal de empleo será crear una página cercana, humana, realizada por y para personas.



CLAVE 17

Las cinco “C” que debes evaluar del candidato en la red: Contenido, contexto, comunicación, coherencia y comunidad

En todo proceso de selección las empresas procuramos valorar en qué medida los candidatos poseen ciertas habilidades y competencias, tanto profesionales como personales. Y las redes sociales se han posicionado como una de las mejores herramientas para poder evaluar dichas cualidades antes de realizar una entrevista.

Sin embargo, no todos los reclutadores usan de forma objetiva la información obtenida de un candidato a través de las redes sociales, no teniendo en cuenta la importancia del momento y el entorno en el que el candidato realiza una determinada acción.



Son cinco los aspectos clave que debes evaluar de tus candidatos en la red:

- **Contenido:** A través de lo que está diciendo y lo que está haciendo dentro de esas redes, revela el carácter de la persona, sus motivaciones y sus conocimientos.
- **Contexto:** Cuenta una historia acerca de cómo vive su vida, y puede indicarnos lo profesional que es.
- **Comunicación:** El lenguaje escrito de un candidato muestra cómo se involucra con el resto de los miembros de su comunidad, la forma en la que habla con sus amigos, familiares y compañeros. El reclutador podrá evaluar su capacidad de influenciar, su prudencia, sensatez, moderación, integridad, autocontrol y sentido común.
- **Coherencia:** Puede reflejar el comportamiento, validar cómo se representa a sí mismo o indicar su autenticidad, demostrando que es quién en realidad dice que es.
- **Comunidad:** Refleja con quién pasa su tiempo, y muestra sus intereses, aficiones y de qué tipo de personas se rodea.

CLAVE 18

Los dispositivos móviles pueden ayudarte en tu labor de reclutamiento, son potentes canales de acceso, aprovechálos

¿Cuántos visitantes llegan a través de dispositivos móviles a tu web corporativa? Seguro que un elevado porcentaje. No podemos dejar escapar todo el potencial que nos ofrece a los reclutadores el mercado de dispositivos móviles. España se ha convertido en el país europeo con mayor penetración de *smartphones* y *tablets*, con más de 23 millones de usuarios de *smartphones* y 4 millones de descargas apps/día¹.

De ahí la necesidad de tener una web corporativa optimizada para los dispositivos móviles, y esto va más allá de confeccionar un sitio web que se vea bonito en la pequeña pantalla. Nuestra web corporativa debe tener un diseño *responsive*, es decir, debe estar adaptada al entorno móvil, siendo un lugar de navegación fácil y accesible, con la finalidad de mejorar la experiencia del candidato y estar conectado en todo momento con él.

Por otro lado, actualmente las personas en búsqueda activa de empleo pueden buscar ofertas a través de un *smartphone*, pero no siempre pueden inscribirse o llenar formularios a través de su móvil.

¹ Según Informe de “The App Date” sobre Apps en España de Septiembre 2013

Y ahora te preguntarás, ¿es que el candidato no puede esperar a llegar a casa y conectar su ordenador?

Darles la oportunidad de inscribirse de inmediato, aumenta el número de posibilidades de que ese candidato postule al puesto ofertado, y para ello, por ejemplo, resultaría de gran utilidad disponer de nuestra propia app o aplicación móvil. Ten en cuenta que los españoles ya pasan más tiempo en aplicaciones para *smartphones* que en internet, para ser exactos 82 minutos diarios frente a los 76 min de la web¹.



CLAVE 19

Utiliza herramientas que te ayuden a optimizar tus búsquedas: algunas extensiones imprescindibles de Google Chrome



R

Rapporto para Gmail

Es básicamente como tener un identificador de llamadas. Cada vez que recibes un correo electrónico, esta extensión muestra información sobre los perfiles sociales vinculados a esa dirección de correo: Twitter, Facebook, LinkedIn, About.me, entre otros.



Streak para Gmail

Equivale a tener las funcionalidades de un CRM en tu correo electrónico, facilitando la gestión de la relación con tus candidatos. Por ejemplo nos avisa de cuando y dónde un correo fue leído.



WhoWorks.At

Nos permite conocer, cuando visitamos un sitio web, con qué empleados de esa organización estamos conectados a través de LinkedIn, tanto conexiones de primer, segundo y tercer grado de relación.

FF

efTwo (F2)

Es la función 2.0 del comando CTRL + F y nos facilita encontrar a lo largo de una página web las palabras clave que buscamos sin necesidad de tener que leer todo el texto. Muy útil para encontrar palabras clave dentro de un perfil de LinkedIn.



Lippl

Nos permite conocer los nombres completos de los usuarios de LinkedIn con una relación de tercer grado o fuera de nuestra red y que tienen habilitada la opción de perfil público.

CLAVE 20

Obtén resultados más precisos de tus búsquedas simplemente usando operadores booleanos y palabras clave

Cuando buscas información mediante los diferentes motores de búsqueda de la red, los resultados obtenidos pueden ser más precisos con la ayuda de operadores booleanos.

- Operador **AND**. Busca resultados que incluyan tanto el término anterior al operador como el posterior. Muy útil cuando queremos realizar búsquedas de conocimientos y habilidades que debe cumplir el candidato.
- Operador **OR**. Busca resultados que incluyan el término anterior al operador, el posterior o los dos. Un operador esencial para realizar búsquedas de personas que desempeñan o han desempeñado un puesto de trabajo que puede tener diferentes denominaciones, o para obtener resultados de personas que residen en determinadas ubicaciones geográficas que nos interesan.
- Operador **NOT**. Busca resultados que *no* incluyan el término después del operador. Es utilizado para excluir de la búsqueda a determinados candidatos. Debes introducir 1º un término positivo y después el operador NOT y un término negativo, o hacerlo a través del signo - (- Becario)

Asegúrate siempre de introducir estos operadores booleanos en mayúsculas, ya que de lo contrario el motor de búsqueda los tratará como términos de búsqueda en lugar de operadores.

El operador booleano **NOT** tiene mayor prioridad; le sigue **AND** y después **OR**. Cuando efectúes una búsqueda con dos operadores booleanos se tendrá en cuenta este orden de prioridades.



Debes también tener en cuenta, la importancia del uso de comillas para la búsqueda de palabras compuestas o de términos exactos, y de paréntesis para la búsqueda de varios términos usando un mismo operador.

Existen muchos más operadores de búsqueda que pueden ser interesantes en reclutamiento, algunos de ellos::

- Operador **site**: Para buscar dentro de un determinado dominio web (por ejemplo *site:linkedin.com*)

- Operador **filetype**: Para restringir la búsqueda a un determinado tipo de documento, como *filetype:pdf* o *filetype:docx*. Una forma de rastrear currículum en formato tradicional.

- Operador **inurl**: Para restringir la búsqueda a las páginas que contienen una determinada palabra clave en la dirección del sitio web (por ejemplo *inurl:in* o *inurl:pub*).

En el caso de estos operadores específicos siempre deben utilizarse en minúscula.

Imagina ahora que quieres buscar un perfil en LinkedIn de “*Online marketing manager*” en dependencia directa de nuestro Director comercial, con un perfil cuyos requisitos mínimos sea que resida en Alicante o Murcia, que tenga formación superior en Marketing / Publicidad, con conocimientos de inglés, analítica web, SEO, SEM y CRM, y que además no sea becario porque necesitas que tenga una experiencia mínima de 5 años. La búsqueda que podrías realizar sería algo así:



`site:linkedin.com (manager OR responsable) (Alicante OR Murcia)
("marketing online" OR "marketing digital") (publicidad AND marketing
AND "Social Media") (inglés AND analytics AND SEO AND SEM AND
CRM) - becario`

CLAVE 21

LinkedIn, el líder en la búsqueda de candidatos, aunque no para todos los perfiles profesionales

Decir que la red profesional LinkedIn es la plataforma líder en la búsqueda de candidatos, no es ninguna novedad.

Con más de 300 millones de usuarios que tratan temas profesionales, comparten experiencias relacionadas con el trabajo y que buscan nuevas oportunidades laborales, se convierte en una fuente imprescindible de reclutamiento para cualquier reclutador.

Además debemos tener en cuenta que dispone de uno de los mejores motores de búsqueda avanzada de la red, que combinado con el uso de operadores booleanos (Clave 20), nos devuelve un resultado muy preciso de los candidatos más idóneos, lo que supone un importante ahorro de tiempo.

Disponer de una *cuenta Premium* en esta red social ayudará en tu trabajo diario, sin embargo, no es un requisito necesario y supone un elevado coste para pequeñas y medianas empresas.



Es un error pensar que por contratar una *cuenta Premium*, mejorarás la calidad de tus búsquedas, no obtendrás un mayor número de resultados, únicamente te permitirá filtrar mejor y poder visualizar el perfil completo de todos los usuarios de la red (incluyendo los que están fuera de tu red de contactos).

LinkedIn search interface showing advanced search filters for people:

- Palabras clave:** ("marketing online" OR "marketing digital") (publicidad)
- Nombre:** Conocimientos y habilidades que buscas en el candidato
- Cargo:** (manager OR responsable)
- Empresa:**
- Universidad:**
- Relación:** Contactos de 1er grado, Contactos de 2º grado, Miembros del grupo, Contactos de 3er grado + todos los demás
- Ubicación:** Alacant y alrededores, España, Murcia y alrededores, España
- Sector:** Diferentes denominaciones de los puestos o cargos, Empresas relevantes del sector de las que te interesa que proceda
- Grupos:** Debes marcar todas las casillas de relación para realizar una búsqueda más completa
- Opciones adicionales:** Incluir las ubicaciones que deseas incluir como requisito

Con la cuenta gratuita de LinkedIn podrás visualizar sólo los perfiles completos de tus contactos de 1^{er} y 2º grado de relación, no pudiendo conocer el nombre completo, ni leer el perfil de los contactos con una relación de 3^{er} grado o que están fuera de tu red.

Sin embargo, existen apps como **Lippl** (Clave 19) que nos permiten conocer los nombres completos de estos usuarios que tienen habilitada la opción de perfil público para poder conectar con ellos.

Aún así siempre nos quedará la opción de realizar una búsqueda del perfil público del candidato, para conocer su nombre completo a través de Google, usando operadores de búsqueda y teniendo en cuenta que no debes estar logeado en esta red profesional.

4 resultados para: ("marketing online" OR "marketing digital") (publicidad AND marketing AND "Social Media") (inglés AND analytics AND SEO AND SEM AND CRM)

Contactos de 1er grado × Contactos de 2º grado × Miembros del grupo ×

Contactos de 3er grado + todos los demás × Alacant y alrededores, España ×

Murcia y alrededores, España × Restablecer

Maria del MarKeting M. 3er
Marketing Assistant en HRS Heat Exchangers
Murcia y alrededores, España - Marketing y publicidad Similares

Anterior: Responsable de Marketing en Visual C...
- Definición de la estrategia de marketing para... - marketing: campañas SEO/SEM, newsletter, Keywords...

Anterior: Coordinadora de Marketing en Springer ...
- Coordinación y gestión de proyectos online y... Community Manager: SMO, SEO y SEM. - Búsqueda de...

Enviar mensaje InMail



site:linkedin.com (inurl:in OR inurl:pub) "busca a gente que conoces" (nombre AND "titular profesional")

site:linkedin.com (inurl:in OR inurl:pub) "busca a gente que conoces" ("Maria del MarKeting" AND "Marketing Assistant")

CLAVE 22

La versatilidad de twitter hace que la palabra “talento” se escriba en 140 caracteres.

Aunque no se trata de una red profesional, Twitter puede ser un canal muy eficaz de reclutamiento.

Al tratarse de una red social en la que la mayoría de usuarios tienen su perfil abierto, sin restricciones, resulta una herramienta muy interesante para atraer candidatos, construir relaciones y dar visibilidad a tu marca empleadora.

Comienza tu actividad en twitter siguiendo a personas relevantes del sector de tu empresa y compartiendo contenidos específicos del mismo, con la finalidad de ir construyendo poco a poco una comunidad de talento.

Pese a que Twitter nos permite realizar búsquedas con un alto grado de filtrado a través de su buscador avanzado, los resultados obtenidos no suelen ser de mucha calidad, debido principalmente a que los candidatos realizan un uso más personal de esta red y es posible que no incluyan datos profesionales.

Por eso es recomendable, combinar su buscador avanzado con otro tipo de herramientas como el motor de búsqueda de Google ([site:twitter.com + términos y operadores booleanos](https://www.google.com/search?q=site%3Atwitter.com+talento)).

Otro recurso es *Followerwonk*, que centra sus acciones de búsqueda sobre el texto de la “bio” del usuario, donde se suele especificar quienes somos, a qué nos dedicamos o el lugar donde residimos. Su gran desventaja es que no podemos usar operadores booleanos para obtener resultados más precisos.

Más allá de la búsqueda directa de candidatos, Twitter puede resultar muy efectivo para realizar un seguimiento de las menciones de términos específicos o #hashtag, a través de aplicaciones como *Hootsuite*, con la finalidad de encontrar flujos de contenidos personalizados y personas interesadas en temas concretos .



Los 140 caracteres permitidos en un *tweet* o los 160 caracteres de una *bio*, son una barrera para identificar un elevado número de buenos resultados en tus búsquedas, un corto mensaje de texto en el que buscar. Así que te recomendamos que centres tu estrategia en dar visibilidad a tu marca empleadora, dar difusión a tus ofertas de empleo, y sobre todo, para compartir contenido de calidad que conlleve a entablar conversaciones con los candidatos potenciales que vayas encontrando cada día.

En relación a la difusión de tus ofertas, es conveniente que tus tweets estén muy bien estructurados por la falta de espacio de texto. Para ello, no puede faltar el titular del puesto ofertado, un enlace acortado (Clave 9) que nos dirija a la oferta en la web corporativa desde donde poder inscribirse, diferentes *hashtags* relacionados con la oferta (población, sector, #empleo o #trabajo) y una foto para hacer el tweet más visual y poder ampliar la información sobre las funciones y requisitos del puesto.

Este diagrama ilustra la estructura de un tweet de Talenia HR para promocionar una oferta de trabajo. El tweet incluye:

- Talencia HR @TalenciaHR**: La cuenta de Twitter.
- Texto de la oferta**: La descripción de la oferta, que menciona "Vendedor de tienda con experiencia en suministros industriales" y un enlace acortado (bit.ly/1ITef7K).
- Link acortado de la oferta**: El enlace (bit.ly/1ITef7K) resaltado con un cuadro rojo.
- #empleo #Villena #Alicante**: Los hashtags relacionados con la oferta.
- Hashtags relacionados**: Un cuadro que agrupa los hashtags mencionados.
- Foto de la oferta**: Una imagen de un trabajador con casco amarillo y gafas, sosteniendo una herramienta eléctrica.
- Funciones:** Una lista de responsabilidades: Atención al cliente en tienda y telefónicamente, Realización de pedidos y presupuestos, Reposición de tienda y control de stocks.
- Requisitos:** Una lista de cualificaciones: Formación FP Grado Superior en Industria, Mecánica o similar, Amplios conocimientos en suministros industriales, Imprescindible experiencia mínima en ventas de 1 año.
- Timing publicación**: La fecha y hora de publicación: 16:46 - 13 de sept. de 2014.
- Reportar archivo**: Una opción para reportar el tweet.

CLAVE 23

En Facebook no se suele incluir información profesional, pero no deja de ser una red con muchas utilidades para el reclutamiento

Uno de los aspectos más positivos de esta red social, obviando el gran número de usuarios (más de 1.200 millones), es que no tiene restricciones para contactar con una persona, aunque no la conocamos de nada siempre podemos enviarle un mensaje. Sin embargo, no son muchos los usuarios que completan y detallan la información en relación a sus experiencias laborales y formación académica, lo que nos dificulta nuestra búsqueda de talento.



Al igual que comentábamos con Twitter, ésta red social es muy interesante para desarrollar tu *employer branding* y dar difusión a tus ofertas de empleo, mediante la creación de una página de empresa.

Graph Search es el buscador avanzado de Facebook que te permite realizar búsquedas de personas, lugares, videos o fotos en base a preguntas o frases.

- Personas a las que les gusta [sector] y viven en [ciudad]
- Amigos de mis amigos que son [puesto] y viven en [ciudad]
- Amigos de mis amigos que trabajan en [empresa del sector] y viven en [ciudad]

Los resultados no son iguales para todo el mundo, sino que dependen de lo que otros hayan compartido contigo, de ahí que resulte tan importante tener un elevado número de amigos.

Sus dos principales desventajas son que no permite realizar búsquedas mediante operadores booleanos, y que actualmente sólo está disponible en inglés, por lo que nos obliga a cambiar el idioma en la configuración de nuestro perfil.

CLAVE 24

Pinterest y Google plus: territorios casi sin explorar pero con gran potencial

No podíamos olvidar, hacer mención a estas dos redes sociales, que aunque todavía son poco utilizadas en reclutamiento, tienen un gran potencial.

Google + ha sido ignorada y ridiculizada por muchos reclutadores, para los cuales era algo así como una ciudad fantasma en la que no era posible encontrar candidatos. Lejos de todo esto, su buscador es muy parecido al de Google y permite realizar búsquedas muy precisas, obteniendo un gran número de resultados, que puedes segmentar en círculos para gestionar mucho mejor tu base de datos de candidatos. Si a esto le sumamos la posibilidad de poder enviar un correo a cualquier persona añadida a nuestros círculos, sin necesidad de disponer de su dirección de email, llegamos a la conclusión de que es una herramienta imprescindible de la web.

Otra de sus ventajas es que nuestras actualizaciones en esta red social quedan indexadas automáticamente tras su publicación, lo que resulta muy interesante en el caso de compartir una oferta de empleo. Además, la integración de *Hangout* como servicio de videoconferencia gratuito, hace que dispongamos de un medio potente para mantener una entrevista preliminar con un candidato.



Es posible que sientas cierta incredulidad en relación a las posibilidades de reclutar a través de Pinterest.

El potencial de esta red social tan visual no se basa en la posibilidad de buscar candidatos (muchos de ellos con nombre de usuario bajo pseudónimo), sino más bien en la posibilidad de desarrollar nuestra marca empleadora y dirigir tráfico a nuestra web corporativa, gracias a la difusión de fotografías que muestren la cultura de empresa y el entorno de trabajo de tu organización, e infografías con contenido relevante sobre el sector.

CLAVE 25

La búsqueda de talento en la red también tiene sus desventajas, no es oro todo lo que reluce

Llegamos a la última clave, y como nos gusta ser objetivos, no podíamos obviar que el Reclutamiento 2.0 y hacer visible tu marca empleadora también tiene sus desventajas, “no es oro todo lo que reluce”, aunque debemos decir que son desventajas bastante asumibles.

- *La inmediatez en la búsqueda de talento en la red no existe, se necesita invertir mucho tiempo inicial.* Intentar cubrir una vacante en 15 días sin haber creado una comunidad previamente y construido tu reputación en la web 2.0, es casi una misión imposible. Así que si crees que puedes aplicar tus prácticas o modelos tradicionales de reclutamiento a la web, mejor que continúes usando portales de empleo y agencias de empleo.

- *Cuidado con el incumplimiento de la legislación vigente sobre protección de datos (LOPD)* al reclutar en la red, tener acceso a una información no significa que se pueda utilizar, ¿tienes el consentimiento del candidato?. Si quieres evitar quebraderos de cabeza, te recomendamos adquirir un software de reclutamiento (ATS) para ayudarte a gestionar tus procesos en la red.

- *No siempre todos los perfiles profesionales se encuentran en redes sociales.* Decide tu fuente de reclutamiento en función de los diferentes puestos de trabajo de tu empresa.

- Aunque las empresas están igualmente expuestas a comentarios en la red, estén o no estén presentes en ellas, debemos estar preparados para dar una respuesta ante cualquier comentario negativo o crisis de reputación.



talentia

Human Resources

www.talentiahr.com

