



UADE

**Licenciatura en
Recursos Humanos**

Reclutamiento 2.0

Autores: Langone, Micaela
Scotillo, Carolina

Profesora: Sandra Vanessa Welsh

Fecha: Noviembre 2014

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

A nuestros padres que nos acompañaron a lo largo de este
camino de aprendizaje.

A los profesores que nos inspiraron en esta vocación por
Recursos Humanos.

RESUMEN

Acorde al mercado laboral actual y como resultado del desarrollo tecnológico, la nueva “Era del conocimiento” y la globalización, las fuentes de reclutamiento clásicas aparentan estar desactualizadas. A partir de la situación observada se planteó la oportunidad de aplicar las Redes Sociales como una nueva herramienta al momento de reclutar candidatos.

Como objetivos específicos se plantearon el de determinar cuáles son las redes sociales más apropiadas como nuevas fuentes de reclutamiento, evaluar los tipos de perfiles que mejor se adapten a esta nueva modalidad 2.0 y, determinar si efectivamente *Employer Branding* influye en el proceso de reclutamiento haciendo el mismo más exitoso.

El diseño de la investigación es descriptivo, de diseño no experimental y transversal, y de estudio de conjunto utilizando como instrumentos de indagación las encuestas a empresas y las entrevistas dirigidas a profesionales en la temática planteada.

A partir de la información recolectada por ambos instrumentos se concluye que las Redes Sociales son consideradas una nueva fuente de reclutamiento dinámico e interactivo transformándose en un canal de alta incidencia. Su utilización en la selección dejará de ser una ventaja diferenciadora pasando a ser una necesidad para atraer posibles candidatos en el corto plazo.

Palabras claves: Reclutamiento, Redes Sociales, Generaciones, *Employer Branding*, *Social Media*.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
MARCO TEORICO.....	8
CAPITULO 1- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	8
1.1. PASOS PARA UN PROCESO DE SELECCIÓN	8
1.2. DIFERENCIAS ENTRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO.....	11
1.3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO CLÁSICAS Y EL NUEVO MERCADO LABORAL	12
CAPITULO 2- NUEVO MERCADO LABORAL TECNOLÓGICO.....	16
2.1. ¿QUÉ SON LAS GENERACIONES? ¿CÓMO LAS PODEMOS CLASIFICAR?	16
2.3. GENERACIÓN Z Y SU FUTURA INSERCIÓN EN EL MERCADO LABORAL.	21
CAPITULO 3 - EMPLOYER BRANDING COMO UNA NUEVA ESTRATEGIA PARA LAS COMPAÑÍAS INNOVADORAS.....	23
3.1. CONCEPTO DE EMPLOYER BRANDING E IMPACTO EN RECURSOS HUMANOS	23
3.2. SOCIAL MEDIA GESTIONADA POR RRHH.....	27
METODOLOGÍA	29
CAPITULO 4 – OBJETO DE ESTUDIO: REDES SOCIALES	29
CAPITULO 5 – ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INTRUMENTOS.....	33
5.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	33
5.1.1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y EL USO DE LAS REDES SOCIALES	33
5.1.2 EMPLOYER BRANDING Y REDES SOCIALES.....	39
5.1.3. OTROS APORTES	40
5.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	40

5.2.1 OPINIONES SOBRE RECLUTAMIENTO Y REDES SOCIALES	41
5.2.2 OPINIONES SOBRE EMPLOYER BRANDING Y REDES SOCIALES	45
5.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS EN CONJUNTO	46
CONCLUSION DEL TRABAJO	48
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS	53

INTRODUCCIÓN

Dado el momento específico de la historia donde el desarrollo tecnológico, la nueva “Era del conocimiento” y la globalización son parte del día a día, las fuentes de reclutamiento aparentan no estar actualizadas en base a este nuevo paradigma.

Como fuentes de reclutamiento que se usan habitualmente se encuentran en gran medida los portales de empleo. Si bien hay un uso incipiente de LinkedIn, una Red Social laboral, esta no es la única que actualmente está creciendo en su uso. Es por eso que frente al cambio generacional, el avance de las tecnologías de la información y comunicación se busca considerar a otras Redes Sociales para completar a las que actualmente se usan, como una nueva estrategia al momento de elegir las fuentes de reclutamiento.

Como respuesta a esta problemática se propuso el uso de las Redes Sociales como fuente de reclutamiento ya que son consideradas como una herramienta clave hoy en día viéndolas como una forma de lograr mayor cercanía y accesibilidad a posibles postulantes dado los cambios que está afrontando el mercado laboral hoy en día.

¿Por qué las Redes Sociales como fuente de reclutamiento? A partir de un estudio realizado por una consultora estadounidense, se terminó por confirmar la sospecha que Argentina es el país que más utiliza las Redes Sociales. El promedio mensual en Argentina es de 9,8 horas por visitante, mientras que la media mundial es de 5,1 horas. El estudio se orientó a visitantes mayores de 15 años excluyendo a las visitas de computadores públicas o celulares. Si se incluirían estas dos fuentes más de visitas, se aumentarían las horas. A partir de acá se identificó que los ciudadanos Argentinos pasan un aproximado de 9.8 horas promedio mensual *online* comunicándose con el resto del mundo permitiendo así que las empresas

puedan utilizar estas horas como una oportunidad para acercarse a posibles candidatos de forma más rápida, asegurándose que estos estén disponibles para ser contactados.

Por otro lado, un estudio realizado por la Unique (Consultora de RRHH) revela que en España el 50% de los directivos de Recursos Humanos asegura utilizar las Redes Sociales en sus procesos de reclutamiento, el otro 45% las utiliza de forma esporádica y sólo el 5% para buscar determinados perfiles. También afirma que muchas empresas utilizan esta herramienta para contrastar las referencias de los candidatos.

Otra Investigación llevada a cabo por Career Builder, observó que en año 2011 hubo un aumento del 22% en el uso de las Redes Sociales dentro de las empresas españolas en comparación con el 2012. Esto demuestra que en otros lugares del mundo ya se están tratando de adaptar a este nuevo paradigma.

Es importante destacar que tanto Facebook como Twitter, las herramientas trabajadas en esta investigación, cuentan con varios beneficios que no se están aprovechando. Por ejemplo, Unique confirma que solo el 18% de las empresas busca candidatos en los grupos creados dentro de estas Redes Sociales.

A partir de estos datos obtenidos de otros países surge la pregunta ¿Qué pasaría si estas herramientas las utilizamos en la Argentina donde tenemos un promedio de uso de Redes Sociales del 9,8 horas al mes?

Las Redes Sociales parten de la teoría de los 6 grados de separación que consiste en que cualquier persona en la tierra puede estar conectado a cualquier otra persona del planeta a través de una cadena de conocidos que no tiene más de cinco intermediarios, conectando así a ambas personas con sólo seis enlaces. A partir de esta teoría, entonces, se puede decir que a través de las Redes Sociales

se podría contactar personas de todo el mundo en tan solo 6 pasos. Lo que generaría una reducción de los tiempos para buscar cualquier perfil que sea en cualquier lugar que quiera.

A través del presente trabajo se buscó responder a esta pregunta, presentando los beneficios que se consideraron que puede tener una empresa a partir de la aplicación de esta herramienta y por qué se consideró que es necesaria a partir de los cambios sociales que se presentan en la Argentina.

Asimismo se buscó responder a los siguientes interrogantes:

1. ¿El uso de las Redes Sociales reduce los costos y el tiempo de reclutamiento?
2. ¿Este método es útil para todos los perfiles? ¿Qué tipos de perfiles se buscan en general? ¿Para qué áreas?
3. ¿Qué Redes Sociales se utilizan normalmente? ¿Cómo aumentó el uso en los últimos años?

El fin último del presente trabajo fue demostrar que el uso de las Redes Sociales puede mejorar la eficiencia del área de selección de personal en el proceso de búsqueda de perfiles orientados a la Generación de los Millennials o Generación Z, en empresas que tengan una dotación de personal superior a 300 personas y adelantándose a las próximas generaciones tecnológicas que se insertarán en el mercado laboral.

Como objetivos específicos del presente trabajo se propusieron:

1. Examinar nuevos métodos de reclutamiento que se adapten a la nueva sociedad globalizada en que vivimos.
2. Evaluar qué tipos de perfiles se adaptan a esta modalidad de Reclutamiento 2.0.

3. Relevamiento de las Redes Sociales más apropiadas para el nuevo paradigma de reclutamiento.
4. Determinar que el *Employer Branding* influye en el proceso de reclutamiento, volviendo el mismo más efectivo.

A lo largo del trabajo se buscó dar respuesta a la siguiente hipótesis planteada: Las empresas Argentinas, nacionales y multinacionales, ven realmente a las Redes Sociales como una fuente futura de reclutamiento y una nueva oportunidad como adelanto al nuevo mercado laboral.

La siguiente investigación consta de un marco teórico el cual fue segmentando en diversos capítulos, relacionándose cada uno de estos con el objeto de estudio, las Redes Sociales.

Se comenzó desarrollando el proceso de selección, su definición según diversos autores centrándose en el reclutamiento, su importancia y diversas fuentes que actualmente existen para atraer candidatos. En el capítulo 2, se trató las diferentes generaciones, poniendo foco en la comprensión de las diferentes mentalidades generacionales tratando de entender las diferentes tendencias que están transformando el actual y futuro mercado laboral. Se buscó relacionar a los Millennials con el objeto de estudio y cómo ésta generación impacta en las estrategias de reclutamiento debido a las características que estos individuos tienen. Para concluir con el marco teórico, se analizó la relación de Recursos Humanos con *Social Media*, y la responsabilidad que tiene este departamento en la gestión de la marca. Viendo así a las Redes Sociales cómo una forma de acercarse a las personas y atraerlas a la empresa.

El Capítulo 4 se definió el objeto de estudio y se detalló las Redes Sociales a tratar. Siguiendo la investigación, el capítulo 5 consistió en el análisis de los instrumentos plasmando finalmente las conclusiones en el capítulo 6.

MARCO TEORICO

CAPITULO 1- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En el siguiente capítulo, se desarrollará el proceso de selección, enfocándose principalmente en el reclutamiento con el objetivo de dar a conocer la importancia que tiene dentro del proceso de selección y porque un buen reclutamiento puede determinar el éxito del mismo.

1.1. PASOS PARA UN PROCESO DE SELECCIÓN

El concepto de selección fue tratado por diversos autores siendo la definición propuesta por Alles (2010), la que más se ajusta a la presente investigación, ya que lo define de la siguiente manera: “es el conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir sobre la base de criterios preestablecidos, a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo a las necesidades de la organización” (Alles,2010, p.103).

Otros autores como Chiavenato (1999), define selección de personal como escoger el candidato adecuado para el cargo adecuado. Sastre y Aguilar (2003), por otro lado definieron el proceso de selección como elección, entre un grupo de candidatos cualificados, captados mediante el proceso de reclutamiento, haciendo esta la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto.

Para que un proceso de selección se realice de forma profesional y efectivo es necesario establecer un recorrido o proceso, formulando la estrategia correcta en cada uno paso. La *imagen N° 1* presenta el recorrido tradicional de veinte pasos.

El mismo comienza, en el momento en que surge la necesidad de cubrir una posición junto con la solicitud del mismo al departamento de Recursos Humanos. El proceso continúa con la revisión del descriptivo de puesto junto con el cliente interno tomando anotaciones complementarias que contribuyan a la definición más exacta posible del perfil buscado. A partir de este perfil, el cual fue definido como el ideal tanto para la posición como para la cultura empresarial, se concreta el candidato o candidatos ideales.

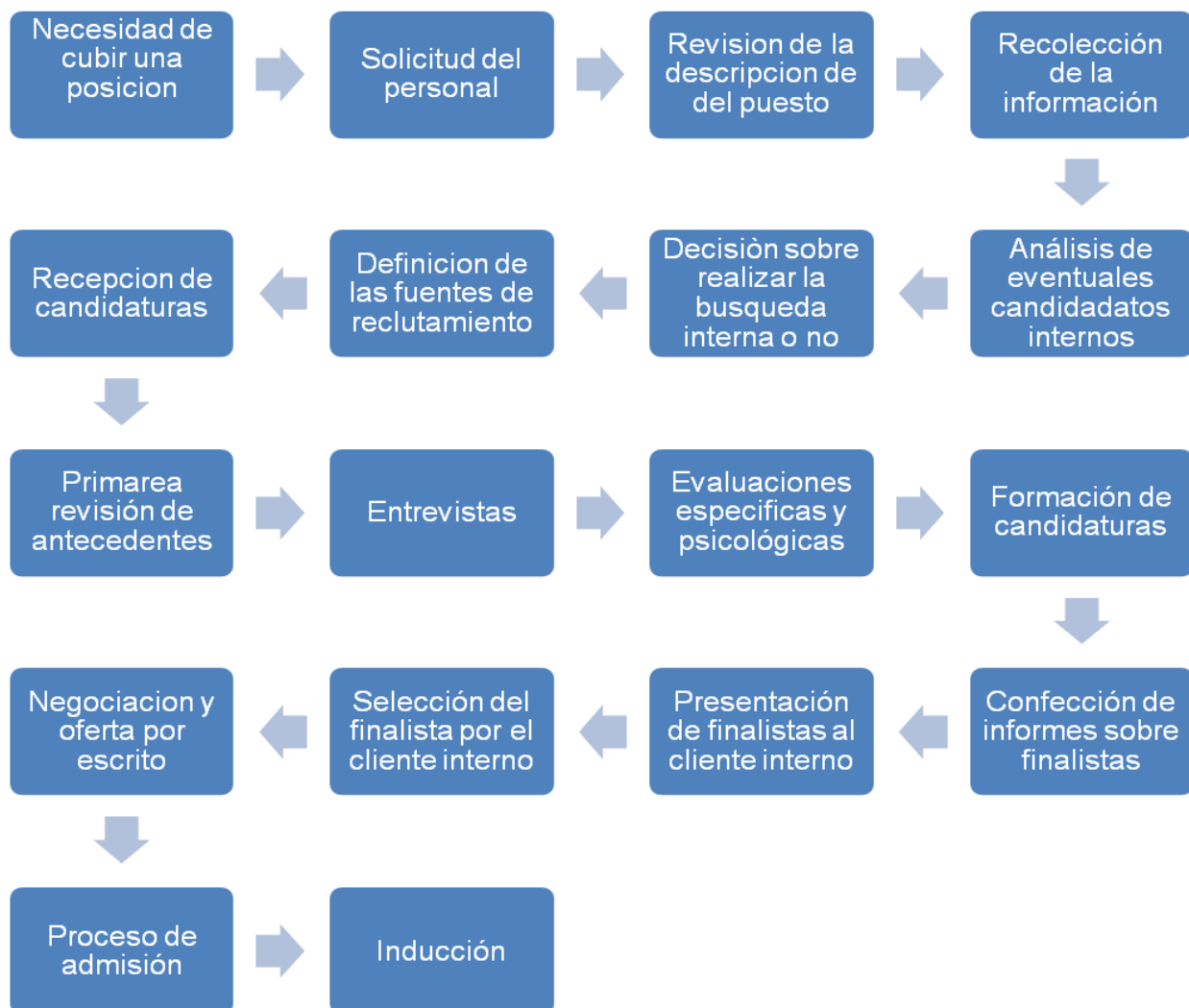


Imagen 1- Pasos de una selección

Fuente: Alles, Martha (2010): "Selección por competencias". Editorial Granica, 1 edición, Buenos Aires.

Dependiendo si existe una política de Recursos Humanos, generalmente se analiza eventuales candidatos internos por medio del *job posting* o auto postulación.

En el caso de no tomar la decisión anterior, se recurre a fuentes de reclutamiento externo para atraer a candidatos del mercado. Una vez definida la fuente de reclutamiento, se sigue por la recepción de las candidaturas la cual le sigue un primer filtro de antecedentes. Este filtro consiste en descartar por edad, educación, formación y experiencia profesional entre otros; y tiene como objetivo descartar a los candidatos que no se ajustan al perfil.

A los candidatos que avanzan en el proceso, se los entrevistan en, usualmente, dos rondas de entrevistas. El fin de las entrevistas, es la presentación del postulante, análisis y evaluación histórica laboral para poder concluir si los conocimientos y competencias del postulante se ajustan a lo buscado. Se complementa con el estudio de las motivaciones y expectativas de cada candidato entrevistado. Para contribuir al proceso, se coordinan entrevistas específicas y psicológicas con profesionales los cuales terminan de determinar si los candidatos pre-seleccionados se adecuan a la cultura y si sería capaz de realizar las tareas requeridas para la posición.

Se presenta una terna al cliente interno (el cual, generalmente es el superior del área o futuro superior del ingresante), la cual está compuesta entre 3 a 2 candidatos. El Selector que acompañó todo el proceso, debe brindar apoyo en las entrevistas de los finalistas con el cliente interno. La decisión final en la selección del candidato finalista es del Cliente interno junto con el asesoramiento de Recursos Humanos.

El proceso continua con la formulación de la propuesta por parte de la empresa al candidato junto con la negociación que esta conlleva. Esta tarea la puede realizar el futuro jefe o el área de Recursos Humanos. Es importante y contribuye a una buena reputación, la comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección ya sea por mail o teléfono.

Concluyendo el proceso de selección, se gestiona el proceso de admisión e inducción del candidato a ingresar, ahora llamado “empleado”.

1.2. DIFERENCIAS ENTRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO.

Habiendo definido previamente el proceso de selección, se considera al reclutamiento como la convocatoria de candidatos. “Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida” (Alles, 2010, p. 102).

Pero ¿por qué se le da una importancia especial a esta etapa? Durante un proceso de selección, la elección entre organización y postulante es mutua por lo que es importante definir estrategias de atracción. Sin ella simplemente no se procederá al siguiente paso. Sin una buena definición de la estrategia de reclutamiento no se atraerá ni encontrará a posibles candidatos que luego puedan ser seleccionados.

Para un buen Reclutamiento es necesario conocer bien cómo está el mercado, cómo son los perfiles, qué herramientas se tiene y a partir de ahí se define qué herramientas se utilizarán para buscar el perfil solicitado. Una vez que la estrategia de reclutamiento esté bien definida, la búsqueda del perfil es sencilla y relativamente rápida. Este paso es el principal factor que va a determinar los

tiempos de la búsqueda, e impactará en los indicadores del área. Es por esto que el éxito de un proceso de selección depende casi totalmente del reclutamiento.

Con el nuevo paradigma, se plantea el concepto de Reclutamiento 2.0 al cual se lo define como “procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces utilizando las posibilidades de la *web* a través de diferentes acciones: Publicar oportunidades para obtener postulaciones y ofrecer posibles puestos de trabajo a personas que no están buscando empleo de manera activa” (Diccionario de términos, 2012, p. 360).

1.3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO CLÁSICAS Y EL NUEVO MERCADO LABORAL.

Se considera fuente de reclutamiento a todas las opciones que un individuo tiene disponible para obtener postulaciones en relación con el perfil de la búsqueda. Las fuentes se pueden clasificar en interna y externa.

La fuente interna de reclutamiento significa que se cuenta con personal interno para cubrir la vacante. Este tipo de fuente también es conocida como *Job Posting*. En su lado contrario, una fuente externa, se basa en ir al mercado atrayendo a los candidatos para luego seleccionar y contratar a un finalista.

En este trabajo, se enfocó exclusivamente en la fuente externa y cómo inciden las Redes Sociales en la formulación de nuevas estrategias de reclutamiento. ¿Cómo ven las empresas las Redes Sociales para el proceso de selección y reclutamiento? Es una de las preguntas a contestar.

Hay diversas fuentes de reclutamiento externas en la que puede sustentarse un proceso de selección. Entre ellas se encuentran:

I. Portales de empleo:

Este tipo de fuente consiste en un sitio web en donde se integra la oferta y demanda de trabajo. La empresa inserta en este tipo de página un anuncio con el pedido y los requisitos del puesto. Estos servicios generalmente son abonados y van a una base virtual en donde los CVs son *On-line*, permitiendo un reclutamiento rápido y económico.

La misión de este tipo de servicio es que los postulantes puedan encontrar empleo y contribuir a que las empresas encuentren el postulante adecuado frente a la necesidad de cubrir una posición. Este tipo de fuente presenta diversas ventajas como son los tiempos de respuestas más cortos, falta de personal específico para la tarea entre otros.

La facilidad que presenta esta fuente reclutamiento son los filtros que aplican en los CVs, permitiendo segmentar la información rápidamente por los datos duros, como por ejemplo edad, formación, lugar de residencia etc. Entre estos tipos de sitios *web* se mencionan las más conocidas, como ZonaJobs, Bumerang, Infoempleo, Computrabajo entre otros.

II. Consultora de Selección

Son organizaciones de profesionales que poseen como misión ofrecer al mercado asesoramiento experto en una determinada disciplina o varias. En esta área, son empresas orientadas a prestar sus servicios en la disciplina de Recursos Humanos, específicamente en la selección de personal. Se pueden encargar de la totalidad del proceso de selección o solo en algunos estadios como por ejemplo reclutamiento y algunas pre-entrevistas. Actúan como intermediarias entre las empresas y los posibles postulantes.

Su servicios pueden ser variados, como por ejemplo, especializarse en determinados niveles de búsquedas, *head hunters*, búsquedas de nivel intermedio o/y jóvenes profesionales. También pueden estar especializadas en determinadas áreas o sectores como por ejemplo, IT, Marketing, Recursos Humanos, etc. Hay una variedad importante de empresas que ofrecen este servicio a las compañías.

La ventaja de utilizar este tipo de fuente, es que cuentan con una profunda especialización. Esto lleva a que tienen grandes bases de datos del mercado y pueden cubrir de forma rápida una vacante. A cambio de estas ventajas, los servicios resultan costosos al momento de contratarlos.

Una desventaja de esta fuente, es que al ser un servicio terciarizado, son muy pocos los casos en que la consultora conoce la cultura, el área de inserción del postulante entre otras cosas. Es por ello, que hay altas probabilidades que los postulantes no sean del todo calificados para la posición y cultura de la empresa.

III. Portales de Empleo Universitarios

La mayoría de las Universidades, cuentan con una bolsa de empleo. El mismo consiste en un servicio generalmente gratuito donde la empresa pública las búsquedas. Generalmente estas fuentes son muy utilizadas para las búsquedas de pasantías o Jóvenes Profesionales recién graduados que siguen en contacto con la universidad.

IV. Base de datos de propia empresa

Cada empresa puede comenzar su propia base de datos pudiendo mantener los costos bajos. Poseer esta fuente forma una buena imagen institucional del área de

Recursos Humanos, permitiendo mayor rapidez para cubrir las vacantes que se presenten. Como desventaja se advierte una dedicación de tiempo en formarla y completarla.

V. Feria de empleo

Este tipo de fuente no es de las más utilizadas pero en los últimos años su uso fue aumentando. Cuenta con una forma rápida y sencilla de conseguir postulaciones y gestionar la marca empleadora.

Entre sus desventajas se visualizan un costo de tiempo en la planeación y preparación de la feria y gastos elevados. Actualmente, las ferias de empleo personales se están reemplazando por ferias *On-line*. Estas permiten llegar a un número superior de posibles postulantes y una duración mayor de la feria.

VI. Postulación espontanea

Consiste en que el candidato envíe o presente voluntariamente su CV. Como ventaja se ve la efectiva gestión de la marca empleadora, atrayendo candidatos que quieran ingresar voluntariamente a la compañía. Así mismo como desventaja no se puede asegurar la calidad del perfil o si se ajusta a una búsqueda abierta.

Como conclusión, se observan diversas fuentes de reclutamiento, cada una con su ventaja y desventaja, las cuales las empresas pueden ir combinando para ser más efectiva al momento de reclutar. En el transcurso de los últimos años se han detectado nuevas fuentes de reclutamiento externo debido a los avances tecnológicos y cambios generacionales. Las nuevas tecnologías significan un cambio en la forma de relacionamiento repercutiendo también en la vida laboral. Con el transcurso de los años, se han masificado los portales de Internet los cuales cada vez se encuentran más avanzados en sus desarrollos. Según estudios

realizados en el 2011, se descubrió que el 71% de las búsquedas se realizan *On-line* abriendo nuevas posibilidades el uso de las Redes Sociales.

CAPITULO 2- NUEVO MERCADO LABORAL TECNOLOGICO

A continuación se introduce como tema general a las generaciones enfocándose en las comprendidas entre 1980 y los 2000 denominada los Millennials o Generación Y.

Durante el desarrollo del capítulo se analizará cómo esta última generación se comunica con las Redes Sociales y se relaciona con el Reclutamiento 2.0.

2.1. ¿QUÉ SON LAS GENERACIONES? ¿CÓMO LAS PODEMOS CLASIFICAR?

Como concepto de Generación, se utilizará la definición brindada por la Real Academia Española quien la define como un conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera a fin o comprobable en algunos sentidos.

Siguiendo la clasificación que utiliza Paula Molinari en su libro denominado: *Turbulencia Generacional* (2013), las generaciones se dividen en:

- ✓ Tradicionales, nacidos entre 1900 y 1945.
- ✓ Baby Boomers, nacidos entre 1946 y 1964.
- ✓ Generación X, nacidos entre 1965 y 1980.
- ✓ Generación Y, nacidos entre 1981 y 2000.
- ✓ Generación Z, nacidos entre 1996 y la actualidad.

A continuación desarrollaremos brevemente cada generación:

Tradicionales: Se caracterizan por la admiración hacia héroes, ya que crecieron dentro de un contexto de guerra y depresión.

Se destacaban por su actividad de “casa al trabajo, del trabajo a casa”, valorando el ámbito familiar. Son leales a las instituciones a las que pertenecen, poseen un modelo de *management* militante que consisten en una cadena de mando caracterizada en la que los jefes mandan y los subordinados obedecen.

Baby Boomers: Debido al contexto que nacieron, luego de una segunda guerra mundial y una economía de postguerra, son considerados como la natalidad explosiva. Se caracterizan como adultos responsables y buscan aportar un valor social a la comunidad. Debido a los cambios tecnológicos, buscaron adaptarse a la situación actualizando sus conocimientos. En el ámbito del *management*, se identifican por la búsqueda de competencias y generar cambios, sienten que son lo que son en el trabajo. Buscan poder, participación y equilibrio entre la vida laboral y personal.

Generación X: Debido a que nacieron en la época de la guerra fría, desconfían de los demás y de las promesas. Buscan trabajar de lo que a uno le gusta y valoran el dinero por su trabajo. Seguros, extrovertidos, hacen lo necesario para tener un crecimiento laboral y económico acelerado. A partir de estas conductas suelen aparentar tener una actitud mercenaria. En relación al estilo de *management* tienen una conducta más desconfiada, independiente y autónoma con respecto a las demás, la cual está alineada con la búsqueda de lo que quieren obtener como logros. Tienen un estilo de vida de “vivir como yo quiero”.

Generación Y o Millennials: Como la generación de los Baby Boomer, también sufren la “Explosión demográfica”. Toman muy en cuenta su ámbito social, y les dan importancia en construir una contención con él. En cuanto al *management*

buscan un ámbito laboral con diversidad, donde sus integrantes puedan tener cierta autonomía y pueden tener espacio en donde participar y desarrollarse. Poseen valores como solidaridad, justicia y ambiente de colaboración consolidando el “vivir como quiero”. A diferencia de otras generaciones, ésta no presenta temor al momento de abandonar la organización cuando algo no les gusta o no les parece correcto.

Generación Z: Esta generación se identifica como aquella que crece junto con la tecnología y este nuevo paradigma laboral. Siendo la generación que actualmente está por ingresar al mercado laboral. Prevalece la inteligencia y conocimiento tecnológico sobre la apariencia, siendo 100% nativos digitales. El gran problema observado, es que se visualizan escasas de habilidades interpersonales debido a que provienen de un ámbito tecnológico. Son muy individualistas y buscan vivir en un marco delineado por sus reglas sociales.

La *imagen 2* muestra de manera resumida las generaciones y sus características.

Generación	Fecha de nacimiento	Característica
Tradicionales	Entre 1900 y 1945	<ul style="list-style-type: none"> -Contexto de guerra y depresión. -Leales a las instituciones a las que pertenecen. -Modelo de <i>management</i>: militante.
Baby Boomers	Entre 1946 y 1964	<ul style="list-style-type: none"> -Natalidad explosiva. -Responsables y buscan aportar un valor social a la comunidad. -Modelo de <i>management</i>: búsqueda de competencias y generación de cambios. -Sienten que son lo que son en el trabajo. -Búsqueda de equilibrio entre vida personal y trabajo.

Generación X	Entre 1965 y 1980	<ul style="list-style-type: none"> -Buscan trabajar de lo que a uno le gusta y valoran el dinero por su trabajo. -Seguros, extrovertidos y hacen lo necesario para tener un trabajo. -Buscan un crecimiento laboral y económico acelerado. -Modelo de <i>management</i>: alineado a lo que buscaban. -Estilo de vida: “vivir como yo quiero”.
Generación Y o Millennials	Entre 1981 y 2000	<ul style="list-style-type: none"> -Importancia en construir una contención en su ámbito social. -Modelo de <i>management</i>: ámbito laboral con diversidad, con autonomía, participación y desarrollo. -Sin temor de abandonar la organización
Generación Z	Entre 1996 y actualidad	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento junto con la tecnología. -Nativos digitales. -Escases de habilidades interpersonales e individualistas.

Imagen 2 – Comparación de generaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en el artículo La “Generación Z” está entre nosotros, Vola-Luhrs. R (2013)

2.2. RECLUTAR *MILLENNIALS*, EL NUEVO RETO DE LAS EMPRESAS.

Los *Millennials* representan a la generación más grande de toda la historia contando con 2.300 millones de personas contra 1.400 millones de Baby Boomers. Por lo tanto esta generación representa un papel muy importante en el mercado laboral, estimándose que para el 2025 ocuparán el 75% del mismo (RecruitAX, 2014).

Estos jóvenes se niegan a ser gestionados como fueron sus padres, quieren y creen que el mundo se debe de adaptar a ellos y no ellos al mundo. Un estudio realizado por Deloitte (2014) donde se encuestó a 7800 Millennials reveló que estos individuos pueden aportar mucho a las compañías debido a su conocimiento tecnológico, pero el reclutamiento de estos representa un nuevo desafío para las organizaciones que busquen contratarlos. Como primer punto se destaca como clave el uso de las Redes Sociales al momento de reclutarlos debido a que es la forma más rápida y cerca de contactarse con ellos. Hay que estar preparados para ser sorprendidos por estos, por ejemplo, son personas que usan sus Smartphones para todo, incluso para solicitar trabajo.

Pero ¿por qué representa un reto para la gestión de los Recursos Humanos?

Desde las características mencionadas anteriormente, se vio la necesidad de cambiar las estrategias de todos los procesos desde selección hasta políticas de retención y beneficios dentro de una compañía para ajustarse el cambio del mercado laboral con el ingreso de la generación Y.

A la generación Y los moviliza las innovaciones y los cambios constantes en los procesos. Asimismo esto va aparejado en cómo ellos ven a las empresas en donde trabajan o les gustaría trabajar. Esta innovación se tiene que ver reflejada en todos los ámbitos de la empresa. Siendo las fuentes de reclutamiento como el primer contacto de la empresa y los posibles candidatos, la innovación en los

procesos se debe expresar desde esta primera etapa para mostrar las innovaciones que a esta generación les atrae.

A partir de esto se deberá aceptar que el auge de las Redes Sociales también ha llegado a las compañías viéndose como una estrategia de innovación en Recursos Humanos, principalmente a la parte de Selección de personal. No hace mucho tiempo que el reclutamiento se realizaba a través de las universidades, portales de trabajo, periódicos, entre otros. Pero, en los últimos años, las Redes Sociales han pasado a ser una nueva oportunidad de fuente de reclutamiento para estos jóvenes que se están insertando en el mercado laboral y que en el 2025 representarán más de la mitad de la fuerza laboral activa.

2.3. GENERACIÓN Z Y SU FUTURA INSERCIÓN EN EL MERCADO LABORAL.

De acuerdo a lo dicho previamente se define a la generación Z como aquellos chicos y adolescentes que actualmente tiene entre 13 y 18 años. Estos adolescentes no conocen la vida sin internet, siendo destacadamente habilidosos con los productos *On-line*. Una encuesta a nivel mundial realizada por Millward Brown (2013) determinó que el 50% de los adolescentes está *On-line* todos los días.

Los medios de comunicación preferidos de esta generación son aquellos que permiten que sean en tiempo real, como por ejemplo los mensajes de texto, diversos sistemas de chat o uso de Redes Sociales. Otra característica que los diferencian son las capacidades para realizar tareas al mismo tiempo pudiendo estar conectados chateando o navegando. Esto puede traducirse, que en consecuencia se produce una carencia en la atención en los detalles y una mayor tendencia a una desconcentración.

Ellos se preocupan por la responsabilidad ecológica, ya que fueron creciendo con el “discurso” de concientización. A partir de estas distinciones mencionadas se cuestiona cómo será la inserción de los mismos al mercado laboral y a su vez cómo repercutirá en los futuros procesos de Recursos Humanos.

En un principio, vemos que partes de estas características ya están vigentes, en forma disminuida, en la Generación Y. Esto hace que el ingreso no sea tan impactante como se piensa que puede ser (Ariel Basile, 2014). Como se mencionó anteriormente, la Generación Y, resulta totalmente un reto ya que representa cambios radicales con sus antepasados. Ante esta generación se puede hacer una planeación y predicción de cómo va a ser la inserción de los Z siendo la Y un puente anticipatorio. Con la inserción de la generación Y, se están dando cambios en los procesos para ajustarse al cambio generacional. Se puede imaginar, junto con la inserción de última generación, la “Z”, cambios continuos completando a los ya establecidos.

En relación a las fuentes de reclutamiento y selección, se puede percibir que estos van a requerir un cambio para ir dejando las fuentes clásicas por completo e ir ajustándose a la tendencia actual. Se puede imaginar un futuro donde el reclutamiento se haga por fuentes donde permitan un contacto continuo con posibles candidatos en tiempo real como por ejemplo mensajes de Whatss up o Mensajes de texto. También podemos predecir, que será necesario una reducción de tiempos de los procesos de selección. La Generación que está a punto de ingresar al mercado laboral está en constante movimiento y rotación, por lo que si se hacen procesos largos pueden ser reclutados por otras empresas.

Resumiendo así, se concluye que muchos de los cambios estratégicos de Recursos Humanos se dieron a causa de los cambios generacionales que fue afrontando el mercado laboral. Cada generación, en su momento, implicó un

cambio cultural, tecnológico y social dentro de las organizaciones, teniendo así que adaptarse a las características y demandas de cada una. A pesar de esto, el mayor desafío que tuvieron y tienen que seguir atravesando es el ingreso de los Millennials, que debido a sus características de innovación, flexibilidad y tecnología se diferencian enormemente de las generaciones anteriores, entre las cuales no había tantas incongruencias.

CAPITULO 3 - EMPLOYER BRANDING COMO UNA NUEVA ESTRATEGIA PARA LAS COMPAÑÍAS INNOVADORAS

En este capítulo se tratará al *Employer Branding* o también conocido como gestión de la marca. Se comenzará con la definición del concepto y cómo éste puede relacionarse con el proceso de reclutamiento. Se terminará relacionando ambos conceptos con las Redes Sociales y cómo fue cambiando con el nuevo paradigma la gestión de atraer postulantes.

3.1. CONCEPTO DE EMPLOYER BRANDING E IMPACTO EN RECURSOS HUMANOS.

El *Employer Branding* o también conocido como gestión de la marca consiste en poder construir, por medio de estrategias, una identidad sólida y una reputación confiable frente a no sólo los empleados actuales y futuros sino también a instituciones públicos y privados. A lo largo de la historia esta gestión fue cobrando mayor importancia al momento de tomar decisiones. El término *Employer Branding* fue usado por primera vez por Miles y Mangold en un artículo del 2004 escrito para el *Journal of Relationship Marketing*, haciendo referencia a las estrategias que debe realizar una marca de empresa para posicionarse como un buen empleador.

Dado el contexto globalizado y tecnológico en el que están operando las organizaciones, se puede observar un desequilibrio entre la demanda y oferta del capital humano capaz de generar valor en las empresas. A partir de esto, se ve que esta herramienta es capaz de unir dos áreas, que hasta el momento no se imaginaba que se unirían del todo: Recursos Humanos y Marketing.

Hay varios autores que tratan la definición de *Employer Branding* desde diversos puntos de vista, algunos más orientados al Marketing mientras que otros más orientados a los Recursos Humanos.

Tomando una orientación más en dirección a los Recursos Humanos, se encuentran Ambler y Barrow (1996) quienes detallan a esta herramienta como una forma de atracción para cubrir vacantes de trabajo en base a la percepción y la valoración que hacen de la imagen de la empresa. Desde la perspectiva de la firma "Versant Works", se ve al *Employer Branding* como un instrumento netamente del área de Marketing.

La gestión de la marca, generalmente van dirigida hacia cuatro fuentes primordiales (Belinchón, 2002) y en las cuales se pueden implementar diversas prácticas para mejorar la marca empleadora.

Entre las fuentes se identifican:

- ✓ **Empleados actuales:** Por ejemplo, se puede hacer *Employer Branding* por medio de una política definida de Recursos Humanos, incluyendo los valores, recompensas y planes de carrera. Definiendo mejores prácticas para mejorar la comunicación interna, mejorando las condiciones laborales entre otras acciones.
- ✓ **Antiguos empleados:** mediante programas efectivos de desvinculaciones o subvenciones para familiares de empleados y antiguos empleados.

- ✓ **Empleados potenciales:** Se puede realizar prácticas de *Employer Branding* por medio de la actualización de los procesos de selección. Participar en ferias de empleos tanto presenciales como virtuales. En los últimos años, se ve crucial poder figurar en diversas encuestas como por ejemplo en “*Great Place to Work*” para atraer posibles candidatos.
- ✓ **Sociedad en general:** Para generar una mejor concientización de la marca empleadora se puede realizar diversas acciones como la participación de eventos deportivos, culturales, medioambientales etc., para estar presentes en la sociedad en donde se opera.

El presente trabajo de investigación se enfocó en los empleados potenciales y la gestión del *Employer Branding* durante el proceso de reclutamiento ya que el fin es captarlos para cubrir actuales vacantes.

Relacionando esta herramienta con los objetivos de Recursos Humanos, se ve su utilidad en la atracción de nuevos candidatos. Se está presenciando una escasez de ciertos perfiles talentosos, por lo que esta herramienta sería clave para poder ser competitivos en el mercado y poder emplearlos partiendo de la premisa que el capital humano es uno de los factores claves de éxito en una compañía.

“Una gestión de marca efectiva requiere definir aquello con lo que la organización quiere ser asociada en calidad de empleador, así como enfatizar todos los atributos que la diferencian del resto. Se trata, a fin de cuentas, de resaltar el equilibrio entre el valor que se espera que los trabajadores aporten a la compañía y la Promesa de Valor al Empleado, el valor de estar empleados por la misma que pueden éstos esperar recibir a cambio” (Que Aprendemos Hoy.com, 2013).

Una buena reputación corporativa que refleje flexibilidad, innovación, concientización con el medio ambiente, entre otras cosas, puede generar que grandes talentos se vean atraídos para trabajar en las empresas, principalmente

considerando las características mencionadas anteriormente sobre el nuevo mercado laboral que está ingresando.

¿Por qué se puede relacionar *Employer Branding* con el reclutamiento?

El principal factor que define una buena estrategia de reclutamiento es lograr atraer a los postulantes hacia la compañía. Ahí es cuando la gestión de la marca juega un papel crucial para no ser solamente conocida dentro sino fuera en el mercado laboral. Una organización con una marca empleadora reconocida o superior a otros competidores en el mercado le será más fácil atraer a los postulantes que una que no lo gestione.

La gestión del *Employer Branding* por parte del área de Recursos Humanos aporta diversos beneficios. Una encuesta realizada por *The Economist* en 2003 destacó entre las ventajas, la reducción de los costos de reclutamiento, menor índice de rotación, mayor nivel de retención, aumento de compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales, mejor comunicación y mejor imagen como “Great place to Work”.

En los últimos años, con el surgimiento de las Redes Sociales, la presencia de las empresas en la misma se hizo obligatoria. Sus estrategias de *Employer Branding* para la formulación de una buena reputación se vieron reflejadas en Twitter, Facebook, LinkedIn, Youtube entre otras redes. La elección de estos medios de comunicación se explica en un mayor alcance al público de forma más rápida y personalizada.

Aun así, la estrategia de *Employer Branding* en cada Red Social debe ser cuidadosamente formulada, ya que el mensaje que se quiere transmitir será manifestado de diferente manera de acuerdo a la vía en donde se quiere difundir.

3.2. SOCIAL MEDIA GESTIONADA POR RRHH.

El *Social Media* es una combinación de herramientas en la Web, implicando contenidos creados y diseminados por la gente. El *Social Media* se caracteriza por transformar a la gente de consumidores pasivos a activos contribuyendo con comentarios, agregados o la generación de nuevo conocimiento (Diccionario de Términos, 2012). Se puede relacionar esta herramienta con el *Employer Branding* ya que su gestión contribuye a seguir formando la marca empleadora.

Social Media es el conjunto de Redes Sociales, desde Facebook, Twitter, Youtube, Intagram entre otros. Estas permiten a las personas comunicarse entre ellas a través de herramientas *On-line* simples y de muy fácil acceso. Durante los últimos años las Redes Sociales han tenido un notable crecimiento, tomando en cuenta que cada vez son más las personas que ingresan a estas redes ya sin límites de edad o generación. Por eso, no hay dudas de que las Redes Sociales pasan a ser una de las principales estrategias de Marketing, e incluso de Recursos Humanos.

Dentro de las Redes Sociales más utilizadas se destacan Facebook que cuenta con 1 billon de usuarios, seguida por Twitter con 560 millones de usuarios y en tercero Google+ con 400 millones de usuarios (Mercado 2.0, 2014).

Todas estas Redes representan nuevas oportunidades para las empresas: una vez identificado y segmentado el mercado a donde iría dirigido el producto, luego se procede a registrarse en la Red Social y abrir una cuenta creando un perfil. Se procede a definir estrategias de cómo gestionar y actualizar estos medios sociales. Hoy en día la gestión de la marca empleadora pasó a estar al alcance de un *click*.

Pero, ¿Por qué se cree que la Social Media debe estar gestionada por Recursos Humanos? Mencionado anteriormente, se presentan diferentes fuentes por la cual

se puede realizar *Employer Branding*, en el presente trabajo se enfocó en los empleados potenciales. Mientras que el área de Marketing se enfocará en buscar nuevos clientes y personas que consuman el producto, Recursos Humanos gestionará las Redes Sociales como un medio para mostrarse como una buena empresa empleadora. Este medio es la oportunidad que tiene la empresa para mostrar su dedicación por los empleados y que los empleados potenciales vean a ésta como un lugar donde ellos quisieran trabajar.

Un buen índice de gestión de la *Social Media* mostrará cuántas postulaciones fueron voluntarias, a causa de que los individuos se sintieron atraídos por los programas que tiene la empresa para sus posibles candidatos, por ejemplo Jóvenes Profesionales.

En conclusión, Recursos Humanos deberá incorporar conocimientos de Marketing, para que mediante la gestión de las Social Media pueda atraer nuevos candidatos con voluntad propia de querer trabajar en la compañía. El tener una buena marca empleadora le da la posibilidad a Recursos Humanos de posicionarse en el lugar de ser una empresa que las personas digan “Ahí quiero trabajar”.

METODOLOGÍA

En términos generales, la presente investigación es del tipo descriptiva. Se orientar a estudiar como las Redes Sociales pueden ser utilizadas como nuevas fuentes de reclutamiento desplazando a las fuentes tradicionales.

Asimismo, es de diseño no experimental y transversal, y de estudio de conjunto dado que se trabajará sobre una muestra de empresas multinacionales o nacionales con una dotación superior a 300 personas que estén utilizando o piensen implementar las Redes Sociales para reclutar candidatos.

La recolección de los datos se dio por medio de dos herramientas.

- a) Encuestas: se encuestaron un total de 37 empresas. La encuesta consistió en preguntas cerradas para permitir su comparación. Al final de la misma, se dio la opción de completar un espacio en donde los encuestados podían plasmar sus opiniones de las Redes Sociales.
- b) Entrevistas: Se entrevistó a 3 profesionales conocedores de las temáticas planeadas.

CAPITULO 4 – OBJETO DE ESTUDIO: REDES SOCIALES

Aplicando un análisis del término fraccionado, Red hace mención a una estructura que posee un patrón característico. Social es aquello que pertenece o refiere a una sociedad e implica un sentimiento de pertenencia.

En los últimos años, el concepto de Red Social ha sido modificado y actualizado para ajustarse al nuevo paradigma con el surgimiento de Internet (<http://definicion.de/red-social/>, 14/10/2014).

Se relaciona las Redes Sociales como un término moderno y actual con poca trayectoria en Internet. Su utilización se masifico en el último tiempo gracias a los avances tecnológicos y al mayor acceso que se tuvo no solo por medio de una computadora de escritorio sino también por medio de dispositivos móviles como celulares, tablet, Ipad o netbooks. A pesar de esto, el termino Red Social, tiene su origen de más de una década (Blog Historia de la Informática, 2011).

Las Redes Sociales, objeto de estudio, son "un sistema abierto, metacéntrico, que, a través de un intercambio dinámico entre sus integrantes y con los de otros sistemas organizados, posibilitan la potenciación de los recursos y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas y satisfacción de necesidades" (Dabas (1995) en Arugete (2011)).

De otro modo, se puede definir a las Redes Sociales, como una "estructura informal de relaciones e intercambios compuesta por personas (u organizaciones u otras entidades), las cuales están conectadas por motivos y circunstancias diversas, desde amistad o parentesco, hasta por un interés común, entre otros" (Diccionario de términos, 2012, p. 361).

Con el fin de acortar el objeto de estudio, se optó por tres diferentes Redes Sociales que serán desarrollados a continuación. Uno de los objetivos de la investigación, es además relevar otras Redes Sociales que las empresas encuestadas estén utilizando.

Linkedin

Es una Red Social profesional con 300 millones de usuarios en más de 200 países y territorios de todo el mundo. Su misión es "conectar a los profesionales del mundo para ayudarles a aumentar su productividad y rendimiento" (página oficial de Linkedin). Al unirse a LinkedIn se obtiene acceso a personas, empleos, noticias, actualizaciones e información que ayudará a destacar en el campo profesional.

Esta Red Social tiene sus inicios en el año 2002 a manos de su cofundador, Reid Hoffman.

Facebook

Esta Red Social, tiene sus inicios en el 2004 y su principal utilidad es ayudar a las personas a comunicarse más eficazmente con sus amigos, familiares y compañeros de trabajo. Su misión: “es hacer que las personas puedan compartir y hacer del mundo un lugar más abierto y conectado” (página oficial de Facebook).

“La compañía desarrolla tecnologías que facilitan el intercambio de información a través del gráfico social, el mapa digital de las conexiones que existen entre las personas en el mundo real. Cualquier persona puede registrarse en Facebook e interactuar con la gente que conoce en un entorno de confianza. Facebook forma parte de la vida de millones de personas en todo el mundo” (página oficial de Facebook).

Twitter

Fue creada en el 2006 y tiene como misión “proporcionar a todos los usuarios la capacidad de crear y compartir ideas e información al instante, sin ningún tipo de obstáculos”. “Un Tweet es una expresión de un momento o idea. Puede contener texto, fotos y videos. Millones de Tweets se comparten en tiempo real, todos los días” (página oficial de Twitter).

Se pueden observar diversas ventajas y desventajas en la utilización de estas Redes Sociales por parte de las empresas.

Ventajas:

- ✓ Las Redes Sociales permiten la creación de foros o conferencias en donde las personas puedan participar e interactuar con el consumidor. Esto

permite formar una relación con el consumidor y ser una plataforma de servicio al cliente.

- ✓ Llegar a un mayor número de consumidores de manera rápida y a un costo bajo.
- ✓ Son un medio en donde se puede hacer conocer los productos, lanzamientos, promociones etc.
- ✓ Permite hacer otro tipo de Marketing, pudiendo segmentar el mercado.
- ✓ Es una herramienta en tiempos de crisis para hacer mercadotecnia y publicidad a bajos costos.

Desventajas:

- ✓ Los mensajes difundidos puede ocasionar confusión.
- ✓ Al poder generar una interacción, en las Redes Sociales pueden originarse críticas pudiendo ser viralizadas. Al ser masivas pueden generar una mala imagen.
- ✓ Lo que está escrito en las Redes Sociales, en ellas quedan. Por lo que hay que ser extremadamente cuidadosos en lo que se quiere difundir.

Si bien las Redes Sociales tienen varias ventajas, se puede observar que es una herramienta de doble filo. Hay que tener en cuenta como desenvolverse en cada Red Social. No es igual difundir un mensaje por medio de Facebook como en Twitter, por lo que hay que tener una estrategia diferenciadora al momento de utilizarlas. (Investigación y Redes Sociales, 2014) (Recursos y Negocios, 2013)

CAPITULO 5 – ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS

5.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la utilización de las Redes Sociales en las empresas buscando medir el mismo para el reclutamiento y el posicionamiento de la marca.

Del total de las 37 encuestas fueron validas 34, excluyendo dos por ausencia de información en cuanto a dotación y tipo de empresa. La restante fue eliminada por duplicación.

Del total de las 34 encuestas, se clasificaron en tres diferentes categorías para lograr un mejor análisis de los resultados. Por un lado se analizaron los datos de 24 empresas con una dotación mayor a 300 personas (A), 5 consultoras de selección (B) y 5 últimas empresas con una dotación menor a 300 personas (C).

5.1.1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y EL USO DE LAS REDES SOCIALES

Comenzando con el análisis de los resultados, se ha investigado sobre la intensidad de uso de las fuentes clásicas de reclutamiento mencionadas y definidas en el marco teórico.

A partir de los resultados se concluyó que las fuentes de reclutamiento clásicas con mayor frecuencia de uso por las empresas con dotación mayor a 300 personas son los portales de empleo. Mientras que las consultas de selección basan su principal fuente en las bases de datos. Esto se puede explicar en que

estas últimas, cuentan con una experiencia especializada en selección y es frecuente que las mismas cuenten con esta herramienta. Por otro lado, en términos generales se observó que la fuente de menor uso son las ferias de empleo. Posiblemente esto es por causa de que la gestión para estar presente en una feria de empleo es demasiado larga, demanda mucho tiempo y el dinero a invertir es alto para que la respuesta obtenida no sea tan masiva ni los resultados que se obtengan sean realmente útiles. Esta herramienta puede funcionar como una oportunidad para el posicionamiento como marca empleadora y darse a conocer a los candidatos potenciales. Para contrarrestar las desventajas de tiempo y costo se optan por servicios que ofrecen ferias de empleos virtuales mencionada en el marco teórico. Sin embargo, esta opción no se encuentra del todo desarrollada y por consiguiente no utilizada masivamente por las empresas.

En base al objetivo planteado en esta investigación, se indago la intensidad de uso de las Redes Sociales en las empresas. Tal como se observa en la *Imagen 3* se pudo concluir que 80% de los encuestados acude frecuentemente al uso de las Redes Sociales como fuente de reclutamiento.

	1	2	3	4	5
A – Dotación mayor a 300	4%	13%	8%	25%	50%
B - Consultoras	0%	0%	0%	40%	60%
C – Dotación menor a 300	20%	0%	0%	0%	80%
Total	6%	9%	6%	24%	56%

Imagen 3- Frecuencia de uso de las Redes Sociales con una escala de valoración del 1 (poco) al 5 (mucho).

Fuente: Encuesta, pregunta 3.

Esto es consecuencia de que el 94% de las empresas considera útil la Red Social como fuente de reclutamiento (ver anexo 6, pregunta 5). En relación a esto

podemos observar que la hipótesis planteada: *Las empresas Argentinas, nacionales y multinacionales, ven realmente a las Redes Sociales como una fuente futura de reclutamiento y una nueva oportunidad como adelanto al nuevo mercado laboral* es acertada y realmente se ve como una posible herramienta de reclutamiento y que incluso ya se está utilizando. Se observó que del total de las empresas encuestadas, 24 ven la necesidad de un cambio en la forma de buscar al candidato idóneo dentro del mercado actual y a los cambios que se aproximan en él (*Imagen 4*).

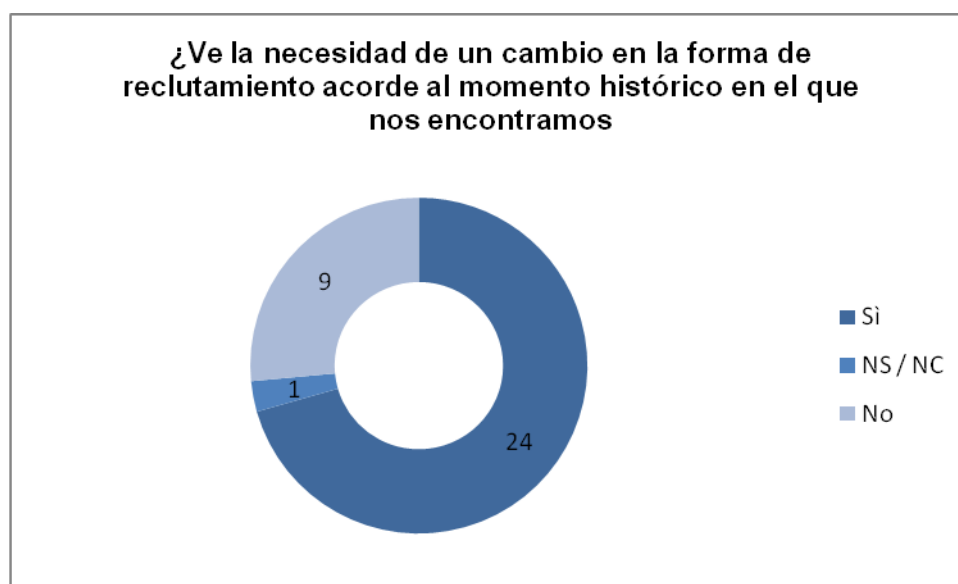


Imagen 4- Necesidad de un cambio en la forma de reclutamiento.

Fuente: Encuesta, Pregunta 13.

Siguiendo con el análisis, se ha investigado en que Redes Sociales de las específicamente detalladas anteriormente (Twitter, Facebook y LinkedIn) se encuentran presentes y desde cuanto. En las cuales no están presentes, se indagó si están considerándolas aplicarlas en un futuro y el plazo en que estiman hacerlo.

Como resultado podemos observar en la *Imagen 5* que la que lleva más años en el mercado es LinkedIn con una presencia en las empresas desde hace más de 5

años. Por otro lado, se observó que las empresas vieron la necesidad de presentarse en Facebook en los últimos 4 años. Asimismo, el 38% de las empresas encuestadas afirmaron no estar aplicando Twitter y de este porcentaje, más de la mitad no está considerando utilizarla en un futuro.

Esto se puede relacionar con la pregunta “¿Cuál de estos dos métodos de Redes Sociales piensa que es más efectivo como fuente de reclutamiento? (Facebook/Twitter)”, donde el resultado obtenido fue que el 85% encuestado considera Facebook como una herramienta más efectiva que Twitter (ver anexo 6, pregunta 10). Por lo tanto, como muestra la *Imagen 6* el 50% de las empresas están considerándola para aplicarla en un corto plazo.

	(+) 5 Años	4 a 3 Años	1 a 2 Años	(-) 1 Año	No estamos
LinkedIn	26%	38%	21%	0%	15%
Twitter	9%	24%	24%	6%	38%
Facebook	15%	35%	24%	3%	24%

Imagen 5- En cuales Redes Sociales está presente su empresa y desde cuándo.

Fuente: Encuesta, Pregunta 6.

	Inmediatamente	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	No lo estamos considerando
LinkedIn	20%	20%	0%	0%	60%
Twitter	0%	31%	8%	0%	54%
Facebook	0%	50%	0%	0%	38%

Imagen 6- Aplicación de las redes no presentes en la actualidad.

Fuente: Encuesta, Pregunta 8.

Como novedad, las empresas han comentado otras Redes Sociales en las que están presentes como YouTube, Yammer e Instagram las cuales no han sido consideradas como objeto de estudio en la presente investigación. A pesar de esto, dan la posibilidad de abrir nuevas puertas a otras Redes Sociales como herramientas en un futuro próximo.

Al comparar las Redes Sociales con las fuentes de reclutamiento clásicas como se muestra en la *Imagen 7*, se concluyó que sin importar el tipo de empresa, la más utilizadas son las Redes Sociales. El 42% del total de los encuestados afirmaron estar utilizándolas con mayor intensidad que las demás desplazando a las fuentes clásicas como segunda opción.

Aplicando la clasificación por tipo de empresa, las mismas con una dotación menor a 300 personas utilizan en menor medida las consultoras. Esto se puede deducir como consecuencia de los costos que conlleva este servicio. Sin embargo, se puede concluir que lo están reemplazando por una opción menos costosa, rápida y accesible como son las Redes Sociales.

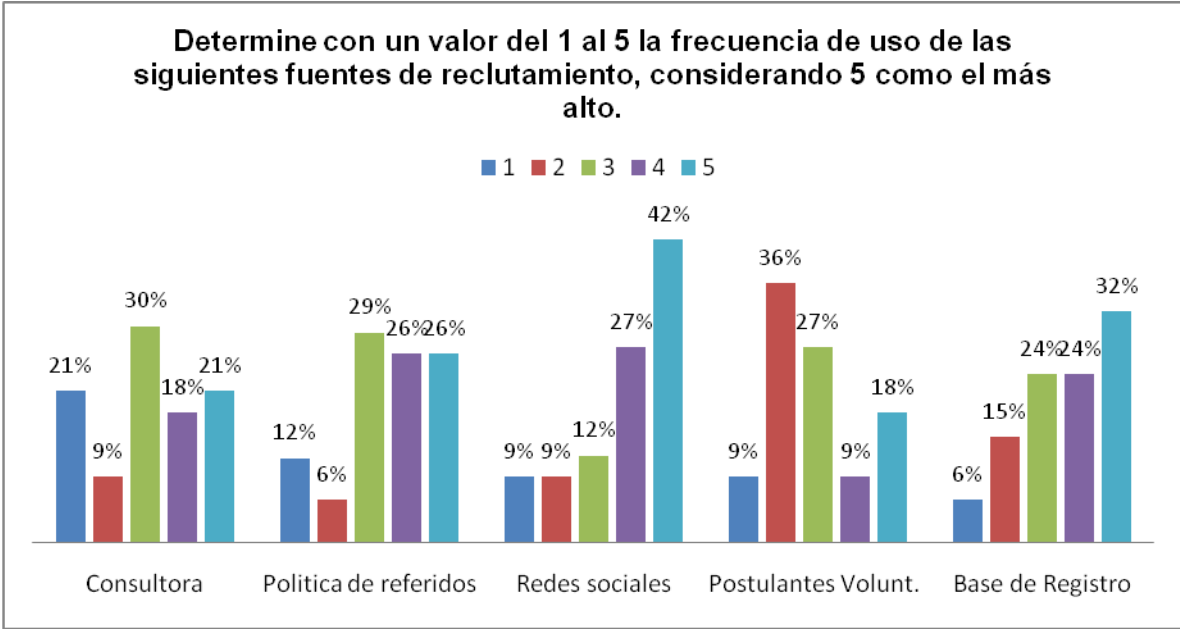


Imagen 7- Frecuencia del uso de las fuentes de reclutamiento.

Fuente: Encuesta, Pregunta 11.

En relación a la *Imagen 7*, se puede considerar que el aumento en el uso de las Redes Social en comparación a las fuentes de reclutamiento clásicas se debe a que las empresas encuestadas afirman que los candidatos que encuentran en las

Redes Social tiene una edad entre 18 a 30 años (*Imagen 8*), representando así, según Paula Molinari, a la Generación Y. Esto demuestra que las empresas consideran que el nuevo mercado está inserto en las Redes Sociales, lo que abre la posibilidad del Reclutamiento 2.0.

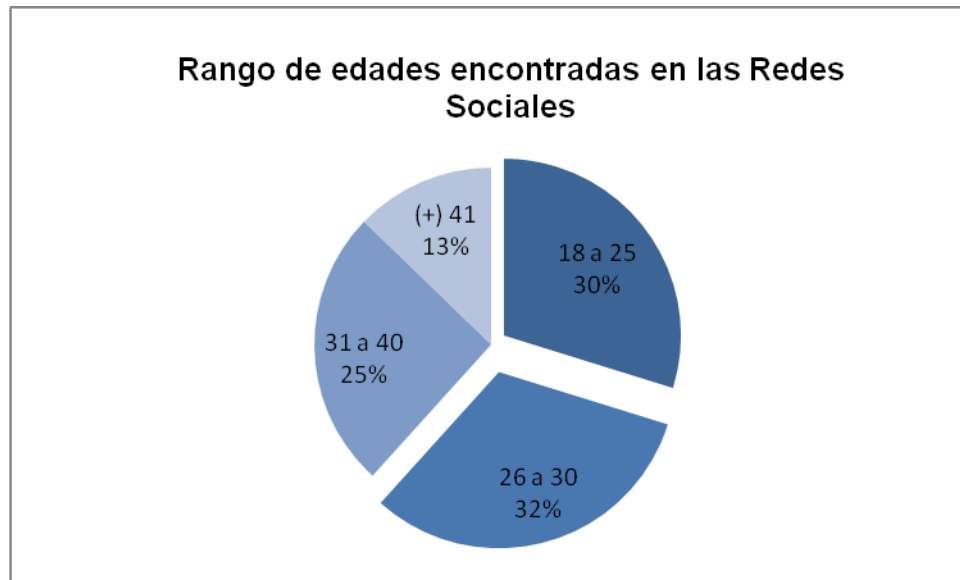


Imagen 8- Rango de edades encontradas en las Redes Sociales

Fuente: Encuesta, Pregunta 15.

Otra clasificación aplicada, son las áreas más proclive a ser encontradas por medio de esta fuente, donde se demostró que el área con mayor tendencia a estar presente es Sistemas con un 25%, seguida de Marketing con un 23% y Recursos Humanos con un 17%.

Una de las ventajas del uso de las Redes Sociales como fuente de reclutamiento mensionadas en el marco teórico es la reducción de los costos y tiempos en el proceso de selección. Al investigar sobre esta consideración el 68% opina que es acertada esta ventaja sobre otras fuentes clásicas (ver anexo 6, pregunta 22).

5.1.2 EMPLOYER BRANDING Y REDES SOCIALES

Según el Marco Teórico y las conclusiones acerca de la importancia que conlleva esta herramienta se investigó que opinan las empresas encuestadas acerca del impacto de la marca empleadora.

Como primer punto se indago sobre la posible relación del *Employer Branding* con el proceso de selección y el impacto que tiene este sobre dicho proceso, dando como resultado que el 79% (sin importar la clasificación por el tipo de empresa) considera que esta herramienta es un factor determinante al momento de seleccionar candidatos o futuros postulantes (*Imagen 9*). Así mismo, el 77% afirma que las Redes Sociales son un medio para lograr un mayor acercamiento de la empresa con los candidatos utilizando la marca empleadora (ver anexo 6, pregunta 19).

Imagen 9- Impacto del Employer Branding en el proceso de selección

Fuente: Encuesta, Pregunta 15



Al considerar el gran impacto que tiene el *Employer Branding* sobre el proceso de selección, de las empresas encuestadas el 70% cree que Recursos Humanos es responsable por esta herramienta.

Relacionando este concepto con las Redes Sociales se encontró al *Social Media* como un instrumento que permite reclutar candidatos tal como se mencionó en el marco teórico. Debido a esto se investigó sobre la opinión de que está sea administrada por un representante de Recursos Humanos, los resultados

obtenidos fueron que el 47% considera positiva esta afirmación mientras que el 32% niega esta posibilidad (ver anexo 6, pregunta 21).

5.1.3. OTROS APORTES

Al final de la encuesta, se dio la opción de dejar un comentario sobre el uso de las Redes Sociales y que se opina del reclutamiento en los próximos años. De los 37 encuestados, 20 brindaron su opinión.

Hubo comentarios que resaltaron la importancia de esta herramienta donde su no utilización generaría la pérdida de postulantes y dejaría a las empresas en desventajas.

Como un aporte interesante, se destacó una nueva ventaja en la utilización de las Redes Sociales como fuente de reclutamiento. Esta es, que a través de las mismas las personas pueden referir las postulaciones de empleo a otros conocidos que crean que les pueden interesar, por ejemplo, en el caso de Facebook pueden etiquetarlos en la publicación lo que garantiza que haya una mayor difusión de la búsqueda sin generarle costo alguno a la compañía.

Analizando cada uno, se concluyó que el 95% dieron comentarios positivos en el uso de las Redes Sociales, permitiendo obtener mejores ventajas en los procesos de selección con aplicación. 9 de ellos hicieron menciones de cómo piensan el reclutamiento en un futuro y pronostica que el uso de la Web y Redes Sociales en el reclutamiento irán en aumento siendo 100% por esta vía.

5.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Se entrevistaron a 3 profesionales orientados en la temática para poder profundizar cada uno de los puntos planteados.

- Andrea Río, profesora de la materia de Empleos y Selección de Personal en la Universidad Argentina de la Empresa. Cuenta con una experiencia de 20 años en el área de Recursos Humanos en importantes Empresas y desde el 2002 es Titular y Selectora de la Consultora Proyecto Sur RH.
- Carolina Borracchia es una profesional especialista en *Employer Branding* y Comunicación para *Talent Management*. Actualmente lidera más de 100 lanzamientos de campañas para HR en toda Latinoamérica para marcas empleadoras de primera línea.
- Paula Molinari es fundadora y CEO de WHALECOM, una organización de cambio y desarrollo. También se destaca como profesora del programa ejecutivo de Recursos Humanos en la Universidad Torcuato Di Tella de MBA - EMBA siendo éste posicionado como uno de los dos mejores en Gestión del Talento.

5.2.1 OPINIONES SOBRE RECLUTAMIENTO Y REDES SOCIALES

Como primera instancia se consultó sobre el reclutamiento y porqué se le da tanta importancia a este paso dentro del proceso de selección, tal como se planteó en el marco teórico. Andrea concluyó que sin darle la importancia que se merece no se conseguirá candidatos “potables” acorde a los perfiles buscados. Es decir, sino se busca en los lugares indicados no se va a encontrar al candidato idóneo. Sin este paso previo, no se podrá continuar con un proceso de selección exitoso.

Paula completa este punto, afirmando que es un proceso estratégico que consta de dos componentes: por un lado quién escucha y qué llamado escucha para reclutar aquellos perfiles que interesan. El mensaje que se difunde cumple la función de un “imán” para el reclutamiento.

Siguiendo con el análisis, se investigó en profundidad el reclutamiento haciendo foco en cómo fue la evolución de las fuentes de reclutamiento a lo largo de los años.

Andrea por su parte considera que los últimos años, los cambios fueron muy notorios: *“10 años atrás, las fuentes de reclutamiento por excelencia eran las publicaciones en los diarios, difiriendo cada uno de acuerdo al perfil buscado. Por ejemplo, en el caso de La Nación se orientaba a reclutar perfiles profesionales mientras que Clarín ofrecía trabajos no profesionales y más diversos, hoy por hoy esto ya no funciona más, con el surgimiento de Internet, vinieron los portales de empleos permitiendo tener opciones gratuitas y más rápidas dejando de lado a las fuentes utilizadas hasta el momento”*. Este surgimiento que menciona Andrea lo relaciona con la explosión de las Redes Sociales en los últimos 2 o 3 años, tomando mayor protagonismo LinkedIn. Por otro lado, Facebook y Twitter las considera como fuentes de reclutamiento orientadas a la búsqueda de perfiles informáticos o Generación X. Sin embargo, ve como las empresas fueron cambiando sus pensamientos acerca de las Redes Sociales, dejando de ser vistas como elementos de distracción y tomadas como herramientas.

Paula ve la llegada de Internet como una oportunidad que permite la conectividad para llegar a todos lados de una forma más económica y teniendo su uso un crecimiento exponencial. A dar su opinión, no imagina posibilidad de vuelta atrás en relación al reclutamiento por Internet. Ve la oportunidad que están dando las Redes Sociales en organizar y especializar la información permitiendo en un futuro poder llegar acceder a todos los candidatos y al segmento justo que se busca. Agrega que: *“Las Redes permiten comunicar la información de la empresa y la cultura de una forma más transparente porque cada vez se va a poder acceder a la información más fácilmente”*.

Siguiendo con el análisis de las fuentes de reclutamiento, se preguntó cuál se considera la más efectiva y cuál la de mayor uso.

En relación a esto, las respuestas fueron análogas concluyendo que depende del perfil que se busca. Sin embargo, Andrea focaliza su atención en los portales de empleos provistos por las Universidades como fuente ya que se asegura perfiles profesionales o próximos a serlos. En el caso de perfiles de oficio o sin experiencia, ve los portales web como la oportunidad de reclutar aquellos perfiles. Carolina, por su parte ve a las Redes Sociales como la fuente más efectiva ya que permite llegar a los candidatos buscados. Esta resalta el cambio en el comportamiento de los candidatos a postularse como por ejemplo que ya no tienen la costumbre de entrar a las páginas oficiales de las empresas para cargar su CV sino que prefieren entrar a portales o lugares donde con un *Clik* puedan postularse.

Focalizando a las Redes Sociales como fuente de reclutamiento, se indagó la causa de esto y desde cuándo se piensa como una nueva opción. Las respuestas a los interrogantes fueron similares apuntando hacia una misma dirección. Andrea sencillamente contestó que las Redes Sociales pasaron a ser parte de la vida de las personas, “(..) las personas viven *On-line*” lo cual genera que éstas impacten en toda su vida, sus actividades, comportamientos, etc. La respuesta de Paula, lo complementa con que la Red Social permite llegar a la gente y que no hay una fecha exacta desde la cual se consideran como una nueva opción, sino que fue una evolución. Carolina, por su parte, considera que también esta herramienta permite realizar una investigación de mercado del talento presente y tener conocimiento de la marca propia. Es decir, ir más allá del CV y del momento del reclutamiento; y permite construir una verdadera relación y co-crear con los candidatos.

Complementando sobre las Redes Sociales como fuente de Reclutamiento se consultó a Carolina cuáles en particular son apropiadas para la selección.

“LinkedIn es la más apropiada para búsquedas puntuales para los candidatos con mayor experiencia. Facebook la más indicada para generación Y (programa de pasantías y de jóvenes profesionales) y Twitter es muy útil como herramienta para perfiles orientados a carreras de periodismo o Instagram en Generación Z”.

Concluyendo, Carolina recomienda usar un mix de Redes ya que no hay una perfecta. Cada red propone y predispone de manera diferente al candidato, y eso es una gran ventaja. Sin dudas, LinkedIn es la plataforma en la cual el candidato se siente candidato, pero en Facebook la marca empleadora se filtra en medio de las publicaciones que los usuarios hacen de la su vida personal, pasando a ser una Red Social de uso mayormente informal en donde uno se conecta con amigos y familiares. Y ahí las marcas empleadoras tienen que adaptarse. *“Es un lugar muy fértil porque es una vidriera en la que el candidato pasa mucho tiempo, pero se debes tener en claro que no está ahí buscando trabajo”.*

Centrándose en el cambio generacional, se indagó como este factor afecta el uso de determinadas fuentes de reclutamiento y que generaciones se podían llegar a encontrar en las Redes Sociales.

En relación al tipo de Generaciones las respuestas fueron similares: en las Redes se pueden encontrar todas las generaciones, siendo la edad el factor determinante que difiere en que Red se encuentra presente tal generación.

Paula ve la herramienta Facebook, como aquella en donde se presenta gente joven pero que tiene como desventaja la falta de organización de la información. Mientras que LinkedIn posee la información organizada, y recomienda usar ambas para complementar. También mencionó que Facebook, da propuestas de valor y en ese sentido es un buen lugar para desarrollar marca empleadora ya que es masivo; mientras que Twitter es una Red Social donde se busca determinada información y la gente “sigue” a aquella marca con la que tiene un compromiso afectivo y la valora. Paula: *“Utilizando Twitter me aseguro de llegar a candidatos que “me aman a mi” como Marca empleadora, por eso esta herramienta requiere una buena gestión previa de la Marca, mientras que Facebook pasa a ser una herramienta para lograr esta afiliación”*

Andrea, si bien sigue esta línea, nota una diferencia en el comportamiento generacional en el uso de las Redes. Por ejemplo, la Generación "X" o "Baby boomers" no entienden la lógica de LinkedIn, o de como funciona Internet y lo que

es estar en contacto en red. La mayor diferencia conductual es en la manera de relacionarse por medio de las Redes Sociales.

“Las generaciones impactan en que internet va a ser la única forma de reclutamiento produciendo un quiebre con el ingreso de los Millennials”.

Completando esto menciona que no solo hay un tipo Generacional encontrado en las Redes Social, sino también determinadas áreas más proclives a ser descubiertas. Este es el caso de Marketing, Recursos Humanos y Sistemas ya que son perfiles que conocen este medio y tiene en claro donde deben estar en él. Por el contrario, en perfiles integrantes del área de Finanzas o Contaduría ve más difícil esta opción.

5.2.2 OPINIONES SOBRE *EMPLOYER BRANDING* Y REDES SOCIALES

Finalmente, se focalizó la entrevista en como el *Employer Branding* puede afectar en el proceso de reclutamiento y como se relacionan con las Redes Sociales.

Paula define que hubo un cambio de paradigma, en donde paso a ser el candidato el que elige donde trabajar. En conciencia de esto, las empresas venden la propuesta al mercado y las personas eligen y toman decisiones; es por ello que el *Employer Branding* toma protagonismo hoy en día. Es decir, el *Employer Branding* permite que el candidato elija a la empresa como un lugar para trabajar.

Carolina desde su papel como Directora de *Employer Branding*, gestiona esta herramienta como una forma de llegar al talento indicado de forma diferencial. Considera que las Redes Sociales cumplen el papel de potenciar el posicionamiento de las marcas empleadoras y son una plataforma en la cual se apoyan las estrategias de *Employer Branding*.

Andrea, sin embargo ve al *Employer Branding* solo como una herramienta que puede ser gestiona por grandes empresas y aquellas que no cuentan con las herramientas indicadas no podrán gestionarlo. Sin embargo, reconoce que el *Employer Branding* da ciertos atributos que hacen la diferencia en el

reclutamiento. Considera que se debe relacionar con las Redes Social ya que si la empresa está ausente en ella no “existen” y además permiten acercar a las personas a la marca empleadora.

Para finalizar la investigación en relación a la temática el *Employer Branding*, se preguntó la opinión en analogía a la gestión tanto del *Employer Branding* como de *Social Media* por parte de Recursos Humanos. Carolina, considera acertada esta posibilidad, sin embargo como contra parte, Andrea y Paula coinciden en que son necesarios conocimientos de Marketing previos y en donde es ineludible una coordinación con esta área en particular.

Andrea suma a la investigación el rol de *Community Manager* cuya principal misión es fijar pautas y encargarse de la gestión de Social Media. Sin embargo, es un rol que no está presente en todas las empresas y no está definido del todo el tipo de perfil que debe asumir este papel.

5.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS EN CONJUNTO

En este apartado se hará un análisis cruzado de los diferentes instrumentos utilizados en relación a los principales factores de estudio.

En relación al uso de las Redes Sociales encontramos que tanto en las encuestas y las entrevistas, estas son reconocidas como una nueva fuente de reclutamiento que está haciendo a un lado a las fuentes clásicas. Por lo tanto esto coincide con la teoría que dice que si bien las fuentes tradicionales siguen siendo utilizadas, las Redes Sociales van ganando cada vez mayor terreno en el ámbito de selección de personal.

Enfocándose en que tipo de Redes Sociales son las más útiles al momento de reclutar candidatos, se coincidió de forma total que LinkedIn es la Red Social más utilizada y de mayor efectividad (hasta el momento) por excelencia. Sin embargo esto se da mayormente porque todavía las demás fuentes se están desarrollando, habiendo tenido un mayor crecimiento en los últimos 3 años en promedio.

Tanto en las entrevistas como en las encuestas se observó que se están considerando el uso de Facebook y Twitter como fuentes para determinados perfiles, específicamente la Generación Z, la cual aun no está presente en LinkedIn y no accede a otras fuentes de reclutamiento clásicas. A pesar de esto y si bien en el marco teórico se hizo enfoque en la Generación Y, se concluyó que todas las generaciones están presente en la Red pero con la observación de que las generaciones más viejas no logran entender del todo el funcionamiento de las Redes Sociales lo que hace más difícil contactarlos por esta vía.

Siguiendo con el cruce de la información recolectada a través de los instrumentos de investigación y en relación al *Employer Branding*, todos resaltan la importancia del mismo en el proceso de reclutamiento y que en un futuro próximo este debería pasar a ser gestionado por Recursos Humanos. En las entrevistas a las profesionales de la temática se profundizó en este punto, donde resaltaron la necesidad de tener conocimientos de Marketing y que a partir de ahora estas áreas deben trabajar en forma conjunta entendiendo que todo lo que publiquen a través de *Social Media* repercutirá a ambos por igual.

Como cierre se diagnosticó un futuro en el cual la presencia en las Redes Sociales pasara a ser una condición necesaria a la hora de reclutar talento, dejando de ser esta una simple ventaja diferenciadora.

CONCLUSION DEL TRABAJO

A partir de los interrogantes planteados en la introducción del trabajo y a lo largo de la investigación realizada para dar respuesta a los mismos se recopiló la siguiente información:

El primer interrogante a averiguar fue si efectivamente el uso de las Redes Sociales se considera una oportunidad para reducir los costos y tiempos de reclutamiento. A partir de esto se recopilaron las opiniones de las diferentes empresas encuestadas las cuales afirmaron este interrogante, considerando que las Redes Sociales ayudan a disminuir estos indicadores del proceso de selección volviéndolo más eficaz.

El segundo interrogante a contestar fue el tipo de perfiles a los cuales está dirigido el Reclutamiento 2.0. En líneas generales y sorprendentemente se considera que todas las generaciones están presentes en por lo menos una Red Social. Sin embargo se hizo hincapié en que este tipo de Reclutamiento 2.0 no está dirigido a todas las generaciones destacando así que ésta es una herramienta exitosa para ser utilizada en las generaciones más jóvenes ya que al dominar el Internet logran entender cómo funciona conectarse con otras personas *On-line*. También se diferenciaron cierto tipo de áreas a ser más proclives a ser encontradas por este medio, como pueden ser perfiles de Sistemas, Marketing y Recursos Humanos. Esto se debe a que son perfiles que entienden cómo funciona este medio y la importancia que tiene estar presente en ellos.

Como último punto a desarrollar, se cuestionó acerca de las Redes Sociales más utilizadas en este momento, cuál fue su evolución en los últimos años y cómo se pronostica su uso en el corto, mediano y largo plazo. Siguiendo el marco teórico y apoyándonos en la investigación plasmada en la metodología de estudio, LinkedIn sigue siendo la Red Social profesional más utilizada y con una presencia en las empresas de más de 5 años, lo cual demuestra que es la más desarrollada actualmente para ser utilizada como fuente de reclutamiento web. Por otro lado, completando el objeto de estudio, Facebook y Twitter son herramientas que actualmente se utilizan, aunque en menor medida, como fuente de reclutamiento. Esto se debe principalmente a que éstas aún se están desarrollando para volverse más útiles a la hora de buscar perfiles y realizar filtros de búsquedas. A pesar de esto, Facebook lidera como segunda opción ya que es una plataforma útil para ser utilizada como herramienta para posicionar la marca empleadora, mientras que Twitter llega solamente a candidatos que valoran la empresa.

En relación a los objetivos planteados sobre el concepto del *Employer Branding* se concluyó que en los casos en los que las empresas cuenten con los recursos para gestionarla, esta pasa a ser un factor influyente al momento de captar a los candidatos, volviéndose una ventaja competitiva.

A modo de cierre y para concluir el presente trabajo se considera que las Redes Sociales son una herramienta de reclutamiento que a pesar que aún le falta desarrollarse muestran potencial para ser la única fuente posible de reclutamiento para el 2025 donde la Generación Y representará el 75% del mercado laboral.

Por otro lado, se vio que las empresas están tomando conciencia de la importancia de estar en este medio y las consecuencias que significa no estarlo, viendo a las Redes Sociales como una ventaja diferenciadora y una necesidad

futura para posicionarse como una buena marca empleadora que atraiga a los candidatos adecuados.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Alles, Martha (2010): *“Selección por competencias”*. Editorial Granica, 1 edición, Buenos Aires.
- Aruguete G. (2001): “Redes sociales: Una propuesta organizacional alternativa”, Trabajo presentado en la Jornada sobre Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil realizada el 8/11/2001 en Buenos Aires y organizada por el Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro.
- Chiavenato Idalberto (1994): *“Administración de Recursos Humanos 1”*. Editorial ECASA, 2da Edición, México.
- Sastre Castillo, M. A. y Aguilar Pastor, E. M. (2003): *“Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico”*, Editorial McGraw Hill, Madrid.

Artículo de Revistas

- Andrés Hatum (2014, julio/ Agosto), La generación del Milenio: “Vamos a sacudir el lugar de trabajo”. *Management*, número 110.
- Ariel Basile (2014, marzo/abril), Generación Z: Cuando los niños digitales lleguen a las oficinas. *Management*, número 108.
- Belinchon, I. (2006): “La imagen de la empresa y de la marca en el mercado laboral”. *Anales de Mecanica y Electricidad, Revista de la Asociación de Ingenieros del ICAI*, Vol. 80, Fascículo 5, Sep-Oct, 2006.

Websites

- *Argentina es el país donde más se usan las redes sociales*. (2012, 26 Diciembre). Sitio oficial de Clarín. Recuperado de

http://www.clarin.com/sociedad/Argentina-pais-usan-redes-sociales_0_835716494.html

- *¿Qué es Employer Branding y para qué se utiliza.* (2013, 19 Diciembre). Que Aprendemos Hoy.com. Recuperado de <http://queaprendemoshoy.com/que-es-employer-branding-y-para-que-se-utiliza/>
- Definición Red Social. Recuperado de <http://definicion.de/red-social/>
- *Redes Sociales: Un mundo de ventajas y desventajas para las empresas.* (2014, 11 Junio). Investigación y Redes Sociales. Recuperado de <https://investigacionyrrss.wordpress.com/2014/06/11/redes-sociales-un-mundo-de-ventajas-y-desventajas-para-las-empresas/>
- *Redes Sociales – Ventajas y desventajas para los negocios.* (2013, 28 Junio). Recursos y Negocios.com. Recuperado de <http://www.recursosynegocios.com/redes-sociales-ventajas-y-desventajas/>
- *Conoce a los Millennials y atráelos hacia tu empresa.* (2014, 06 Marzo). RecruitAX. Recuperado de <http://recruitax.com/es/2014/03/conoce-los-millennials-y-atraelos-hacia-tu-empresa/>
- *Redes Sociales.* (2011, 20 Diciembre). Blog Historia de la Informática. Recuperado de <http://histinf.blogs.upv.es/2011/12/20/redes-sociales/>

ANEXOS

ANEXO 1 – Modelo de entrevista

Reclutamiento 2.0

1) ¿Cuál cree que es la importancia del reclutamiento dentro de proceso de selección?

2) ¿Cómo fue la evolución en el uso de las fuentes de reclutamiento? ¿Cree que fue rápido, progresivo o lento?

3) ¿Cuál es la fuente de reclutamiento más efectiva? Y ¿Cuál de mayor uso?

4) ¿Por qué piensa que las redes sociales son una nueva fuente de reclutamiento? ¿Desde cuando es una nueva opción?

5) ¿Qué Redes Sociales consideras efectivas al momento de reclutar candidatos?

6) ¿Cómo relaciona el *Employer Branding* con las fuentes de reclutamiento? ¿Y con las Redes Sociales?

7) ¿Considera que el *Employer Branding* deba ser gestionada por RRHH? ¿Cosidera que *Social Media* también deber ser gestionada por RRHH?

8) ¿Cómo crees que las generaciones afectan en el uso de determinado fuente de reclutamiento?

9) ¿Qué generaciones encontrarías en las Redes Sociales al momento de reclutar?

10)¿ Cree que hay perfiles de determinadas áreas que sean más proclive a ser encontradas en las Redes Sociales? Especifique cuales

11) Opinión

ANEXO 2 – Modelo de encuesta a empresas

UADE

Redes sociales como fuente de reclutamiento

Estimado

El objeto de estudio de la presente investigación son las Redes Sociales como fuente de reclutamiento. Actualmente, las Redes Sociales son consideradas como una herramienta clave hoy en día siendo fuentes más cercanas y accesibles a posibles postulantes dado el cambio de paradigma que está afrontando el mercado laboral hoy en día.

Esperamos que nos pueda ayudar completando esta breve encuesta anónima compuesta de 21 preguntas. Al final del trabajo le estaremos enviando los resultados finales a fin de agradecer su colaboración.

¡Muchas gracias!

1. Antes de empezar, le pedimos que complete los siguientes datos:

Cargo

Antigüedad

Profesión

Empresa

Dotación

2. De las siguientes fuentes de reclutamiento: marque la intensidad de uso de cada una de estas, considerando 1 como "Nunca" y 5 como "mucho"

	1	2	3	4	5
Portales de empleo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consultora de Selección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portales de empleo universitarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Base de datos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ferías de empleo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postulación espontanea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Alguna vez ha utilizado las Redes Sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, otras) para la búsqueda de cierto perfil?

Si la respuesta es afirmativa indique con qué frecuencia hace uso de las Redes Sociales con la escala de valoración como 1(poco) a 5 (mucho).

1 2 3 4 5

4. ¿Su compañía cuenta con políticas de restricción en uso de Redes Sociales?

- Sí
- No
- No sabe/ No contesta

5. ¿Considera útil la Red Social como fuente de reclutamiento?

- Sí
- No
- No sabe/ no contesta

6. ¿En cuáles Redes Sociales que se presenta a continuación está presente su empresa y desde cuándo?

	+ 5 años	Entre 4 a 3 años	Entre 1 a 2 años	Menos de 1 año	No estamos
Linkedin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Si ha respondido otras especifique cuál o cuáles

8. En las Redes Sociales en las que no está presente en la actualidad, ¿Tiene su empresa planeado aplicarlas a futuro?

	Inmeditamente	Corto plazo (en 1 a 2 años)	Mediano plazo (próximos 3 a 4 años)	Largo plazo (más de 5 años)	No estamos considerando otra red social
Linkedin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Si ha respondido otras especifique cuál o cuáles

10. ¿Cuál de estos dos métodos de Redes Sociales piensa que es más efectivo como fuente de reclutamiento?

- Twitter
- Facebook

11. Determine con un valor del 1 al 5 la frecuencia de uso de las siguientes fuentes de reclutamiento, considerando 5 como el más alto. Si no usa ninguna de las explicitadas indique cuál utiliza y con qué frecuencia en el espacio de la pregunta 12.

	1	2	3	4	5
Consultora de Selección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de referidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postulantes voluntarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bese de registro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Complete el siguiente espacio con la fuente/s de reclutamiento y frecuencia de uso, en caso de que no figure/n en la pregunta anterior.

- a)
- b)
- c)
- d)

13. ¿Ve la necesidad de un cambio en la forma de reclutamiento acorde al momento histórico en el que nos encontramos?

- Sí
- No
- No sabe/ no contesta

14. ¿Considera que las Redes Sociales son una nueva estrategia de reclutamiento acorde al actual y futuro mercado laboral?

- Sí
- No
- No sabe/ no contesta

15. ¿Qué rango de edades considerar que podría llegar a encontrar a través de las Redes Sociales? Se puede elegir más de una opción.

- De 18 a 25 años
- De 26 a 30 años

- De 31 a 40 años
- De 41 en adelante

16. ¿Cree que hay perfiles de determinadas áreas que sean más proclives a ser encontrado en las Redes Sociales?

- Sí
- No
- No sabe/ no contesta

17. Si la respuesta anterior fue Sí especifique las áreas. Se puede elegir más de una opción.

- Marketing
- Recursos Humanos
- Finanzas y Administración
- Operaciones
- Legales
- Sistemas
- Ventas
- Otras, especifique



18. ¿Considera que el *Employer Branding* afecta en el proceso de selección?

- Sí
- No
- No sabe/ no contesta

19. Tomando un escala de valoración del 1 al 5 ¿Ve las Redes Sociales como una forma de mayor acercamiento de posibles postulantes con la marca empleadora?

1 2 3 4 5

-
-
-
-
-

20. En una escala de valoración del 1 al 5, ¿Cuánto cree que es responsable RRHH por *Employer Branding*?

1 2 3 4 5

-
-
-
-
-

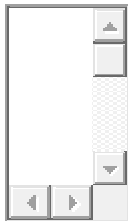
21. ¿Considera que *Social Media* debería estar administrada por Recursos Humanos como un elemento más en el proceso de Selección?

- Sí
- No
- No sabe/ no contesta

22. ¿Considera que las Redes Sociales son una estrategia para la reducción de costos y tiempos en los procesos de selección?

- Sí
- No
- No sabe/ no contesta

23. ¿Qué opina sobre el uso de Redes Sociales? ¿Cómo piensa que será el reclutamiento en los próximos años?



ANEXO 3 – Respuesta de las empresas con dotación mayor a 300 personas

2) De las siguientes fuentes de reclutamiento: marque la intensidad de uso de cada una de estas, considerando 1 como "Nunca" y 5 como "mucho"

	1	2	3	4	5
Portales de empleo	2	3	2	6	11
Consultora	3	5	10	2	4
Portales universitarios	1	4	11	6	2
Base de datos	4	4	4	3	9
Feria de empleo	9	4	8		3
Postulacion espontanea	4	9	6	2	3

3) ¿Alguna vez ha utilizado las redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, otras) para la búsqueda de cierto perfil? Si la respuesta es afirmativa indique con qué frecuencia hace uso de las Redes Sociales con la escala de valoración como 1(poco) a 5 (mucho).

1	2	3	4	5
1	3	2	6	12

4) ¿Su compañía cuenta con políticas de restricción en uso de Redes Sociales?

Si	11
No	13

5) ¿Considera útil la Red Social como fuente de reclutamiento?

Si	23
No	1

6) ¿En cuáles Redes Sociales que se presenta a continuación está presente su empresa y desde cuándo?

	(+) 5 años	4 a 3 años	1 a 2 años	(-) 1 años	No estamos presentes
Linked in	6	9	6		3
Twitter	1	5	7	2	9
Facebook	3	9	5	1	6

7) Otras: You tube, Yammer, Instagram

8) En las Redes Sociales en las que no está presente en la actualidad, ¿Tiene su empresa planeado aplicarlas a futuro?

	Inmediatamente	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	No lo consideramos
Linked in		1			2
Twitter		2	1		5
Facebook		3			2

9) Si ha respondido otras especifique cuál o cuáles: No hubo respuestas

10) ¿Cuál de estos dos métodos de Redes Sociales piensa que es más efectivo como fuente de reclutamiento?

Facebook	18
Twitter	5
No sabe/ no contesta	

11) Determine con un valor del 1 al 5 la frecuencia de uso de las siguientes fuentes de reclutamiento, considerando 5 como el más alto. Si no usa ninguna de las explicitadas indique cuál utiliza y con qué frecuencia en el espacio de la pregunta 12

	1	2	3	4	5
Consultora	2	3	8	5	5
Politica de referidos	3	2	6	6	7
Redes sociales	1	3	4	7	8
Postulantes Volunt.	2	9	7	2	3
Base de Registro	2	5	5	6	6

12) Complete el siguiente espacio con la fuente/s de reclutamiento y frecuencia de uso, en caso de que no figure/n en la pregunta anterior.

- Portales laborales y movilidad interna
- Base de datos de portales web
- Bolsa de universidades.

13) ¿Ve la necesidad de un cambio en la forma de reclutamiento acorde al momento histórico en el que nos encontramos?

Si	17
No	6
No sabe/ no contesta	1

14) ¿Considera que las Redes Sociales son una nueva estrategia de reclutamiento acorde al actual y futuro mercado laboral?

Si	23
No	
No sabe/ no contesta	1

15) ¿Qué rango de edades considerar que podría llegar a encontrar a través de las Redes Sociales? (Se puede elegir más de una opción).

18 a 25	22
26 a 30	21
31 a 40	16
(+) 41	8

16) ¿Cree que hay perfiles de determinadas áreas que sean más proclives a ser encontrado en las Redes Sociales?

Si	20
No	3
No sabe/ no contesta	1

17) Si la respuesta anterior fue Sí especifique las áreas

Marketing	17
Recursos Humanos	12
Finanzas y Administra.	10
Operaciones	3
Legales	5
Sistemas	17
Ventas	7

Otras: Marketing digital y Community Manager

18) ¿Considera que el *Employer Branding* afecta en el proceso de selección?

Si	19
No	1
No sabe/ no contesta	4

19) Tomando una escala de valoración del 1 al 5 ¿Ve las Redes Sociales como una forma de mayor acercamiento de posibles postulantes con la marca empleadora?

1	2	3	4	5
		6	3	15

20) En una escala de valoración del 1 al 5, ¿Cuánto cree que es responsable RRHH por la *Employer Branding*?

1	2	3	4	5
	1	5	11	7

21) ¿Considera que *Social Media* debería estar administrada por Recursos Humanos como un elemento más en el proceso de Selección?

Si	11
No	7
No sabe/ no contesta	6

22) ¿Considera que las Redes Sociales son una estrategia para la reducción de costos y tiempos en los procesos de selección?

Si	16
No	7
No sabe/ no contesta	1

ANEXO 4 – Respuesta de las consultoras de selección

2) De las siguientes fuentes de reclutamiento: marque la intensidad de uso de cada una de estas, considerando 1 como "Nunca" y 5 como "mucho"

	1	2	3	4	5
Portales de empleo			1	1	3

Consultora	3				1
Portales universitarios		1	4		
Base de datos			1		4
Feria de empleo	2		3		
Postulacion espontanea		2	2	1	

3) ¿Alguna vez ha utilizado las Redes Sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, otras) para la búsqueda de cierto perfil? Si la respuesta es afirmativa indique con qué frecuencia hace uso de las Redes Sociales con la escala de valoración como 1(poco) a 5 (mucho).

1	2	3	4	5
			2	3

4) ¿Su compañía cuenta con políticas de restricción en uso de Redes Sociales?

Si	2
No	3

5) ¿Considera útil la Red Social como fuente de reclutamiento?

Si	4
No	
No sabe /no contesta	1

6) ¿En cuáles redes sociales que se presenta a continuación está presente su empresa y desde cuándo?

	(+) 5 años	4 a 3 años	1 a 2 años	(-) 1 años	No estamos presentes
Linked in	2	2			
Twitter	2	1			2
Facebook	2	1	2		

7) **Otras:** Penrhyn international

8) En las Redes Sociales en las que no está presente en la actualidad, ¿Tiene su empresa planeado aplicarlas a futuro?

	Inmediatamente	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	No lo consideramos
Linked in	1				
Twitter		1			1
Facebook					

9) Si ha respondido otras especifique cuál o cuáles: No hubo respuestas

10) ¿Cuál de estos dos métodos de Redes Sociales piensa que es más efectivo como fuente de reclutamiento?

Facebook	5
Twitter	
No sabe /no contesta	

11) Determine con un valor del 1 al 5 la frecuencia de uso de las siguientes fuentes de reclutamiento, considerando 5 como el más alto. Si no usa ninguna de las explicitadas indique cuál utiliza y con qué frecuencia en el espacio de la pregunta 12

	1	2	3	4	5
Consultora	3			1	1
Política de referidos			3	1	1
Redes sociales				2	3
Postulantes Volunt.		2	1	1	1
Base de Registro			2	1	2

12) Complete el siguiente espacio con la fuente/s de reclutamiento y frecuencia de uso, en caso de que no figure/n en la pregunta anterior: No hubo respuestas.

13) ¿Ve la necesidad de un cambio en la forma de reclutamiento acorde al momento histórico en el que nos encontramos?

Si	3
No	2
No sabe /no contesta	

14) ¿Considera que las Redes Sociales son una nueva estrategia de reclutamiento acorde al actual y futuro mercado laboral?

Si	5
No	
No sabe /no contesta	

15) ¿Qué rango de edades considerar que podría llegar a encontrar a través de las Redes Sociales? (Se puede elegir más de una opción).

18 a 25	3
26 a 30	5
31 a 40	4
(+) 41	2

16) ¿Cree que hay perfiles de determinadas áreas que sean más proclives a ser encontrado en las Redes Sociales?

Si	5
No	
No sabe /no contesta	

17) Si la respuesta anterior fue Sí especifique las áreas

Marketing	4
Recursos Humanos	3
Finanzas y Adminis.	2
Operaciones	2
Legales	1
Sistemas	4
Ventas	1
Otras:	

18) ¿Considera que el *Employer Branding* afecta en el proceso de selección?

Si	4
No	
No sabe / no contesta	1

19) Tomando una escala de valoración del 1 al 5 ¿Ve las Redes Sociales como una forma de mayor acercamiento de posibles postulantes con la marca empleadora?

1	2	3	4	5
		1	2	2

20) En una escala de valoración del 1 al 5, ¿Cuánto cree que es responsable RRHH por *Employer Branding*?

1	2	3	4	5
		3	1	1

21) ¿Considera que *Social Media* debería estar administrada por Recursos Humanos como un elemento más en el proceso de Selección?

Si	3
No	1
No sabe / no contesta	1

22) ¿Considera que las Redes Sociales son una estrategia para la reducción de costos y tiempos en los procesos de selección?

Si	4
No	1
No sabe / no contesta	

ANEXO 5 – Respuesta de las empresas con dotación menor a 300 personas

2) De las siguientes fuentes de reclutamiento: marque la intensidad de uso de cada una de estas, considerando 1 como "Nunca" y 5 como "mucho"

	1	2	3	4	5
Portales de empleo	1		1		3
Consultora	2		2		1
Portales universitarios		1	2		2

Base de datos			2	1	2
Feria de empleo	3	2			
Postulacion espontanea	1	1	1		2

3) ¿Alguna vez ha utilizado las Redes Sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, otras) para la búsqueda de cierto perfil? Si la respuesta es afirmativa indique con qué frecuencia hace uso de las Redes Sociales con la escala de valoración como 1(poco) a 5 (mucho).

1	2	3	4	5
1				4

4) ¿Su compañía cuenta con políticas de restricción en uso de Redes Sociales?

Si	2
No	3

5) ¿Considera útil la Red Social como fuente de reclutamiento?

Si	5
No	
No sabe / no contesta	

6) ¿En cuáles Redes Sociales que se presenta a continuación está presente su empresa y desde cuándo?

	(+) 5 años	4 a 3 años	1 a 2 años	(-) 1 año	No estamos presentes
Linked in	1	2	1		1
Twitter		2	1		2
Facebook		2	1		2

7) Otras: No hubo respuestas

8) En las Redes Sociales en las que no está presente en la actualidad, ¿Tiene su empresa planeado aplicarlas a futuro?

	Inmediatamente	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	No lo consideramos

Linked in					1
Twitter		1			1
Facebook		1			1

9) Si ha respondido otras especifique cuál o cuáles: No hubo respuestas

10) ¿Cuál de estos dos métodos de Redes Sociales piensa que es más efectivo como fuente de reclutamiento?

Facebook	5
Twitter	
No sabe/ no contesta	

11) Determine con un valor del 1 al 5 la frecuencia de uso de las siguientes fuentes de reclutamiento, considerando 5 como el más alto. Si no usa ninguna de las explicitadas indique cuál utiliza y con qué frecuencia en el espacio de la pregunta 12

	1	2	3	4	5
Consultora	2		2		1
Política de referidos	1		1	2	1
Redes sociales	2				3
Postulantes Volunt.	1	1	1		2
Base de Registro			1	1	3

12) Complete el siguiente espacio con la fuente/s de reclutamiento y frecuencia de uso, en caso de que no figure/n en la pregunta anterior.

- Web y Datos de base online
- Meet up

13) ¿Ve la necesidad de un cambio en la forma de reclutamiento acorde al momento histórico en el que nos encontramos?

Si	4
No	1
No sabe/ no contesta	

14) ¿Considera que las Redes Sociales son una nueva estrategia de reclutamiento acorde al actual y futuro mercado laboral?

Si	5
No	
No sabe/ no contesta	

15) ¿Qué rango de edades considerar que podría llegar a encontrar a través de las Redes Sociales? (Se puede elegir más de una opción).

18 a 25	3
26 a 30	4
31 a 40	4
(+) 41	2

16) ¿Cree que hay perfiles de determinadas áreas que sean más proclives a ser encontrado en las Redes Sociales?

Si	5
No	
No sabe/ no contesta	

17) Si la respuesta anterior fue Sí especifique las áreas

Marketing	3
Recursos Humanos	3
Finanzas y Administ.	3
Operaciones	
Legales	
Sistemas	5
Ventas	1
Otras:	

18) ¿Considera que el *Employer Branding* afecta en el proceso de selección?

Si	4
No	1
No sabe/ no contesta	

19) Tomando una escala de valoración del 1 al 5 ¿Ve las Redes Sociales como una forma de mayor acercamiento de posibles postulantes con la marca empleadora?

1	2	3	4	5
		1	1	3

20) En una escala de valoración del 1 al 5, ¿Cuánto cree que es responsable RRHH por *Employer Branding*?

1	2	3	4	5
		1	2	2

21) ¿Considera que *Social Media* debería estar administrada por Recursos Humanos como un elemento más en el proceso de Selección?

Si	2
No	3
No sabe / no contesta	

22) ¿Considera que las Redes Sociales son una estrategia para la reducción de costos y tiempos en los procesos de selección?

Si	3
No	2
No sabe / no contesta	

ANEXO 6 – Análisis de los datos de las encuestas

2) De la siguiente fuente de reclutamiento: marque la intensidad de uso de cada una de estas, considerando 1 como nunca y 5 como mucho

	1	2	3	4	5
Portales de empleo	9%	9%	12%	21%	50%
Consultora	26%	15%	35%	6%	18%
Portales universitarios	3%	18%	50%	18%	12%
Base de datos	12%	12%	21%	12%	44%

Feria de empleo	41%	18%	32%	0%	9%
Postulación espontanea	15%	35%	26%	9%	15%

3) ¿Alguna vez ha utilizado las Redes Sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, otras) para la búsqueda de cierto perfil? Si la respuesta es afirmativa indique con qué frecuencia hace uso de las Redes Sociales con la escala de valoración como 1(poco) a 5 (mucho).

	1	2	3	4	5
A	4%	13%	8%	25%	50%
B	0%	0%	0%	40%	60%
C	20%	0%	0%	0%	80%
TOTAL	6%	9%	6%	24%	56%

4) ¿Su compañía cuenta con políticas de restricción en las Redes Sociales?

	Sí	No
A	46%	54%
B	40%	60%
C	40%	60%
TOTAL	44%	56%

5) ¿Considera útil la Red Social como fuente de reclutamiento?

	Sí	No sabe / No contesta	No
A	96%		4%
B	80%	20%	
C	100%		
TOTAL	94%	3%	3%

6) ¿En cuáles Redes Sociales que se presenta a continuación está presente su empresa y desde cuándo?

	(+) 5 Años	4 a 3 Años	1 a 2 Años	(-) 1 Año	No estamos
LinkedIn	26%	38%	21%	0%	15%
Twitter	9%	24%	24%	6%	38%
Facebook	15%	35%	24%	3%	24%

8) En las Redes Sociales en las que no está presente en la actualidad, ¿Tiene su empresa planeado aplicarlas a futuro?

	Inmediatamente	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	No lo estamos considerando
Linked in	20%	20%	0%	0%	60%
Twitter	0%	31%	8%	0%	54%
Facebook	0%	50%	0%	0%	38%

10) ¿Cuál de estos dos métodos de Redes Sociales piensa que es más efectivo como fuente de reclutamiento?

	Facebook	Twitter	NS / NC
A	78%	22%	0%
B	100%	0%	0%
C	100%	0%	0%
TOTAL	85%	15%	0%

11) Determine con un valor del 1 al 5 la frecuencia de uso de las siguientes fuentes de reclutamiento, considerando 5 como el más alto.

	1	2	3	4	5
Consultora	21%	9%	30%	18%	21%
Política de referidos	12%	6%	29%	26%	26%
Redes sociales	9%	9%	12%	27%	42%
Postulantes Volunt.	9%	36%	27%	9%	18%
Base de Registro	6%	15%	24%	24%	32%

13) ¿Ve la necesidad de un cambio en la forma de reclutamiento acorde al momento histórico en el que nos encontramos?

	Sí	NS / NC	No
A	71%	4%	25%
B	60%	0%	40%
C	80%	0%	20%
TOTAL	71%	3%	26%

14) ¿Considera que las Redes Sociales son una nueva estrategia de reclutamiento acorde al actual y futuro mercado laboral?

	Sí	NS / NC	No
A	96%	4%	0%
B	100%	0%	0%
C	100%	0%	0%
TOTAL	97%	3%	0%

15) ¿Qué rango de edades considerar que podría llegar a encontrar a través de las Redes Sociales?

	18 a 25	26 a 30	31 a 40	(+) 41
A	33%	31%	24%	12%
B	21%	36%	29%	14%
C	23%	31%	31%	15%
TOTAL	30%	32%	26%	13%

16) ¿Cree que hay perfiles de determinadas áreas que sean más proclives a ser encontrado en las Redes Sociales?

	Sí	NS / NC	No
A	83%	4%	13%
B	100%	0%	0%
C	100%	0%	0%
TOTAL	88%	3%	9%

17) Si la respuesta anterior fue Sí especifique las áreas:

	A	B	C	TOTAL
Marketing	24%	24%	20%	23%
Recursos Humanos	17%	18%	20%	17%
Finanzas y Adminis.	14%	12%	20%	15%
Operaciones	4%	12%	0%	5%
Legales	7%	6%	0%	6%
Sistemas	24%	24%	33%	25%
Ventas	10%	6%	7%	9%

18) ¿Considera que el *Employer Branding* afecta en el proceso de selección?

	Sí	NS / NC	No
--	-----------	----------------	-----------

A	79%	17%	4%
B	80%	20%	0%
C	80%	0%	20%
TOTAL	79%	15%	6%

19) Tomando una escala de valoración del 1 al 5 ¿Ve las Redes Sociales como una forma de mayor acercamiento de posibles postulantes con la marca empleadora?

	1	2	3	4	5
A	0%	0%	25%	13%	63%
B	0%	0%	20%	40%	40%
C	0%	0%	20%	20%	60%
TOTAL	0%	0%	24%	18%	59%

20) En una escala de valoración del 1 al 5, ¿Cuánto cree que es responsable RRHH por *Employer Branding*?

	1	2	3	4	5
A	0%	4%	21%	46%	29%
B	0%	0%	60%	20%	20%
C	0%	0%	20%	40%	40%
TOTAL	0%	3%	26%	41%	29%

21) ¿Considera que *Social Media* debería estar administrada por Recursos Humanos como un elemento más en el proceso de Selección?

	Sí	NS / NC	No
A	46%	25%	29%
B	60%	20%	20%
C	40%	0%	60%
TOTAL	47%	3%	32%

22) ¿Considera que las Redes Sociales son una estrategia para la reducción de costos y tiempos en los procesos de selección?

	Sí	NS / NC	No
A	67%	4%	29%
B	80%	0%	20%
C	60%	0%	40%

TOTAL	68%	3%	29%
-------	-----	----	-----