



TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

RECLUTAMIENTO 2.0

Profesores

Alterson, Martín Andrés

Pollini, Paola Ana Ema

Alumnas

Carelli, Julieta

Cazzolato, Carolina Mariana

Fernandez Ávalos, Roxana

Nº Grupo

16

Fecha Entrega

14/7/2016

RESUMEN EJECUTIVO

El avance tecnológico ha impactado en diversos campos y los Recursos Humanos no fueron la excepción. Esto ha traído como consecuencia que el reclutamiento se haya tenido que adaptar al contexto actual. La competitividad del mercado también ha sido un factor influyente en la mutación de este proceso.

Se expusieron en este trabajo cuatro proyectos de Reclutamiento 2.0 pertenecientes a empresas de rubros variados y se los relacionó con las preferencias del mercado laboral. Además, se indagaron cuestiones específicas de cada proyecto, desde los disparadores que le dieron inicio, las problemáticas y beneficios que experimentaron hasta el impacto del reclutamiento 2.0 en la marca empleadora. Para relevar información sobre los proyectos y las preferencias de posibles candidatos se utilizaron dos enfoques: entrevistas a referentes de los proyectos y encuestas a potenciales candidatos.

A partir del análisis realizado, se logró conocer en profundidad cada uno de los proyectos, identificando características similares y dispares entre los mismos. Detectamos disparadores explícitos y reconocidos por cada participante de los proyectos y, a su vez, pudimos observar que el común denominador de éstos es la construcción y el fortalecimiento de la marca empleadora. Cada uno debió enfrentar diversas problemáticas, pero la incorporación de las herramientas del Reclutamiento 2.0 también les permitió obtener grandes beneficios. Por último, pudimos identificar las preferencias que poseen los diversos candidatos y cómo éstas se relacionan con las particularidades que presenta cada proyecto.

Palabras claves: Avance tecnológico – Recursos Humanos – Competitividad de mercado – Proyectos – Preferencias del mercado laboral – Reclutamiento 2.0 – Marca empleadora

ABSTRACT

Technology advances have impacted in several fields, and Human Resources is not the exception. As a consequence, the recruitment has had to adapt to the current context. Market competitiveness has also influenced in the mutation of this process.

This investigation presented four projects of Recruitment 2.0 from companies of different industries and related them to labor market preferences. In addition, it was investigated specific details of each project from the triggers that gave start, problems and benefits that they experienced and the impact of Recruitment 2.0 on the employer branding. To collect information about the projects and preferences of potential candidates two approaches were used: interviews to project leaders and surveys to potential candidates.

From the analysis, it was possible to know in depth each project, identifying similar and different characteristics between them. We detected explicit triggers and recognized them by each participant of the projects and, in turn, we found that the common denominator of these is the construction and strengthening of the employer brand. Each project had to face several problems, but incorporating tools of Recruitment 2.0 enabled them to make huge profits. Finally, we could identify the preferences that the candidates have and how that preferences are related to the peculiarities of each project.

Key words: Technology advances – Human Resources – Market Competitiveness – Projects – Market preferences – Recruitment 2.0 – Employer branding

Índice de Contenido

CAPÍTULO 1 – Introducción 8

 1.1 Tema 9

 1.2 Objeto de investigación 9

 1.3 Objetivo General 9

 1.4 Objetivos Específicos 9

 1.5 Tipo de Investigación 10

 1.6 Metodología de Investigación 10

 1.7 Población y muestra 11

CAPÍTULO 2..... 12

 2.1 Marco Teórico 12

 2.1.1 Importancia de la selección de personal para la organización. 12

 2.1.2 Evolución del Reclutamiento 13

 2.1.2.1 Reclutamiento 1.0 13

 2.1.2.2 Reclutamiento 2.0 15

 2.1.2.2.1 Ventajas y desventajas 16

 2.1.2.2.2 Perfil del Reclutador 2.0 y Candidato 2.0..... 17

 2.1.2.2.3 Impacto Generacional 21

 2.1.2.2.4 Social Media 22

 2.1.2.2.4.1 Redes sociales 23

 2.1.2.2 El futuro del reclutamiento..... 26

 2.1.3 Marca Empleadora 30

 2.1.3.1 *Employer Branding* - Reclutamiento 2.0 31

 2.1.3.2 Ventajas de poseer una fuerte marca empleadora 32

 2.1.3.2 Recursos para comunicar *Employer Branding*..... 33

 2.1.3.3 Evaluar la eficiencia de *Employer Branding*..... 34

 2.2 Marco Referencial 35

 2.2.1 Datos de *Social Media* 35

2.2.2 Reseña de Empresas	38
2.2.2.1 Empresa IT	38
2.2.2.2 Empresa Financiera	41
2.2.2.3 Empresa Bancaria	43
2.2.2.4 Empresa de Cosmética y Belleza	46
CAPÍTULO 3 - Resultados	49
3.1 Descripción de casos	49
3.1.1 Empresa IT	49
3.1.2 Empresa Financiera	50
3.1.3 Empresa Bancaria	52
3.1.4 Empresa Cosmética y Belleza	54
3.2 Entrevistas	55
3.2.1 Cuadro Comparativo de Entrevistas	55
3.3 Encuestas	61
CAPÍTULO 4 – Análisis	72
4.1 Análisis de las entrevistas en relación a los resultados de las encuestas	72
4.2 Análisis de las entrevistas	84
CAPÍTULO 5 – Conclusiones	90
ANEXO	93
Encuesta de Reclutamiento 2.0	93
Entrevistas	99
Empresa IT	99
Empresa Financiera	105
Empresa Bancaria	110
Empresa Cosmética y Belleza	114
BIBLIOGRAFIA.....	120

Índice de Gráficos

Ilustración 1. Candidatos activos y pasivos 20

Ilustración 2. Candidatos pasivos dispuestos a escuchar nuevas propuestas de trabajo 20

Ilustración 3. Audiencia y uso de redes sociales en Argentina y Latam 35

Ilustración 4. Mujeres y hombres de audiencia en Social Media en Latino América 36

Ilustración 5. Perfil de la Audiencia de Social Media en América Latina 36

Ilustración 6. Usuarios de LinkedIn en el mundo 37

Ilustración 7. Género de los encuestados 61

Ilustración 8. Edad de los encuestados 61

Ilustración 9. Lugar de residencia de encuestados 62

Ilustración 10. Nivel de Educación de encuestados 62

Ilustración 11. Situación Actual de encuestados 63

Ilustración 12. Horas de uso semanales de redes sociales 63

Ilustración 13. Importancia de redes sociales para buscar empleo 64

Ilustración 14. Frecuencia de utilización de medios para buscar empleo 65

Ilustración 15. Grado de utilización de redes sociales para buscar empleo 66

Ilustración 16. Ventajas de uso de redes sociales para buscar empleo 67

Ilustración 17. Desventajas de uso de redes sociales para buscar empleo 68

Ilustración 18. Frecuencia actualización perfil profesional en redes sociales 68

Ilustración 19. Grado influencia del perfil en redes sociales en la decisión de contratación 69

Ilustración 20. Grado concordancia perfil profesional con curriculum 69

Ilustración 21. Grado relevancia en los aspectos más valorados de una empresa 70

Ilustración 22. Grado importancia nombre de empresa en anuncio de trabajo 71

Ilustración 23. Frecuencia de utilización de medios de reclutamiento para buscar empleo 72

Ilustración 24. Uso de medios de reclutamiento preferidos según rango de edad 73

Ilustración 25. Medios de reclutamiento más utilizados por los candidatos activos 74

Ilustración 26. Redes sociales para buscar empleo como posible tendencia actual 75

Ilustración 27. Importancia de redes sociales para buscar empleo según edad 76

Ilustración 28. Redes sociales más utilizadas para buscar empleo 77

Ilustración 29. Facilidad de acceso a la información de una posición según cada red social 79

Ilustración 30. Perfil profesional en LinkedIn coincide con Curriculum 80

Ilustración 31. Uso de LinkedIn para buscar empleo según nivel educativo	80
Ilustración 32. Concordancia del perfil profesional en redes sociales con Curriculum.....	81
Ilustración 33. Actualización del perfil profesional de candidatos activos en redes sociales	82
Ilustración 34. Valoraciones de una empresa según la edad	83
Ilustración 35. Gráfico de Osgood - Objetivos / Inversión.....	86
Ilustración 36. Gráfico de Osgood - Adhesión y flexibilidad / Capacitación.....	88

Índice de tablas

Tabla 1. Objetivos específicos	10
Tabla 2. Medios de Reclutamiento 1.0.....	13
Tabla 3. Principales Redes Sociales para el reclutamiento.....	24
Tabla 4. Aplicaciones móviles	27
Tabla 5. Evolución del reclutamiento	29
Tabla 6. Cuadro comparativo de entrevistas	55
Tabla 7. Género de encuestados	61
Tabla 8. Edad de encuestados.....	61
Tabla 9. Lugar de residencia de encuestados	62
Tabla 10. Nivel de educación de encuestados	62
Tabla 11. Situación Actual de encuestados	63
Tabla 12. Horas de uso semanales de redes sociales	63
Tabla 13. Importancia de redes sociales para buscar empleo	64
Tabla 14. Frecuencia de utilización de medios para buscar empleo	64
Tabla 15. Grado de utilización de redes sociales para buscar empleo	65
Tabla 16. Ventajas de uso de redes sociales para buscar empleo	66
Tabla 17. Desventajas de uso de redes sociales para buscar empleo.....	67
Tabla 18. Frecuencia actualización perfil profesional en redes sociales	68
Tabla 19. Grado influencia del perfil en redes sociales en la decisión de contratación	69
Tabla 20. Grado concordancia perfil profesional con Curriculum	69
Tabla 21. Grado relevancia en los aspectos más valorados de una empresa	70
Tabla 22. Grado importancia nombre de empresa en anuncio de trabajo	71
Tabla 23. Gráfico de Osgood - Objetivos / Inversión	85
Tabla 24. Gráfico de Osgood - Adhesión y flexibilidad / Capacitación	87

CAPÍTULO 1 – Introducción

Las organizaciones y todos los colaboradores que la conforman trabajan día a día para alcanzar la misión de la misma. Es clave el rol que cumple el departamento de Recursos Humanos, poniendo foco en el capital humano para desarrollar funciones de reclutamiento y selección.

En el presente Trabajo de Investigación Final, nos centramos en el desarrollo de la función de reclutamiento. Definimos algunos conceptos generales para lograr un mayor entendimiento del tema. Este primer acercamiento nos sirvió de base para arribar al eje central de este trabajo, el Reclutamiento 2.0.

Cabe destacar que, en sus orígenes, el reclutamiento se realizaba a través de medios de Reclutamiento 1.0 o tradicionales. En la actualidad, el avance tecnológico trajo como consecuencia que se vea complementado por nuevos canales denominados medios de Reclutamiento 2.0 o *Social Media*.

Teniendo en cuenta la competitividad del mercado actual, incorporar estas herramientas en las acciones estratégicas de la compañía, podría generar una mayor atracción de candidatos, reforzar la marca empleadora, reducir los costos y el tiempo de búsqueda.

Para complementar los sustentos teóricos, desarrollamos y analizamos cuatro proyectos pertenecientes a empresas de diversos rubros. Cada uno de ellos se encuentra en etapas de implementación distintas.

1.1 Tema

Reclutamiento 2.0

1.2 Objeto de investigación

En el Trabajo de Investigación Final, nos centramos en la descripción de cuatro proyectos reales asociados al Reclutamiento 2.0. El primero desarrollado en una empresa multinacional IT, el segundo perteneciente a una empresa Financiera Nacional, el tercero es de un Banco Nacional y el último es desarrollado en una empresa Francesa de cosméticos y belleza. Es importante señalar que los proyectos se encuentran en etapas diferentes.

A través de encuestas investigaremos si las estrategias de los proyectos están alineadas con las preferencias de los potenciales candidatos.

1.3 Objetivo General

Analizar los proyectos Reclutamiento 2.0 de la Empresa IT, la Empresa Financiera, la Empresa Bancaria y la Empresa de Cosmética y Belleza en relación a las preferencias del mercado laboral.

1.4 Objetivos Específicos

- Describir los proyectos de Reclutamiento 2.0 de la Empresa IT, la Empresa Financiera, la Empresa Bancaria y la Empresa de Cosmética y Belleza
- Indagar los disparadores que dieron inicio a los proyectos.

- Identificar si existieron problemáticas y beneficios.
- Conocer a través de encuestas las preferencias de los posibles candidatos.
- Identificar el impacto del reclutamiento 2.0 en la marca empleadora

Tabla 1. Objetivos específicos

OBJETIVO	CONSTRUCTO	INDICADOR	INSTRUMENTO
1	Descripción de proyectos		Capítulo 3 – Descripción de los proyectos
2	Disparadores de proyectos		Entrevista pregunta 1
3	Problemáticas y beneficios		Entrevista preguntas 2 y 3
4	Estrategias organizacionales vs. preferencias candidatos		Entrevista pregunta 12, Encuesta 7, 8, 9, 10 y 12
5	Impacto marca empleadora		Entrevistas pregunta 2 Encuesta 14

1.5 Tipo de Investigación

El trabajo estuvo enfocado desde una investigación descriptiva basado en cuatro casos reales.

1.6 Metodología de Investigación

Se llevaron a cabo entrevistas a referentes de cada empresa involucrados en el proyecto. Se diseñaron de forma que nos permitiera su posterior comparación, posibilitando indagar en aspectos específicos de cada caso.

Las encuestas se confeccionaron con preguntas cerradas con el fin de procesar la información y obtener métricas para analizar y desarrollar conclusiones. El objetivo de las mismas fue identificar si existe relación entre los usos y valoraciones que los posibles candidatos le dan a las redes sociales y los proyectos que están desarrollando e implementando las empresas.

1.7 Población y muestra

Las encuestas estuvieron dirigidas a personas mayores de 18 años que residen en Capital Federal o Gran Buenos Aires. Los participantes podían ser candidatos activos o pasivos, sin diferenciar si se encuentran o no empleados.

En relación a las entrevistas, en la Empresa IT, fueron realizadas a la Líder de *Talent Acquisition Manager* LATAM y a dos líderes del Proyecto *Social Media-Recruiter*. En la Empresa Financiera, las entrevistas fueron brindadas por la Coordinadora de Selección y Empleos y la Gerente de Recursos Humanos. En lo que respecta a la Empresa Bancaria, las entrevistas se realizaron a la Coordinadora de Gestión de Talento y a un Gerente Zonal de la Red de Sucursales. Por último, en la Empresa de Cosmética y Belleza nos brindó información a través de entrevistas la Gerente de Talento y Formación.

CAPÍTULO 2

2.1 Marco Teórico

En este capítulo desarrollamos cómo impacta la selección de capital humano en las organizaciones. A partir de allí indagamos en la evolución del proceso de reclutamiento y su relación con la marca empleadora.

2.1.1 Importancia de la selección de personal para la organización.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitante debe ser contratado. Comienza en el momento en que una persona solicita empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes. (Werther, William B. and Davis, Keith; 2000).

La selección de personal forma parte de uno de los principales departamentos de Recursos Humanos. La correcta administración de este proceso es clave para el éxito de la organización permitiendo el logro de sus objetivos y el alcance de los resultados esperados.

Una de las etapas de este proceso es el reclutamiento. Para William B. Werther, Jr & Keith Davis, consiste en identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo del cual se seleccionará después a los nuevos empleados (Werther, William B. and Davis, Keith, 2000).

2.1.2 Evolución del Reclutamiento

A lo largo de los años, los métodos de reclutamiento se han modificado para adecuarse al contexto. La incorporación de nuevas herramientas y estrategias permitió mutar de un Reclutamiento 1.0 a 2.0.

2.1.2.1 Reclutamiento 1.0

Ante la detección de necesidades de personal, Recursos Humanos tenía una posición reactiva. Producto del escaso desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, no era viable el contacto con los candidatos antes de la publicación de la posición. Esto dificultaba la generación de *pipeline*, base de datos de perfiles disponibles para ser utilizados en futuras vacantes. La comunicación era masiva y unidireccional, es decir la viralización de la información no existía, ni había lugar a la interacción entre el reclutador y los candidatos interesados. Esto se debe a que, en su mayoría, las publicaciones eran realizadas en medios gráficos.

A continuación, detallaremos algunos de los medios de reclutamiento identificados como 1.0:

Tabla 2. Medios de Reclutamiento 1.0

 <p>Avisos gráficos, televisivos y radiales</p>	<p>Fueron los primeros medios de reclutamiento y los más utilizados. En la actualidad, en determinadas zonas geográficas y rubros continúan siendo los más efectivos.</p>
	<p>Es un sitio Web especializado, que integra la oferta y demanda laboral existente en el mercado.</p>

<p>Empleos.clarin.com</p> <p><i>Portales de Empleo</i></p>	<p>Ofrece a sus usuarios un servicio de búsqueda de trabajo en línea. También le permite a las empresas contactar a postulantes que hayan cargado su CURRÍCULUM VITAE .</p>
<p></p> <p><i>Bolsas de Empleo en Universidades</i></p>	<p>Muchas empresas van a buscar a sus candidatos a las instituciones encargadas de formar a los profesionales. Algunas universidades poseen bolsas de empleo y realizan convenios con empresas.</p>
<p></p> <p><i>Ferias de Empleo</i></p>	<p>Son eventos que reúnen a grandes cantidades de solicitantes de distintas profesiones y oficios con empresas. Se genera un ambiente propicio para el <i>networking</i>.</p>
<p></p> <p><i>Base de Datos</i></p>	<p>Las empresas administran una base de datos con información de candidatos ya entrevistados o ex empleados.</p>
<p></p> <p><i>Referidos de Empleados</i></p>	<p>Los miembros de la organización referencian a sus amigos, familiares y conocidos. En algunas compañías se desarrollan programas de incentivos económicos para motivar a los empleados a que refieran candidatos.</p>
<p></p> <p><i>Headhunter</i></p>	<p>Empresas que se dedican a la búsqueda de aquellos candidatos activos en nóminas de otras compañías. Generalmente se los contacta para posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de una retribución por el servicio.</p>

 <p>Consultoras</p>	<p>Son aquellas empresas prestadoras de servicio tercerizado para el reclutamiento y selección.</p>
---	---

Blog Right Hand Synergy; 2012: Tipos de Reclutamiento de Personal
 <<http://www.righthandsynergy.com/tipos-de-reclutamiento-de-personal>>

Gary Dessler, Ricardo Varela; 2014 - La administración de recursos humanos
 <<http://es.slideshare.net/educacionvirtual1/planeacion-y-reclutamiento-de-personal>>

La evolución tecnológica ha impactado directamente sobre los procesos y la gestión de las empresas. Para mantenerse competitivas en el mercado, muchas de ellas han tenido que redefinir sus estrategias. Según Rubén Chacón, estas compañías cuentan con tres aspectos fundamentales: una gerencia que entiende la importancia de las nuevas herramientas tecnológicas, expertos visionarios en búsqueda constante de innovaciones y jóvenes colaboradores que no tienen miedo de romper paradigmas (Chacón, Rubén; 2014)

Recursos Humanos como área clave dentro de la organización debe adaptarse al nuevo contexto. Bajo esta premisa, las áreas que la componen han tenido que reemplazar procesos y metodologías de trabajo incorporando nuevas herramientas.

2.1.2.2 Reclutamiento 2.0

El avance de Internet ha permitido desarrollar relaciones más cercanas entre el ámbito personal y profesional, entre ellas la búsqueda de empleo. Las páginas corporativas, portales de empleo y redes sociales, son algunos ejemplos de herramientas que han permitido esta cercanía. Esto no implica la eliminación de métodos tradicionales, sino que son complementados por los nuevos.

Para Joaquín Selva Pérez, uno de los procesos más despersonalizados de la selección es la recepción de curriculums, análisis y preselección. Esto se vió favorecido por la incorporación de Internet, dando origen al Reclutamiento 2.0 (Selva Pérez, Joaquín; 2008)

Según Daniel Harris, el Reclutamiento 2.0 se entiende como un modelo de selección de candidatos por medio de redes sociales u otros recursos directos de Internet (Harris, Daniel; 2012). Muchas empresas utilizan para referirse al Reclutamiento 2.0 el término anglosajón *E-recruiting*.

La web 2.0 permite una relación interactiva entre la empresa y los candidatos mediante plataformas profesionales y personales. Con el fin de vincularse y conectarse, ambas partes deben compartir este ámbito.

2.1.2.2.1 Ventajas y desventajas

A continuación, mencionaremos algunas de las ventajas y desventajas según Pedro Rojas de su uso (Rojas, Pedro; 2010):

Ventajas:

- Ahorro de tiempo y costos: Permite reducir tiempos de identificación de candidatos y su posterior contacto. Se pueden encontrar sus perfiles en bases de datos y redes sociales sin necesidad de invertir en consultoras o publicaciones pagas.

- Mayor conocimiento de los candidatos: Relación directa entre el empleador y el candidato, con acceso a una visión integral de su ámbito personal y profesional.
- Contactar a candidatos pasivos: Posibilidad de contacto con personas que no se encuentran en búsqueda activa de empleo.
- Potencia Marca Empleadora: La presencia activa en Internet fortalece el posicionamiento de la marca frente a clientes y potenciales candidatos.

Desventajas:

- Gran inversión de tiempo: Su puesta en marcha implica destinar gran cantidad de horas de trabajo dedicada a generar redes de contacto, como así también al posterior mantenimiento de los sitios.
- Riesgo de exposición: La reputación de la empresa puede verse afectada debido a la viralización de información y la visibilidad que genera su presencia en Internet.
- Limitación de contactos: Puede verse acotado el universo de candidatos debido a que determinadas personas utilizan los sitios de Internet con un fin de recreativo y no para la búsqueda de empleo.

2.1.2.2.2 Perfil del Reclutador 2.0 y Candidato 2.0

Hoy en día no es suficiente que un reclutador gestione adecuadamente el proceso de selección, también debe conocer y utilizar la información digital. En un

contexto dinámico, es de gran importancia que se mantenga actualizado con las últimas novedades. Esto incluye tanto el surgimiento de nuevas plataformas web como las modificaciones de las ya existentes. El reclutador debe ser promotor de la empresa, manteniendo su perfil profesional en sitios de Internet y redes sociales. Será el primer contacto que posea el postulante con la compañía.

Matthew Jeffery asegura que, para no quedar más obsoleto que los dinosaurios o las máquinas de escribir, los nuevos responsables de este departamento tendrán que ser capaces de construir relaciones y comunidades tanto dentro como fuera de las empresas y asumir que un empleado entusiasta, un auténtico embajador de la marca de la empresa, puede ahorrar mucho trabajo al departamento cuando se trata de captar talento.

[...] Existe una guerra global para encontrar a los mejores profesionales, aquellos que están más preparados, más dispuestos a la movilidad geográfica, que son menos leales y cambian de posición cada menos tiempo y que, a la vez, son más exigentes en sus demandas, tanto en lo que se refiere a sueldo como a formación o desarrollo profesional”.¹

Todo candidato que esté interesado en este mercado laboral tiene que poseer un perfil profesional actualizado. Su rol en estos medios debería ser activo y visible. Ser innovador y creativo le permitirá destacarse y diferenciarse de otros. Por otro lado, es de gran importancia generar redes de contacto con empresas, reclutadores y otras personas. La disponibilidad y flexibilidad que el candidato posea será clave para su posterior contacto.

¹Uriondo, Miguel Ángel; 2011: Recursos Humanos teje nuevas redes en Internet [En línea] <<http://search.proquest.com.digitalbd.uade.edu.ar/business/docview/882305027/5CE9C37642B4FA5PQ/1?accountid=147831>> [Consulta: 18/04/2016]

Este tipo de Reclutamiento 2.0 permite el contacto con dos tipos de candidatos: activos y pasivos.

Según Francisco Bartolomé Valentín Gamazo, se entiende por candidato activo a aquel que busca, investiga y se suscribe en ofertas de trabajo. En cambio, el candidato pasivo es el trabajador que no está ansioso por cambiar de trabajo, pero tiene el perfil que se está buscando. No indaga en ofertas de trabajo ni está atento a campañas de reclutamiento (Gamazo, Francisco Bartolomé Valentín; 2016).

Martha Alles agrega: “Será muy importante para el selector reconocer a unos y otros. Un hábil selector los identifica inmediatamente; pero cuando esta característica no sea tan clara siempre será pertinente formular preguntas que permitan detectar la situación en que la persona se encuentra con relación a un eventual cambio laboral.

[...] Los candidatos activos están motivados para el cambio laboral. No así los candidatos pasivos que, si bien pueden poseer perfiles muy interesantes, al no estar buscando un cambio laboral, pueden desinteresarse a mitad del proceso, participar del proceso pero luego no aceptar la propuesta, o bien poseer pretensiones más altas que lo razonable”.²

El gráfico debajo representa el porcentaje de candidatos activos y pasivos en Latino América al año 2015. A su vez se detalla aquellos que están dispuestos a escuchar propuestas sobre vacantes vigentes:

²Alles, Martha; 2013: Social Media y Recursos Humanos – Editorial GRANICA

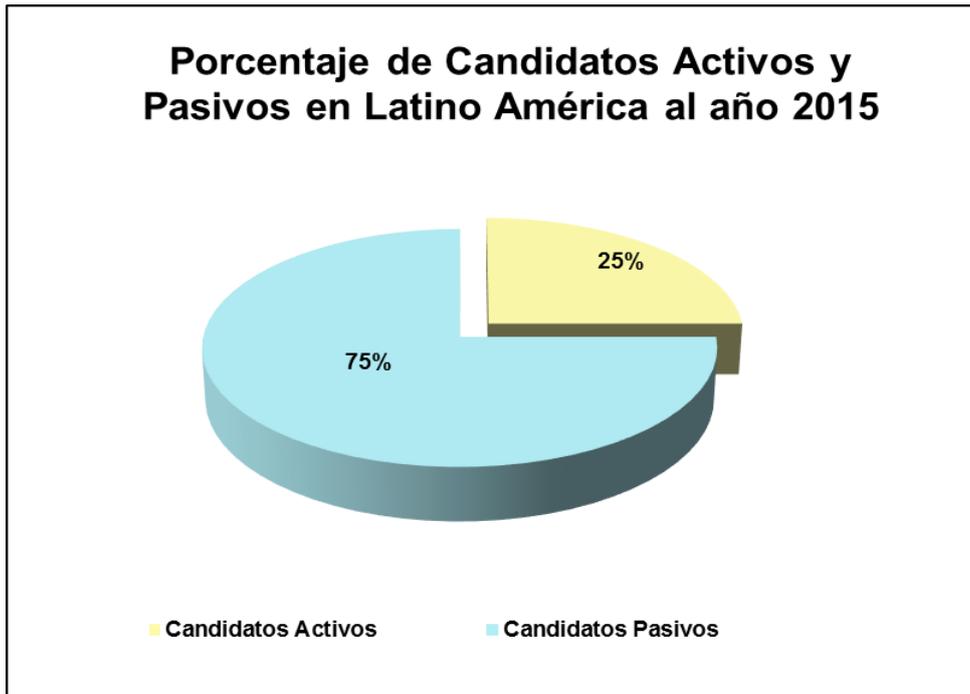


Ilustración 1. Candidatos activos y pasivos

Fuente: Villota Serrano, Ana María; 2015: Estrategias de Reclutamiento 2015 [En línea] <<http://es.slideshare.net/AnaMariaVillotaSerra/estrategias-de-reclutamiento-2015-linkedin-latam-45716281>>

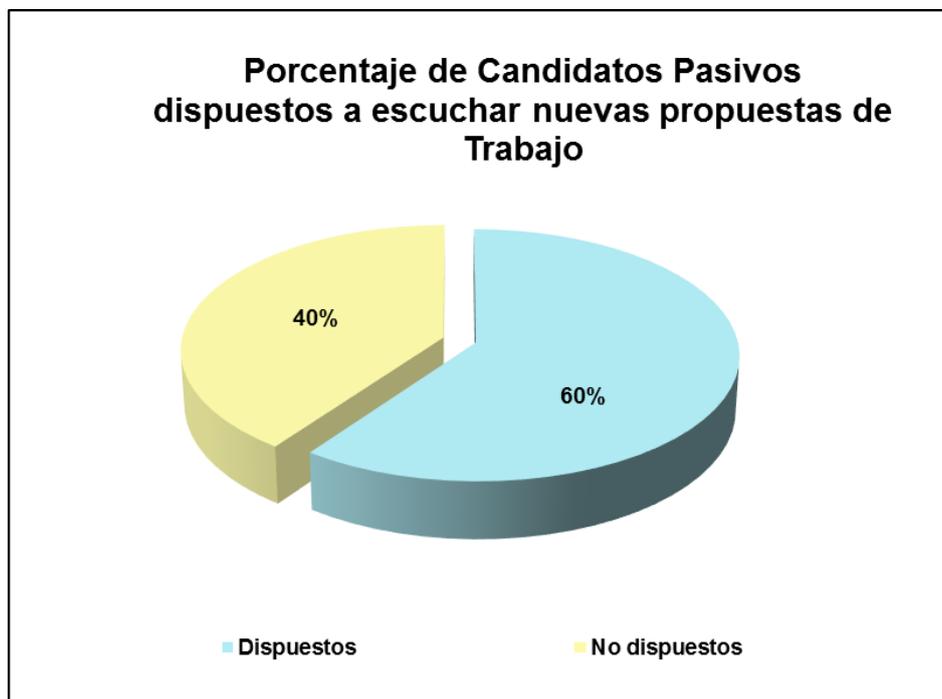


Ilustración 2. Candidatos pasivos dispuestos a escuchar nuevas propuestas de trabajo

Fuente: Villota Serrano, Ana María; 2015: Estrategias de Reclutamiento 2015 [En línea] <<http://es.slideshare.net/AnaMariaVillotaSerra/estrategias-de-reclutamiento-2015-linkedin-latam-45716281>>

2.1.2.2.3 Impacto Generacional

Actualmente, en el mercado laboral conviven cuatro generaciones que presentan comportamientos y características diferentes. Debido a que no se sentirán atraídas de la misma manera, los profesionales de Recursos Humanos deberán redefinir sus estrategias de reclutamiento.

Los perfiles comprendidos dentro de la generación *Baby Boomers* habitualmente son contactados a través de plataformas digitales o Headhunters. De acuerdo a la encuesta de *Pew Internet & American Life Project* realizada en el 2010, en los Estados Unidos, el uso de las redes sociales por los *Baby Boomers* se duplicó, pasando del 22% al 42%. Para no quedar fuera del mercado laboral, es importante que se mantengan activos en las redes profesionales, demostrando su experiencia y competencias.

La Generación X son personas que vivieron la transición del sistema analógico al sistema digital. Debieron aprender a utilizar la tecnología que emplean en sus tareas diarias y en su vida personal. Sin embargo, a la hora de exponer su perfil en la web aún presentan algunas resistencias. Para mantenerse actualizados, será fundamental que sepan aprovechar los contactos generados en las plataformas.

A diferencia de la anterior, la Generación Y o *Millenials* nacieron en la era digital, interactuando con la web. Invierten mucho tiempo en las redes sociales, con lo cual siempre están actualizados acerca de las novedades laborales. Sin embargo, en ocasiones, su perfil puede resultar poco atractivo debido a la cantidad de información que comparten en las redes sociales.

Para concluir, la Generación Z son los llamados Nativos Digitales. Solo algunos de ellos se encuentran activos en el mundo laboral. Teniendo en cuenta la evolución que se produjo entre las generaciones y el desarrollo de la tecnología, se puede estimar que estos perfiles se verán atraídos por el uso de aplicativos móviles.

2.1.2.2.4 Social Media

El concepto de *Social Media* puede ser traducido al español como Medios Sociales. Mariano Cabrera define: “Los medios sociales son las plataformas, herramientas, aplicaciones o medios de comunicación con los cuales podemos mediante determinados contenidos generar conversación, interacción, colaboración y distribución. Si en los medios tradicionales la mayor cantidad del contenido es creado por el medio o por un emisor de importancia, en los medios sociales el contenido es creado en su mayoría por la propia comunidad”³

A partir de esta definición, podemos determinar, que los medios sociales son un método de comunicación de una persona a muchas, y la interacción que se da entre ellas lo convierte en un medio social. Esta premisa es la que da origen a la web 2.0.

Forman parte de los medios sociales:

- Redes sociales
- *Blog y Microblogging*
- Compartimiento
- Discusión

³Cabrera L., Mariano; 2015: El error de confundir Social Media con Redes Sociales y sus riesgos [En línea] <<http://www.mclanfranconi.com/el-error-de-confundir-social-media-con-redes-sociales-y-sus-riesgos/>> [Consultado: 18/04/2016]

- Multimedia
- Geolocalización

2.1.2.2.4.1 Redes sociales

De igual manera que *Social Media* hace referencia a Medios Sociales, *Social Networks* refiere a Redes Sociales. Nicole B. Ellison establece: “Los sitios de redes sociales como servicios basados en la web que permiten a los individuos construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema acotado, articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión, y ver y recorrer su lista de conexiones y las hechas por otros dentro del sistema”⁴

Mariano Cabrera agrega que cuando nos referimos a una red social, hablamos de la interacción que se produce entre dos o más personas en las diferentes plataformas que ofrecen los medios sociales. Para estos usuarios, el sentido de comunidad, contacto o amigo tienen gran relevancia. (Cabrera L. Mariano, 2015).

Según Pedro Rojas, podemos clasificar las Redes Sociales en dos tipos. Por un lado, están las Redes Sociales profesionales, en las que se puede interactuar con la intención de encontrar el perfil buscado. En el último tiempo han dejado de ser simples espacios de contacto para convertirse en un refuerzo vital del enriquecimiento profesional. Sirven, no solo como medios para encontrar personas afines al perfil buscado, sino también para una fácil identificación de oportunidades laborales y de negocio. El uso de estas plataformas se fundamenta tanto en una eficiente

⁴ Boyd, Danah and Ellison, Nicole; 2007: Social network sites: Definition, history, and scholarship, Journal of Computer-Mediated Communication Vol. 13, Issue 1, p210-230, Blackwell.

organización de los perfiles como en una profesional gestión de los contactos (Rojas, Pedro; 2010).

Por otro lado, se encuentran las Redes Sociales personales. Según Pedro Rojas, mientras algunos profesionales de Recursos Humanos las emplean como canales de información relevante sobre los posibles candidatos, otros piensan que esa misma información puede desorientar a la hora de buscar personas (Rojas, Pedro; 2010).

Debajo se enunciarán las principales redes sociales utilizadas en la actualidad para el reclutamiento, con su correspondiente descripción:

Tabla 3. Principales Redes Sociales para el reclutamiento.

<p><u>Facebook</u></p> 	<p>Es una de las redes sociales más populares del mundo.</p> <p>Permite conectarse con personas y empresas; y participar en grupos profesionales de interés.</p> <p>Los usuarios crean perfiles personales, pueden agregar a otros usuarios e intercambiar mensajes.</p>
<p><u>YouTube</u></p> 	<p>Es un portal de internet que permite a los usuarios subir y visualizar videos. También pueden hacer votos (me gusta, no me gusta) y realizar comentarios.</p> <p>Las organizaciones están utilizándolo cada vez más como una forma de compartir información acerca de su empresa y sus vacantes.</p> <p>Es el tercer sitio web más visitado en el mundo.</p>

<p><u>Instagram</u></p> 	<p>Red social para compartir fotografías y vídeos de corta duración. Los usuarios utilizan los <i>hashtags</i> acompañando las imágenes y vídeos que comparten.</p> <p>También hay un medio de comunicación privado para hablar llamado <i>Instagram Direct</i>.</p>
<p><u>LinkedIn</u></p> 	<p>LinkedIn es una red social enfocada al terreno profesional con gran experiencia, interconectando en todo el mundo, representando múltiples sectores y países.</p> <p>Unirse es gratis, y permite entre otras cosas acciones, publicar datos como experiencia, educación, páginas web y recomendaciones, y establecer contacto con otros miembros enfocados a un ámbito profesional específico.</p>
<p><u>Twitter</u></p> 	<p>Es una plataforma de comunicación bidireccional con naturaleza de red social, dado que permite elegir con quien relacionarse. Limita sus mensajes a 140 caracteres.</p> <p>Se puede utilizar como herramienta profesional para ganar reputación, buscar empleo, reclutar candidatos, nuevos socios, etc.</p>
<p><u>Google+</u></p> 	<p>Google+ es una red social que permite interactuar con personas y empresas, clasificándolas en círculos según el criterio que se quiera.</p> <p>Se pueden realizar videoconferencias, mostrar presentaciones o compartir el escritorio del equipo.</p>
<p><u>Pinterest</u></p>	<p>Pinterest es una red social para compartir imágenes que permite a los usuarios crear y administrar, en tableros personales temáticos, colecciones de imágenes.</p> <p>Los usuarios de Pinterest pueden subir, guardar, ordenar y</p>

	<p>administrar imágenes, conocidos como pins, y otros contenidos multimedia.</p> <p>Las empresas lo utilizan para dar a conocer su cultura corporativa y elevar su marca empleadora. También se puede crear un Curriculum para mostrar y buscar empleo.</p>
---	---

Nieto, Ana; 2016: *Las 30 Redes Sociales más Utilizadas*
 <<http://www.webempresa20.com/blog/las-30-redes-sociales-mas-utilizadas.html>>

Castro, Luis; 2015: *LinkedIn*
 <<http://aprenderinternet.about.com/od/RedesSociales/g/Que-Es-LinkedIn.htm>>

CCM Benchmark; 2016: *Reclutar personal a través de Facebook*
 <<http://es.ccm.net/faq/7914-reclutar-personal-a-traves-de-facebook>>

Rubin, Raquel; 2015: *Qué es Twitter, cómo funciona y qué te puede aportar esta red social*
 <<http://www.ciudadano2cero.com/twitter-que-es-como-funciona/>>

2.1.2.2 El futuro del reclutamiento

Se estima que el desarrollo de dispositivos móviles permita que reclutadores y candidatos encuentren un nuevo espacio para relacionarse.

Algunos autores comienzan a utilizar el término de Reclutamiento 3.0. Uno de ellos es Michael Marlatt, quien define el Reclutamiento 3.0 o *Mobile Recruiting* como el acto de reclutar y atraer a posibles candidatos mediante un dispositivo móvil (Marlatt, Michael; 2010).

Los candidatos podrían obtener información de manera instantánea debido a que poseen dispositivos con acceso a Internet. Las empresas por su parte desarrollaron la opción de generar alertas en sitios web para notificar a los usuarios cuando surge una oferta que se alinea con su perfil profesional. En este caso, se espera que este mecanismo se replique en las aplicaciones móviles. Se prevé reducir los tiempos de reclutamiento actuales.

La Consultora Carrier & Asociados establece que un 74% de los usuarios argentinos de *Smartphones* utiliza estos dispositivos para acceder a Internet, siendo los más jóvenes los que lo utilizan con mayor frecuencia. Allí es donde las empresas podrían encontrar una oportunidad para reclutar⁵.

A continuación, presentaremos algunas de las aplicaciones que comenzaron a introducirse en el mercado mundial.

Tabla 4. Aplicaciones móviles

<p>INDEED</p> 	<p>Relaciona y ofrece resultados de diversas páginas, portales y bolsas de empleo. Las vacantes son encontradas usando el GPS del dispositivo.</p> <p>Permite la creación del Currículum Vitae en el propio perfil del usuario y facilita la inclusión de un mensaje personalizado al postularse.</p> <p>También para conocer cuántos empleadores han visto el Currículum Vitae de ese usuario.</p>
<p>JOBEEPER</p> 	<p>Posibilita la búsqueda de empleo en más de 35 países y posee un sistema de alertas que notifica ofertas en base a una palabra, un país y/o una región.</p>
<p>LINKEDIN - JOB SEARCH</p> 	<p>Filtra búsquedas de empleo por empresas, fecha de publicación y relevancia de búsqueda y notifica cuando haya nuevos empleos que coincidan con las búsquedas.</p> <p>Permite solicitar empleo usando el perfil de LinkedIn y sigue el estado de las solicitudes. Adicionalmente, cuenta con privacidad absoluta: la red de contactos no será notificada de la búsqueda de empleo.</p>

⁵ Marticorena, Alejandro; 2015: Argentina liderará por tercer año consecutivo el acceso a Internet desde móviles [En Línea] < <http://blogthinkbig.com/acceso-a-internet-desde-moviles/> > [Consultado 18/04/2016].

<p>INFOJOBS</p> 	<p>Ofrece todos los detalles de las ofertas de empleo, facilita seguir la evolución de las candidaturas de trabajo y permite responder a las preguntas de las empresas desde el dispositivo móvil. Las ofertas de empleo pueden ser guardadas marcándolas como favoritas y permite compartir la búsqueda por email, Twitter o Facebook.</p>
<p>MONSTER</p> 	<p>Posee un servicio de alerta para informar de las ofertas de empleo según las preferencias del usuario, tanto en la aplicación como por mail. Permite guardar y enviar por mail las solicitudes y facilita subir el CURRÍCULUM VITAE a Dropbox o Google Drive.</p>
<p>JOB TODAY</p> 	<p>Permite acotar la búsqueda a una determinada área geográfica y facilita al usuario la posibilidad de ponerse en contacto con la empresa mediante un servicio de chat.</p>
<p>GLASSDOOR - JOB SEARCH, SALARIES & REVIEWS</p> 	<p>Permite a reclutadores y candidatos intercambiar opiniones y facilita medios para compartir y enviar por correo electrónico postulaciones. También posibilita guardar los anuncios favoritos.</p> <p>Brinda detalles sobre salarios, revisiones de la compañía, preguntas de entrevista y reseñas, fotos de oficina, así como los beneficios y clasificaciones CEO.</p> <p>Permite que los solicitantes de empleo descubran que ya conocen las empresas a través de su red existente de Facebook.</p>

Blog Retos Directivos; 2015: Recursos para el reclutamiento y selección de personal 3.0
 <<http://retos-directivos.eae.es/recursos-para-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-3-0/>>

Márquez, Joan; 2015: Reclutamiento 3.0: Beneficios del Reclutamiento Móvil
 <<http://blog.talentclue.com/reclutamiento-3.0-beneficios-del-reclutamiento-movil/>>

More, Mireira; 2015: Cómo encontrar talento a través del Reclutamiento 3.0
 <<http://comunidad.iebschool.com/iebs/recursos-humanos-2-0/reclutamiento-3-0/>>

Sheth, Suvana; 2010: Mobile Recruitment, What's the Buzz About?
 <<https://www.hcareers.com/article/employer-articles/mobile-recruitment-whats-the-buzz-about>>

Vallejo Aparicio, Luis; 2016: Lista de las mejores apps para buscar empleo
 <<http://dondehaytrabajo.com/lista-de-las-mejores-apps-para-buscar-empleo/>>

A modo de conclusión mostraremos como el Reclutamiento fue evolucionando desde el 1.0 al 2.0, acompañado del desarrollo tecnológico y la explosión de Internet.

Tabla 5. Evolución del reclutamiento

RECLUTAMIENTO 1.0	RECLUTAMIENTO 2.0	RECLUTAMIENTO 3.0
<ul style="list-style-type: none"> ● Posición reactiva ● No es viable el contacto proactivo ● Comunicación masiva y unidireccional ● Impersonal ● Búsquedas puntuales ● Web 1.0: Pocos productores de contenidos y muchos consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> ● -Complementario al Reclutamiento 1.0. Modelo de selección de candidatos por medio de redes sociales u otros recursos directos de Internet. ● Reclutamiento proactivo ● Comunicación personalizada ● Web 2.0: Consumo y fabricación de contenidos, comentados y compartidos a través de redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reclutamiento y atracción de posibles candidatos mediante un dispositivo móvil ● Contacto directo y personalizado. ● Información espontánea ● -No requiere gran inversión inicial ● Muy rentable para la empresa ● Beneficio adicional: <i>Employer Branding</i> ● Web 3.0: Brinda autonomía al reemplazar navegadores por aplicaciones móviles

Blay, Antonio; 2012: Diferencias entre entornos 1.0, 2.0 y 3.0
 <<https://antonioblai.wordpress.com/2012/12/17/diferencias-entre-entornos-1-0-2-0-y-3-0/>>

2.1.3 Marca Empleadora

Para que sea efectivo el reclutamiento a través de las redes sociales y aplicativos móviles anteriormente detallados, será importante tener en consideración el *Employer Branding* o Marca Empleadora. Cabe destacar que el *Employer Branding* y el reclutamiento por redes sociales están interrelacionados y, por lo tanto, se retroalimentan.

Según Scott M. Davis, la marca se encuentra entre los más valiosos activos de una compañía (Davis, Scott M.; 2002). Por esta razón la gestión de la marca puede ser una de las actividades clave dentro de la organización.

John Sullivan establece: “el término *Employer Branding* se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular”⁶

Christian Pastrana agrega que el *Employer Branding* es una estrategia que combina el marketing y los Recursos Humanos para conseguir un buen posicionamiento en el mercado laboral (Pastrana, Christian; 2013)

Estas estrategias deberían orientarse a candidato externos y empleados:

- Candidatos externos: Centralizar los esfuerzos en atraer y retener a los colaboradores para lograr una ventaja competitiva. Esto puede conseguirse transmitiendo los valores de la empresa y mostrando lo que la distingue del resto.

⁶ Sullivan, John; 2004 - The 8 Elements of a Successful Employment Brand [En línea] <<http://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>> [Consultado: 18/04/2016]

- Empleados: Los propios empleados de la compañía serán los mejores embajadores de la marca de la organización. Berry y Parasuraman establecen que los empleados son clientes internos de la compañía y los puestos de trabajo son productos internos que satisfacen sus necesidades y deseos. (Berry y Parasuraman, 1991).

Kotler, por su lado, sostiene la idea de que hay que centrarse en los empleados y no en los clientes para alcanzar la calidad de servicio de una empresa. Ve el Marketing interno como un proceso necesario que engloba la contratación, formación y estimulación de los empleados para servir completa y correctamente a sus clientes (Kotler, Phillip; 2000).

Para Dunne y Barnes Tsai, el Marketing interno es una acción de Recursos Humanos para retener al personal clave. (Dunne y Barnes Tsai, 2008)

Para concluir, según Saadia Asif y Adrián Sargeant, el Marketing interno puede y debe ser utilizado como una herramienta estratégica que ayude a la empresa a alcanzar su misión a través la comunicación y alineación de los objetivos con las metas de la empresa (Asif, Saadia y Sargeant, Adrián; 2000).

2.1.3.1 *Employer Branding* - Reclutamiento 2.0

En la actualidad, el uso de las redes sociales se ha consolidado tanto en el plano personal como profesional. Según Christian Pastrana, el *Employer Branding* ha encontrado en las redes sociales una nueva oportunidad para captar a profesionales. Son el punto de encuentro para quienes quieren generar *Networking* o buscar empleo, por lo que es el canal principal para difundir la compañía. (Pastrana, Christian; 2013)

Cuando las empresas no cuentan con lineamientos o estrategias que acompañen al desarrollo de este nuevo proceso de reclutamiento, es probable que cometan errores que perjudiquen su imagen. Para evitarlo, será necesario establecer un plan de comunicación, compartir información de utilidad con los empleados y ser consistente con los valores que sostiene la organización.

2.1.3.2 Ventajas de poseer una fuerte marca empleadora

El *Employer Branding* no solo impacta en el reclutamiento, también trae aparejado otros beneficios para la organización. A continuación, se detallarán algunas de las ventajas desarrolladas en el informe de *Carrer Builder*, 2009⁷

1. Mejora la calidad de los candidatos: Facilita la atracción de candidatos calificados. Los mismos ya conocen a la empresa, sus valores y cultura.
2. Mayor cantidad de candidatos pasivos: Ayuda a captar a candidatos que no están buscando activamente, pero están dispuestos a escuchar ofertas de la compañía.
3. Menores costos por rotación: Empleados más motivados y comprometidos con la empresa, poseen un sentimiento de lealtad hacia la misma. Por lo tanto, los niveles de rotación podrían disminuir.
4. Menores costos de reclutamiento: Si las publicaciones sobre la empresa son eficientes, los candidatos son más propensos a aceptar nuevas oportunidades y participar de los procesos de selección.
5. Defensores de marca: Los empleados conocen lo que se requiere para trabajar y pertenecer a la compañía. También saben cómo promocionar la empresa.

⁷ Career Builder; 2009: Start Branding [En línea]
<<http://www.careerbuildercommunications.com/pdf/employmentbrandebok.pdf>> [Consultado: 18/04/2016]

2.1.3.2 Recursos para comunicar *Employer Branding*

En el informe de *Carrer Builder* 2009 también se pueden encontrar los siguientes medios de comunicación de marca empleadora.⁸

1. Intranet: Permite acceder a información relevante de la empresa y poder viralizar las novedades.
2. Anuncios de trabajo: Descripción de forma clara de los roles y responsabilidades de las vacantes, así como también las características de la empresa.
3. Centro de carreras: Puede ser una forma sencilla de comunicar cómo es trabajar para esa empresa. Es importante utilizar testimonio de los empleados o videos para ilustrar.
4. Los empleados: Los programas de referidos suele ser un medio eficaz de comunicación de las búsquedas. En algunas empresas puede estar asociado a un incentivo económico o a beneficios.
5. Medios locales o nacionales: Comunicados de prensa o la participación de encuestas organizacionales ayudan a obtener reconocimiento y publicidad. De esta forma facilitar una mejor propagación del mensaje y ampliar su exposición.
6. Social Media: Se ha convertido en un componente crítico de la estrategia de contratación de hoy.

⁸ Career Builder; 2009: Start Branding [En línea]
<<http://www.careerbuildercommunications.com/pdf/employmentbrandebook.pdf> > [Consultado: 18/04/2016]

2.1.3.3 Evaluar la eficiencia de *Employer Branding*

A continuación, se presentan alguna de las métricas referidas a la atracción de candidatos y retención de empleados que se pueden utilizar para comprobar la eficiencia del *Employer Branding*:

Atracción:

- El número de solicitantes de empleo por cada peso invertido en publicidad.
- El número de solicitantes de empleo que cumplen con los requisitos del puesto por cada peso invertido.
- La tasa de aceptación de la propuesta final al candidato seleccionado por cada peso invertido.
- El costo de cada candidato contratado.
- La duración para cubrir las vacantes.

Retención:

- La tasa de rotación de los nuevos empleados.
- La tasa de rotación de empleados contratados con anterioridad.
- La satisfacción de los empleados y compromiso a través de diversas encuestas.

2.2 Marco Referencial

2.2.1 Datos de *Social Media*

Para ampliar el contenido expuesto anteriormente, se seleccionaron una serie de gráficos y datos que complementan y facilitan la comprensión de la temática.

Se muestra a continuación las tendencias correspondientes al año 2015 sobre el uso de las redes sociales en diferentes zonas geográficas de América Latina, distinguiendo entre género femenino y masculino.



Ilustración 3. Audiencia y uso de redes sociales en Argentina y Latam

*Fuente: Christensen, Marcos; 2015: Audiencias y uso de las redes sociales en Argentina y Latam [En línea]
 < <http://es.slideshare.net/OMLatam/webinario-amdia-om-latam-audiencias> > [Consultado: 18/04/2016]

Debajo se podrán observar dos gráficos, el primero hace referencia al porcentaje de mujeres y hombres que participaron de una encuesta para determinar el perfil de audiencia en *Social Media* alrededor de Latino América. Estos resultados estarán detallados en el segundo gráfico.

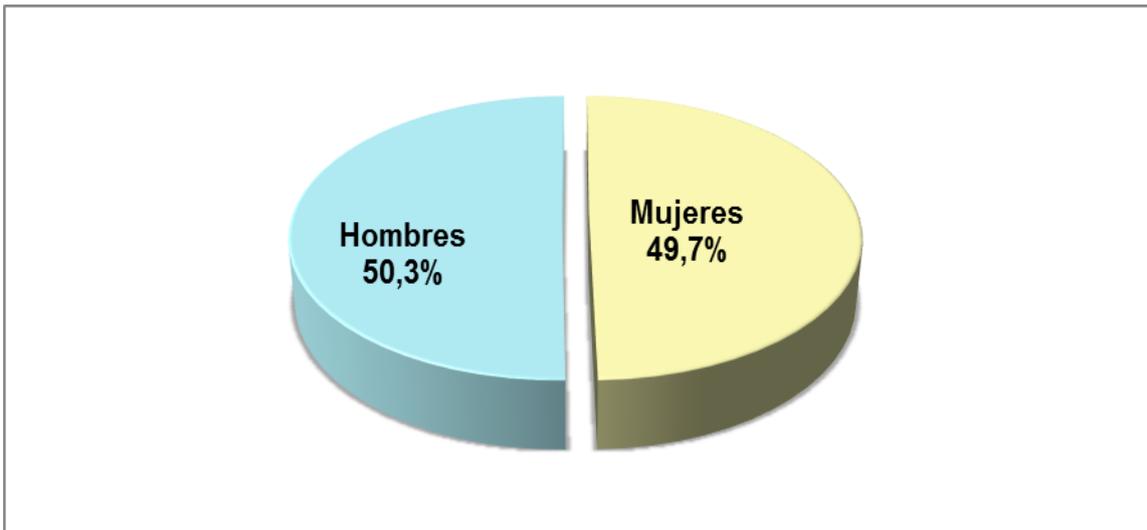


Ilustración 4. Mujeres y hombres de audiencia en Social Media en Latino América

Fuente: Christensen, Marcos; 2015: Audiencias y uso de las redes sociales en Argentina y Latam [En línea] < <http://es.slideshare.net/OMLatam/webinario-amdia-om-latam-audiencias> >

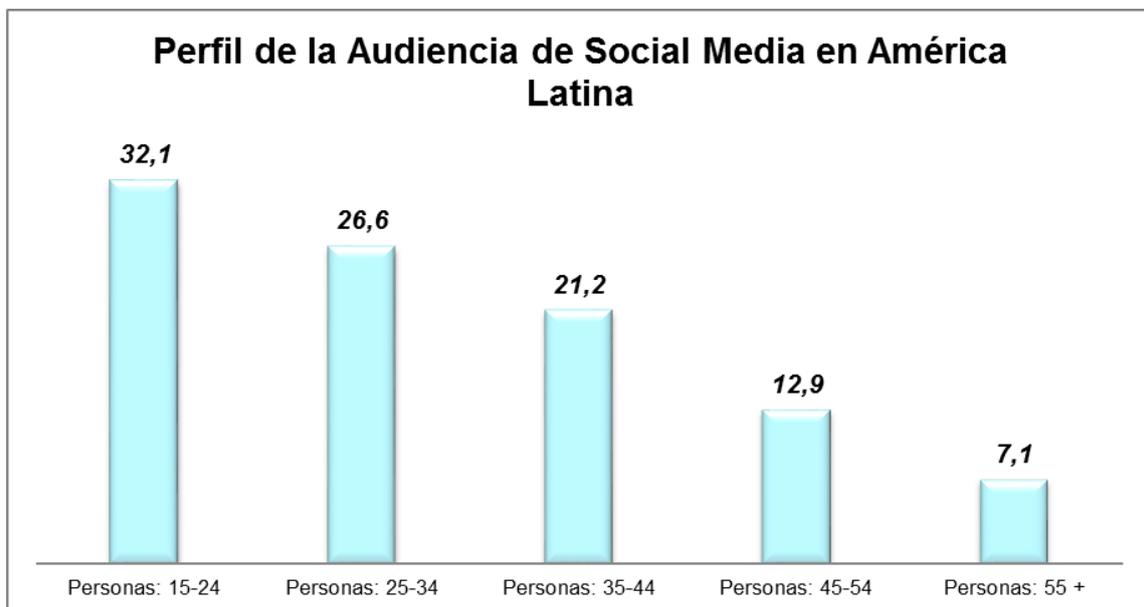


Ilustración 5. Perfil de la Audiencia de Social Media en América Latina

Fuente: Christensen, Marcos; 2015: Audiencias y uso de las redes sociales en Argentina y Latam [En línea] < <http://es.slideshare.net/OMLatam/webinario-amdia-om-latam-audiencias> >

Tal como se desarrolló en el marco teórico, dentro de las redes sociales se puede diferenciar entre las utilizadas para el ámbito profesional y las utilizadas para el ámbito personal.

LinkedIn se destaca como la red social profesional más utilizada alrededor del mundo. A lo largo de los años ha incrementado significativamente la cantidad de usuarios. Esto permitió que una mayor cantidad de empresas utilizaran esta red como medio de reclutamiento.

A continuación, se detalla la evolución de los usuarios de LinkedIn alrededor del mundo comprendiendo los últimos diez años.

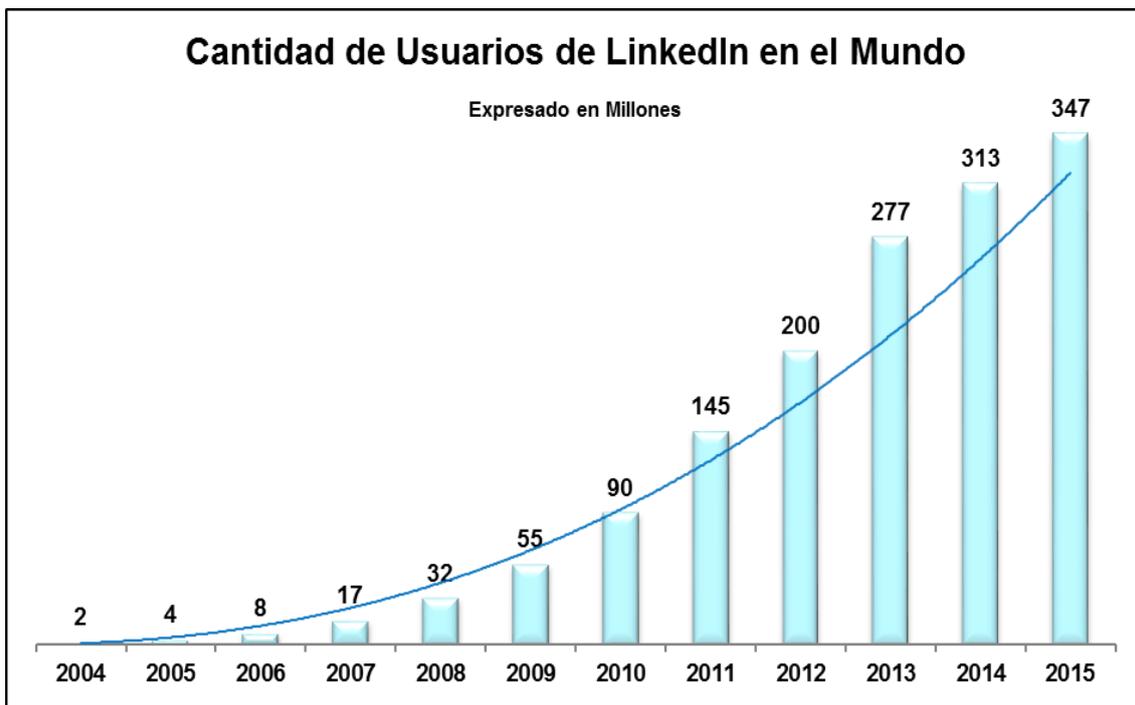


Ilustración 6. Usuarios de LinkedIn en el mundo

Fuente: Villota Serrano, Ana María; 2015: Estrategias de Reclutamiento 2015 [En línea]
<http://es.slideshare.net/AnaMariaVillotaSerra/estrategias-de-reclutamiento-2015-linkedin-latam-45716281> >

2.2.2 Reseña de Empresas

A continuación, se realizará una breve descripción de las organizaciones que participaron del presente Trabajo de Investigación Final.

2.2.2.1 Empresa IT

La empresa X pertenece al rubro IT, *Information Technology*. Se encarga del desarrollo e implementación de *Software* y *Hardware*. Produce, licencia, fabrica e innova sobre dispositivos electrónicos y productos *Software*. A su vez, se dedica también al posterior servicio de asistencia y reparación. Su ámbito de aplicación se extiende por los cinco continentes, ubicándose la casa matriz en Washington, Estados Unidos.

La empresa IT fue fundada en la década de 1970 en Estados Unidos. Cuenta con oficinas en 211 países. Cabe destacar que alguno de ellos hay más de una debido a la extensión del país en cuestión. En la actualidad, la empresa IT cuenta con aproximadamente 125.000 empleados ubicados en todo el mundo.

La empresa alcanzó ingresos aproximados por 22 mil millones de dólares durante el período fiscal 2015. Cabe destacar que este valor fue alcanzado gracias a los productos y licencias lanzados en ese año. Mucho de ellos, si bien no fueron creados en el 2015, alcanzaron en dicho año su pico máximo de maduración. Otros productos y licencias han ido a la baja, pero entre ambos lograron dar resultados positivos. Por otro lado, el valor de la acción aproximado para Mayo 2016 es de 51 dólares por acción.

Parte fundamental de la compañía son sus clientes. Los mismos son muy diversos desde entidades privadas hasta gubernamentales. Parte de la cultura de la

empresa es ser apasionados por los clientes. Con lo cual, se pone especial foco en ellos, brindándole servicios personalizados según sus necesidades.

La misión de la compañía es dar el poder a todas las personas y organizaciones a llegar más lejos. Esto se orienta al mundo en el que vivimos y el futuro que intenta construir con sus productos. La visión se basa en móvil es primero (*mobile-first*) y nube es primero (*cloud-first*). Es importante señalar que *mobile-first* no se trata sólo de la movilidad de los dispositivos; sino que se centra en la movilidad de las experiencias. Esto está acompañado por la nube. Es por eso se piensan ambas tendencias juntas.

Con la evolución tecnológica, la competencia en el mercado IT es más fuerte, razón por la cual esta empresa debió redefinir estrategias de negocio y marketing. En este nuevo contexto, cambió el CEO de la compañía, quien, entre otros cambios, decidió redefinir la cultura.

Se planteó la cultura basada en una mentalidad de crecimiento, con la creencia de que todos pueden crecer y desarrollarse, y que cualquier persona puede cambiar su forma de pensar. Esta premisa está relacionada con tres pilares:

- Obsesión por el cliente: busca aprender de los clientes y sus negocios con la mente de un principiante y luego traer soluciones que satisfagan sus necesidades.
- Diversidad e inclusión: abierto a aprender de los propios prejuicios y modificar el comportamiento con el fin de obtener mejores ideas, mejores productos y clientes mejor atendidos.
- Ser una sola célula: funcionar como familia de individuos unidos por una sola misión compartida, orgullosos de pertenecer a la empresa.

Con la puesta en marcha de los tres pilares y la mentalidad de crecimiento, la empresa logrará hacer la diferencia.

La subsidiaria de Argentina posee una oficina ubicada en Buenos Aires. Si bien hay empleados asentados en otras provincias del país. Los mismos trabajan de forma remota desde su hogar. Esta filial cuenta con aproximadamente 300 empleados. Todos ellos se encuentran fuera de convenio debido a que la unión informática no posee personería gremial.

Continuando con la propuesta de valor que ofrece la compañía, podemos distinguir cuatro pilares principales.

- El primer pilar hace referencia al desarrollo de carrera. Para lograrlo se dictan diversos programas de *Coaching* y *Mentoring*, capacitaciones y entrenamientos para el rol y beneficios en institutos y universidades.
- El segundo pilar es ambiente de trabajo. Este incluye compensación por días no laborales, licencias extendidas, entre otras.
- El tercer pilar expone los beneficios económicos. Este pilar hace referencia a cuestiones compensatorias tales como compra de acciones, tramite de VISA americana y seguros de vida. También a beneficios de salud como cobertura médica superior, chequeo médico anual, vacuna antigripal, médico en compañía y beneficios saludables. Por último, descuentos en tiendas de venta de electrodomésticos, hogar y gastronomía.
- El cuarto pilar, la responsabilidad social empresaria, guarda relación con la asistencia en tiempo de desastres naturales, cuidado del medio ambiente, donaciones y programas de voluntariado.

La gerencia de Recursos Humanos está liderada por la Directora de Recursos Humanos de Argentina y Uruguay. En el departamento se distinguen dos áreas con

ámbito de aplicación distintas. Por un lado, *HR Business Partner* para Argentina y Uruguay, y *Staffing* orientado a Latinoamérica y Fort Lauderdale.⁹

2.2.2.2 Empresa Financiera

La empresa nace en 1982 como una mesa de ayuda financiera. A lo largo de los años perteneció a diversos grupos financieros y bancos en donde desarrolló diferentes productos. En 1994 se diseña la marca por la cual se la conoce hoy, orientada a satisfacer las urgencias financieras del sector no bancarizado de la población. En 2010, la financiera es adquirida por unos de los Bancos y grupos financieros más grandes de Argentina. Con esta operación se buscó consolidar la estrategia de expansión y así poder brindar servicios financieros en todo el mercado argentino.

La empresa se caracteriza por ser multiproducto y multicanales. Ofrece una amplia gama de servicios financieros conformados por Tarjetas de Crédito, Caja de Ahorro, Seguros, Plazo Fijo y préstamos. Actualmente cuenta con más de 1 millón de clientes en todo el país que pueden acceder a los productos a través de sus canales de distribución conformados por una red de 132 sucursales distribuidas en todas las provincias de Argentina, 900 comercios adheridos a Préstamo de Consumo, mutuales y cooperativas distribuidos a lo largo de todo el territorio nacional.

La misión de la organización es brindar soluciones efectivas, respetando y escuchando a sus clientes y colaboradores. La visión se encuentra orientada a ser líderes efectivos en servicios financieros. Enfocados en el cumplimiento de la visión y la misión, fomentan cinco valores centrales que debe poseer cada colaborador que forma parte de la organización:

⁹ Los datos de la empresa IT fueron obtenidos de la intranet, documentos de la empresa y página pública de la misma

- Innovación: generamos ideas, productos y servicios creativos, de interés para los clientes y la organización.
- Integridad: inspiramos confianza a través de nuestra ética, honestidad y lealtad.
- Respeto: consideramos al otro respetándonos mutuamente y tratándonos con dignidad.
- Responsabilidad: trabajamos para el objetivo del equipo y de la organización
- Orientación al cliente: un cliente es el propósito de nuestro trabajo, por lo que estamos dispuestos a tratarlo con entusiasmo, cordialidad, cortesía y vocación de servicio.

Actualmente, la organización cuenta con 1500 empleados considerando las unidades de negocios que posee. Los colaboradores están encuadrados bajo el Convenio de Comercio, a excepción de algunas posiciones jerárquicas. La Sede Central se encuentra ubicada en Capital Federal y allí trabajan 500 colaboradores aproximadamente. El resto se encuentran distribuidos en la red de Sucursales de todo el país.

La gerencia de Recursos Humanos presta servicios a todas las unidades de negocio que la conforman y está compuesta por 23 colaboradores que se distribuyen en los siguientes sectores: Administración de Personal, Liquidaciones de Sueldo, Relaciones Laborales, Comunicaciones Internas, Clima Organizacional, RSE y Beneficios, Talento, Selección y empleos y Asesoría.

Dentro de la Propuesta de Valor se puede identificar principalmente:

- Desarrollo de carrera: incluye capacitaciones internas y externas, beneficios en universidades y centros de desarrollo académico, búsquedas internas y participación de proyectos específicos de negocio.

- Responsabilidad Social Empresaria: permite promover el compromiso con la sociedad a partir de acciones de cuidado del medio ambiente, reciclaje y composta, donaciones y participación de “Un techo para mi país”.
- Clima laboral: jornadas de integración de diversos sectores, participación de *Great Place To Work*, Encuesta de Satisfacción Interna para medir la eficiencia de los diversos sectores.
- Beneficios: opciones de prepagas, descuentos en gimnasios, día de cumpleaños, jornadas flexibles, licencias prolongadas, descuentos en universidades e idiomas, entre otros.
- Servicios financieros de la compañía bonificados.¹⁰

2.2.2.3 Empresa Bancaria

Emprendedores de la colectividad española, fundan la empresa Bancaria en 1905. Desde ese momento, se convierte en uno de los principales Bancos de capital nacional del sistema financiero de la Argentina.

En 1958 la empresa Bancaria inaugura las tres primeras sucursales en el interior del país, en Misiones, Chaco y Formosa. Asimismo, con el fin de ampliar su participación en la actividad financiera internacional, abrió Oficinas de Representación en diferentes países, constituyéndose en el primer banco privado argentino en habilitar una delegación propia en el exterior.

¹⁰ Los datos de la Empresa Financiera fueron obtenidos de la intranet, el manual de Inducción y página pública de la misma.

En 1982 se inició una nueva etapa de expansión en el interior del país inaugurando 25 sucursales. Posteriormente, en 1996 el Banco se incorporó a Internet y en el año 2000 lanzó el primer portal financiero establecido por un banco en el país, constituyendo un nuevo concepto en servicios “on-line”.

El Banco lleva adelante proyectos vinculados con la salud, la educación y la promoción laboral en todo el país. Por otro lado, a través de un programa de voluntariado corporativo, más de 3.000 empleados del Banco llevan adelante, en forma voluntaria y desinteresada, programas sociales sustentables en escuelas, hospitales, hogares de niños y ancianos y comedores.

Ofrece una amplia gama de servicios financieros a más de 5,8 millones de clientes, incluyendo individuos del Banco, y las más de 5.000 empresas que conforman el grupo. El Grupo obtuvo en el primer trimestre del año \$1.348 millones de resultado neto.

El Banco y sus compañías subsidiarias emplean 10.831 colaboradores en el país, operando una de las más extensas y diversificadas redes de distribución en el sector privado argentino. Posee más de 380 sucursales tradicionales y de centros de banca electrónica, cubriendo todas las provincias del país. Todos sus empleados se encuentran encuadrados bajo el sindicato bancario.

La Gerencia de Recursos Humanos está conformado por el área de Administración y Servicio al Personal, Asesoría de Personal, Compensaciones, Comunicación Interna y Cultura, Gestión del Talento y por último el área de Sustentabilidad.

La propuesta de valor que ofrece a sus colaboradores consta de:

- Flexibilidad: Viernes flexibles, día de cumpleaños, feriados extras, jornadas flexibles.
- Bienestar: Semana de la salud, cobertura médica de primer nivel, beneficios renta alta, talleres, torneos deportivos, comedor, descuentos.
- Balance: Eventos culturales, fiesta de fin de año, after office.
- Futuro: Servicios financieros bonificados, préstamos personales y créditos hipotecarios con tasas bajas, salario competitivo, bonos e incentivos.

Visión, Misión y Valores.

- Visión: “Ser el mejor Banco Privado de la Argentina”
- Misión: “Prestar servicios financieros integrales y de excelencia con base en la calidad, colaboradores altamente capacitados y motivados, orientados hacia la satisfacción de nuestros clientes, buscando rentabilidad y contribuyendo al desarrollo sustentable del país”.
- Valores:
 - Cercanía: Construyendo relaciones de confianza a largo plazo.
 - Compromiso: Cumpliendo con nuestros objetivos.
 - Innovación: Ofreciendo soluciones simples y creativas.
 - Entusiasmo: Actuando en equipo de alto rendimiento.¹¹

¹¹ Los datos de la Empresa Bancaria fueron obtenidos de la intranet, el manual de Inducción y página pública de la misma.

2.2.2.4 Empresa de Cosmética y Belleza

X es una empresa francesa de cosméticos y belleza, creada en 1907 por un destacado químico. Es la compañía de cosméticos más grande del mundo, y cuenta con una sede central en París. Desarrolla su actividad en el campo de la cosmética, concentrándose en el cuidado de la piel, la protección solar, el maquillaje, los perfumes y el cuidado del cabello. Establecidas en todo el mundo, sus 41 fábricas producen cerca del 90 % de las unidades de los productos cosméticos que se venden.

Comercializa actualmente más de 500 marcas y miles de productos individuales en todos los sectores del negocio de la belleza. Los productos de la compañía se encuentran en una amplia variedad de canales de distribución, como ser peluquerías, perfumerías y farmacias. Muy complementarias, estas marcas se gestionan dentro del grupo por divisiones, cada una de ellas experta en su propio canal de distribución. Esta organización es una de sus principales fortalezas, haciendo que sea posible responder a las expectativas de cada consumidor de acuerdo a sus hábitos y estilo de vida, y adaptándose a las condiciones locales de distribución, en cualquier parte del mundo.

Es una compañía pionera en investigación sobre dermatología, toxicología, ingeniería de tejidos, y biofarmaceuticas. Cuenta con seis centros de investigación y desarrollo en todo el mundo: dos en Francia, uno en los Estados Unidos, uno en Japón, uno en China, y uno en la India. En 1939 se comienza a internacionalizar sus productos en Argentina y en 1950 se construye la primera fábrica en el barrio de Chacarita, en la ciudad de Buenos Aires.

Sus principales pilares son que la belleza es un lenguaje, es universal, es una ciencia, es un compromiso y se ofrece a todos. Sus valores son la pasión, el espíritu emprendedor, la receptividad y la búsqueda de la excelencia.

Actualmente cuenta con 82.900 empleados y presencia en más de 140 países. Las ventas del 2015 alcanzaron un 25.3 mil millones de euros. En Buenos Aires trabajan 300 empleados en las oficinas administrativas ubicadas en el barrio de Belgrano, incluida la gerencia de Recursos Humanos, la cual se encuentra conformada por dos áreas principales: Una *hard* que cuenta con un especialista para compensaciones y beneficios, y una *soft* que cuenta con un especialista para *talent*, carrera, desarrollo y comunicación interna. También existe un área destinada al reclutamiento, y un *business partner* por cada división (consumo masivo, lujo, DSA-investigación y DPP-profesionales).

Además de las oficinas administrativas cuentan con fuerza de venta que recorren los distintos puntos del país, el centro de distribución “Garín” y una planta de producción tercerizada, dado que la mayoría de los productos son importados.

La propuesta de valor de la compañía está conformada por:

- Integración: a través del programa “X FIT” que está diseñado especialmente para los nuevos empleados, ayudándolos a que tengan éxito en su nueva etapa.
- Formación: poniendo la misma pasión en el desarrollo de la gente como de los productos. El objetivo será que se alcance el pleno potencial.
- Desarrollo de carrera: por medio de un proceso simple pero potente que les permitirá tomar el control.
- Oportunidades internacionales: experimentando el mundo a través de un grupo multicultural. Estando presentes en más de 130 países y siendo la diversidad una de sus principales fortalezas.

- Beneficios: a través del respeto y la recompensa por el esfuerzo. Su cultura está orientada al desempeño.
- Pasantías: Casi un tercio de los jóvenes graduados que se reclutan cada año son ex becarios. Las prácticas están abiertas a los estudiantes de las universidades, escuelas de negocios y de ingeniería de diversos orígenes y ofrecen la oportunidad de adquirir experiencia laboral inicial sustancial.
- Programa de prácticas de gestión: es un programa de desarrollo de gestión especial para los recién graduados. Diseñado para dar a los participantes la mejor formación práctica.
- Programa Global de oportunidades: está abierto a estudiantes y jóvenes licenciados que se sienten atraídos por una carrera internacional. Prepara a los futuros líderes para desarrollar su potencial y mejorar sus habilidades interculturales. ¹²

¹² Los datos de la Empresa de Cosmética y Belleza fueron obtenidos de la intranet, el manual de Inducción y página pública de la misma.

CAPÍTULO 3 - Resultados

3.1 Descripción de casos

3.1.1 Empresa IT

El proyecto de la Empresa de Tecnología lo lleva a cabo el equipo de GTA (*Global Talent Acquisition*). El proyecto que detallaremos a continuación es conducido por la región de Latinoamérica. Cabe destacar que existe un equipo global de *Social Media*, y que ellos dirigen y alinean los proyectos de cada región.

Este proyecto está enfocado a captar potenciales candidatos a ser considerados en posiciones clave dentro de la organización. Este proyecto no distingue generaciones, locaciones, género, raza o religión. Tampoco está dirigido a un departamento o nivel jerárquico en particular, sino que alcanza a toda la organización.

Los candidatos serán reclutados por medio de redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram y red social interna). Para poder realizarlo, la empresa posee una página de carreras global en Facebook, Twitter y LinkedIn, y *Hashtags* específicos para poder referirse a una publicación. Mediante plantillas pertenecientes a la empresa, se hace referencia a la posición y se puede agregar la descripción del rol. Estas páginas son globales y no segmentadas por país. La razón está alineada a la cultura de una sola célula, sin importar país. Con lo cual, se comparte la información centralizada en una página ya que puede surgir la posibilidad de que un candidato de un país desee relocarse en otro.

Este proyecto tiene como segunda finalidad fortalecer la marca empleadora. Se espera que la presencia en las redes sociales pueda viralizar y exponer a la empresa

positivamente para poder generar que más gente desee trabajar y pertenecer a la organización. Para ello se comparten contenidos donde cuentan historias de empleados de la compañía, cómo la tecnología puede ayudar en distintos aspectos de la vida, se muestran eventos que se realizan, ranking en encuestas organizacionales, se muestra la propuesta de valor de cada país y también las acciones de responsabilidad empresarial.

El reclutamiento y el fortalecimiento de la marca empleadora se realiza en cada una de las redes sociales anteriormente detalladas, tratando de que cada empleado de la organización sea reclutador, nexo de contacto entre los usuarios y la empresa y sea embajador y promotor de la marca.

3.1.2 Empresa Financiera

La empresa Financiera ha estado trabajando desde principios de 2016 en la construcción de la Marca Empleadora. Para ello contrataron una consultora especialista en el tema que está desarrollando en conjunto con el área de Recursos Humanos el proyecto. El mismo está enfocado en formar una imagen de marca empleadora consistente y analizar las diversas redes sociales y los portales utilizados en función de los perfiles requeridos por la organización. A partir de allí, el último paso está enfocado en mejorar la calidad del reclutamiento con el fin de que la misma impacte positivamente en la rotación temprana.

El proyecto está desarrollado en 3 bloques diferenciados, concentrados en “lo urgente”, “lo importante” y “lo estratégico”. Se estima que tenga una duración aproximada de 4 meses.

“Lo urgente”

Alto índice de rotación en los nuevos ingresos, considerando las bajas voluntarias e involuntarias dentro del periodo de prueba. Para ello se ha definido que es fundamental la revisión de los perfiles, que ya fue realizado a fin de año, antes de poner en marcha este proyecto. Por otro lado, se considera central elaborar una fórmula para calcular el costo por vacante y proceso de selección contemplando los costos de la gestión de Recursos Humanos, los costos de la curva de aprendizaje del nuevo colaborador y el “stress organizacional” por la vacante en la estructura. Paralelamente, se realizarán charlas de concientización sobre el impacto que genera ésta vacante y se aprovechará la ocasión para dar a conocer los ajustes en el proceso de solicitud de las vacantes.

“Lo importante”

Revisión de las políticas de Reclutamiento y Selección, *Job Posting* y Referidos, análisis de la vinculación y compatibilidad entre las diversas plataformas de búsquedas (web de empresa, portales, etc.) con la herramienta utilizada para la gestión de Reclutamiento y Selección (*People Net*)

“Lo estratégico”

Diseño y reconstrucción de la Marca de Empleo:

1. Definir el target a partir de un relevamiento de diversas fuentes para determinar la población objetivo de la compañía.
2. Conocer el target a partir de un estudio de opinión interna y otro de opinión externa. El estudio interno es para indagar la opinión de los colaboradores en relación a la compañía, el liderazgo, el puesto de trabajo y la recompensa. El estudio externo es para conocer cuál es la opinión en relación a las variables que más valoran y que menos valoran al elegir una opción de empleo, conocer la opinión que tienen de la empresa y conocer los medios utilizados por ellos para la búsqueda de empleo.

3. Definir la Propuesta de Valor para el Empleado en función de la población objetivo. La misma se conforma por: la compañía, el liderazgo, el puesto de trabajo y la recompensa.
4. Alinear las partes que intervienen en la difusión de la Marca Empleadora. El objetivo es que se brinde el mismo mensaje y ser coherentes en todas las acciones que se realicen. Esto se realizará a partir de capacitaciones a los diferentes sectores involucrados.
5. Seleccionar los canales de contacto que se van a utilizar para el reclutamiento: evaluación y selección de consultoras, herramientas digitales utilizadas para los procesos de selección y para la difusión de la marca (portales, páginas propias, redes sociales) y canales no digitales utilizados para la difusión de la marca (ferias de empleo, presentación en universidades, etc.).
6. Diseñar la comunicación a partir de la elaboración de una imagen específica para la gestión de Reclutamiento y Selección. La misma será diseñada de forma que resulte atractiva para los posibles candidatos y se podrá utilizar tanto para publicaciones internas como externas, impactando directamente en la imagen que se forma de Marca Empleadora.

3.1.3 Empresa Bancaria

Se trata de un programa de reclutamiento de talentos en el interior del país. A través de entrevistas ágiles e innovadoras, se seleccionarán candidatos para cubrir vacantes en las sucursales cercanas a las localidades donde se desarrollarán las jornadas.

Se realizarán 6 encuentros en distintas zonas del país: Rosario, La Plata, Resistencia, Neuquén, Tandil y Junín. Cada punto será el epicentro para encontrarse con todos los candidatos de las localidades cercanas.

La publicación del programa se realizó a través de las redes sociales y portales de empleo. También se creó un mini sitio para informar acerca del mismo, y a través del cual los interesados en participar se inscriben adjuntando su Currículum Vitae. En el caso de que cumplan con los requisitos, la entidad se pone en contacto para confirmarles horario y lugar de encuentro del evento. Los requisitos para participar son ser mayor de 19 años de edad, estudiante o graduados universitarios de carreras afines al negocio bancario sin excepción, como Administración de Empresas, Economía, Contador Público, Comercialización, Comercio Exterior, entre otras. Se valorará la experiencia laboral previa, como actividades relacionadas a la venta y atención al público. Las posiciones a cubrir serán Cajeros comerciales, Oficiales de atención para la recepción, Oficiales comerciales para todas las rentas y asesores de ventas minoristas.

En la jornada, los candidatos participarán de un simulador de negocios donde demostrarán sus habilidades y luego tendrán una entrevista con referentes de la organización para conversar acerca de las decisiones que tomaron en la etapa anterior. En el evento, además de esta instancia, tendrán la oportunidad de participar en charlas y conferencias acerca del armado de Currículum Vitae, el uso de las redes profesionales, y temas de interés, con el objetivo de que se lleven herramientas para su desarrollo.

También podrán conocer la propuesta de valor que ofrece el Banco para sus colaboradores, los servicios y beneficios que ofrece en su producto destinado al segmento joven, y por último, la estrategia de sustentabilidad adoptada y el programa de voluntariado.

3.1.4 Empresa Cosmética y Belleza

La empresa cosmética ha implementado en 1992 un concurso que invita a través de las redes sociales a los jóvenes talentos de todo el mundo a asumir el papel de un gerente de marca internacional. Los equipos de estudiantes demuestran su creatividad para proponer una estrategia de negocio para una de las 27 marcas internacionales que conforman la empresa. En este concurso ya han participado más de 80.000 estudiantes en todo el mundo.

Tiene como requisito fundamental estar estudiando ingeniería o licenciatura en alguna de las universidades que tengan convenio con la empresa y que les reste entre uno o dos años para graduarse. Los grupos de estudiantes deben estar compuestos por tres personas y todos ellos deben contar con nivel avanzado de inglés. Tanto el proyecto escrito como su defensa serán en este idioma.

Para poder participar deben recorrer una serie de pasos. Primero la inscripción debe ser en línea. Una vez validada, el grupo debe trabajar en la presentación de un trabajo escrito sobre un estudio de mercado. Este primer paso debe estar completo en un plazo de 4 semanas. Los participantes tendrán la oportunidad de ingresar a las oficinas de la empresa con el fin de conocer en profundidad el negocio. Luego, los mejores proyectos pasarán a la final nacional. Éstos serán evaluados por un jurado compuesto por directivos de la empresa. Por último, el ganador nacional representará a su país en la fase final en París, donde competirá contra 45 países. Aquellos que resulten ganadores obtendrán un premio de 10.000 euros para el primer lugar, 5000 euros para el segundo y 2500 para el tercero.

En Argentina en el año 2016 se han inscripto 61 equipos, mientras que en el 2015 fueron 53. De los participantes inscriptos 72% fueron mujeres. Además, se presentó una amplia mayoría perteneciente a la carrera de Administración de Empresas (49%).

Según directivos de la empresa, este concurso es una experiencia profesional única que prepara a los estudiantes ante escenarios de negocio, los forma como líderes innovadores, estimula al estudio y preparación, y principalmente funciona como una sólida fuente de reclutamiento de personal con atributos innovadores.

3.2 Entrevistas

3.2.1 Cuadro Comparativo de Entrevistas

A continuación, se mostrará a través de un cuadro comparativo las respuestas obtenidas de las entrevistas

Tabla 6. Cuadro comparativo de entrevistas

<div style="text-align: center;">EMPRESAS</div> <div style="text-align: center;">PREGUNTAS</div>	EMPRESA IT	EMPRESA FINANCIERA	EMPRESA BANCARIA	EMPRESA COSMÉTICA
1. ¿Cuáles fueron los disparadores para comenzar el proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Atracción de generación <i>Millenials</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalizar las áreas centrales • La rotación 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevas sucursales • Identificar talentos en el interior del país 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la compañía a potenciales jóvenes estudiantes • Pioneros en estrategias de reclutamiento digital

<p>2. ¿Cuál es el objetivo y beneficios que esperan alcanzar con el proyecto? En caso de que ya esté siendo ejecutado, ¿Están encaminados a ese objetivo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Captar recursos claves • Reducir tiempos y costos de búsquedas • Fortalecer la marca empleadora • Encaminados al objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de medios de reclutamiento adecuados • Disminuir costos • Disminuir la rotación temprana • Potenciar la marca empleadora • No implementado 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar <i>pull</i> de talentos en el interior • Optimizar costos de selección y los tiempos • Potenciar la marca empleadora • Realizar sinergia con otros programas • Encaminados al objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar • Fomentar la diversidad • Crecimiento profesional • Fortalecer la marca empleadora • Objetivo alcanzado
<p>3. ¿Qué dificultades han tenido que enfrentar? ¿Qué puntos restan por mejorar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a todas las generaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • No hubo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de plataforma tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener redes sociales • Agilidad de respuesta
<p>4. ¿Cómo se medirá su impacto? ¿Se ha contemplado el ROI?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de contratación • Blog • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de rotación • Tiempo para cubrir una vacante • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de tiempo • Indicador de costo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de contratación • Marca empleadora

<p>5. ¿En cuánto tiempo se espera/esperó para implementarlo y ejecutarlo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2014: Diseño • 2015: Implementación en Latinoamérica 	<ul style="list-style-type: none"> • En proceso de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • 2015: planificación • 2016: implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • 1992: comienza en proyecto • 2005: Implementación en Argentina
<p>6. ¿Han conseguido adhesión y flexibilidad del equipo para llevar a cabo este proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si 	<ul style="list-style-type: none"> • Si 	<ul style="list-style-type: none"> • Si 	<ul style="list-style-type: none"> • Si
<p>7. ¿Hay otros sectores de la empresa involucrados en el proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing y Publicidad • <i>Developer Experience</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Sistemas • Líderes de la Cía 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Sustentabilidad • Segmento • Red de Sucursales 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas • Marketing • Comercialización • Investigación
<p>8. ¿Los miembros del proyecto estaban capacitados o tenían conocimiento previo de <i>Social Media</i> y su masividad? En</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No tenían conocimientos • No capacitados • Se brindaron capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenían conocimientos • No capacitados • Se realizó una capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenían conocimientos • Capacitación moderada • Se realizó una capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • No tenían conocimientos • No capacitados • Capacitación de actualización

caso negativo, ¿Brindaron capacitaciones para dar soporte al equipo?				
9. ¿Cómo impacta este proyecto en cada una de las generaciones que conviven en la compañía hoy?	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa 	<ul style="list-style-type: none"> • Conviven solo dos generaciones • Impacto positivo
10. ¿Qué herramientas y medios utilizan hoy para reclutar candidatos? (web laboral, sitio corporativo, referidos, anuncios publicitarios, redes sociales)	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Sitio corporativo • Referidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de Currículos Vitae • Referidos • Consultoras • Portales 	<ul style="list-style-type: none"> • Portales de empleos • Sitio corporativo • Referidos • Redes Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Portales de empleo • Redes sociales • Concursos • Sitio corporativo
11. ¿Poseen alguna herramienta de Reclutamiento 2.0 para la audiencia interna?	<ul style="list-style-type: none"> • Si 	<ul style="list-style-type: none"> • No 	<ul style="list-style-type: none"> • No 	<ul style="list-style-type: none"> • No

<p>12. ¿El uso de las Redes Sociales para reclutamiento es una estrategia para la reducción de costos y tiempos en los procesos de selección?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoy no (no implementado) pero se espera que lo sea 	<ul style="list-style-type: none"> • Si 	<ul style="list-style-type: none"> • No
<p>13. ¿Qué aspectos tuvieron en cuenta para alinear este proyecto con la cultura y valores organizacionales de la compañía?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia <i>Mobile- First</i> • Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto se conformó en base a información relevada de colaboradores • Innovación • Orientación a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro valores organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia digital • Innovación
<p>14. ¿Poseen la empresa alguna política en relación al uso de las redes sociales que la respalde ante posibles reclamos o</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No 	<ul style="list-style-type: none"> • No 	<ul style="list-style-type: none"> • Si 	<ul style="list-style-type: none"> • No

denuncias?				
15. ¿Podría contarnos si ha tenido algún caso donde candidatos hayan expresado su descontento con este medio de reclutamiento? (por discriminación, por medio no ético, por redes no profesionales)	<ul style="list-style-type: none"> • No • Se detectaron áreas a trabajar 	<ul style="list-style-type: none"> • No 	<ul style="list-style-type: none"> • No • Sugerencias de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • No • Se recibió feedback

3.3 Encuestas

En las encuestas realizadas se obtuvieron 500 respuestas correspondientes a personas mayores de 18 años, que residen en Capital Federal o Gran Buenos Aires. Los encuestados son candidatos activos o pasivos y no se diferencia si se encuentran actualmente empleados o no. A continuación detallaremos la segmentación de la población encuestada a partir de tablas y gráficos:

Tabla 7. Género de encuestados

Género	Q
Femenino	330
Masculino	170
Total general	500

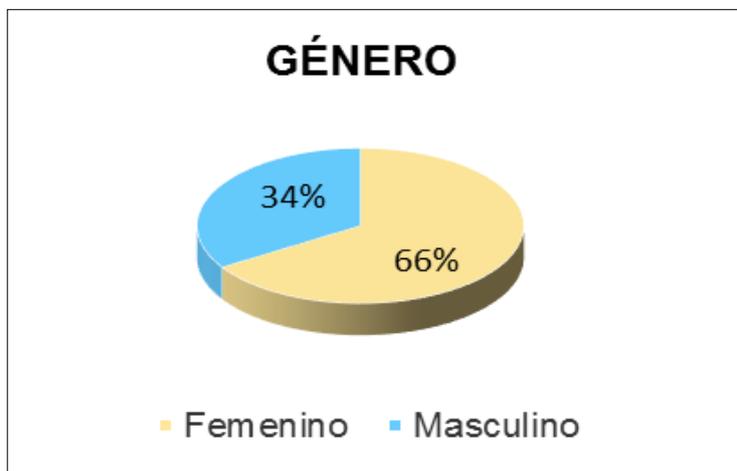


Ilustración 7. Género de los encuestados

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Tabla 8. Edad de encuestados

Edad	Q
18 - 25 años	231
26 - 35 años	191
36 - 45 años	51
46 - 55 años	19
+ 56 años	8
Total general	500

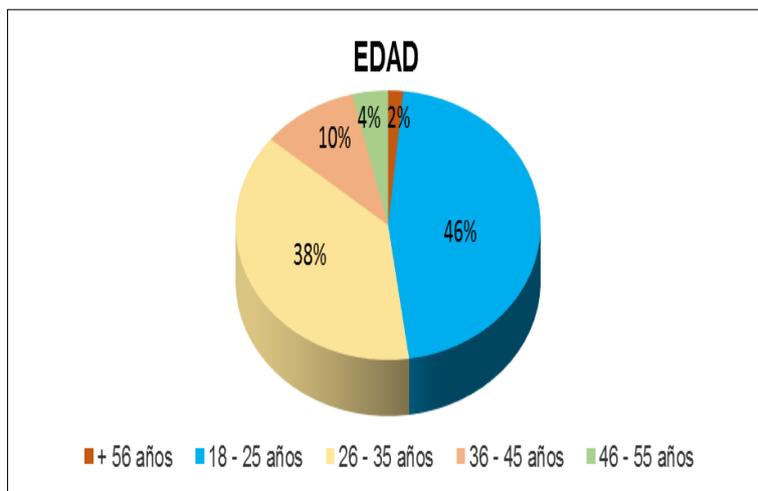


Ilustración 8. Edad de los encuestados

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Tabla 9. Lugar de residencia de encuestados

Lugar de Residencia	Q
Capital Federal	315
Zona Norte - Gran Buenos Aires	51
Zona Oeste - Gran Buenos Aires	50
Zona Sur - Gran Buenos Aires	84
Total general	500

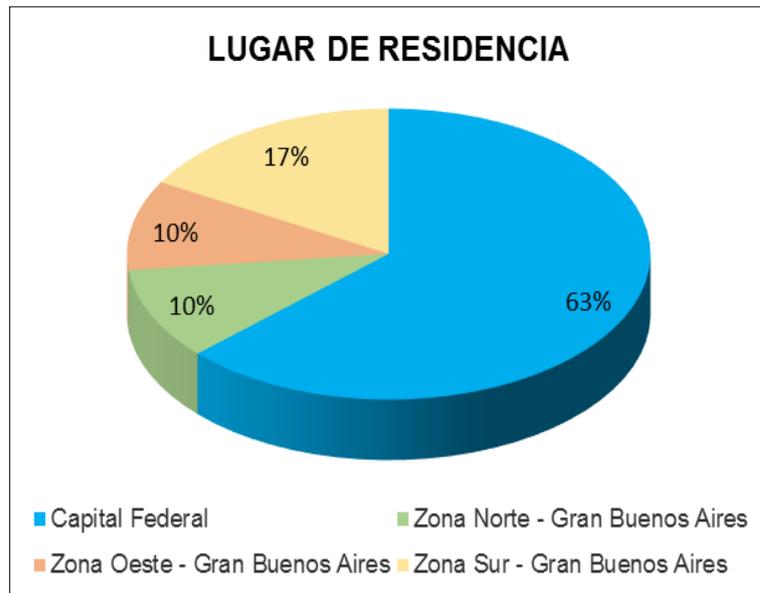


Ilustración 9. Lugar de residencia de encuestados

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Tabla 10. Nivel de educación de encuestados

Educación	Q
Secundario completo	40
Universitario abandonado	33
Universitario completo	133
Universitario en curso	259
Posgrado	35
Total general	500

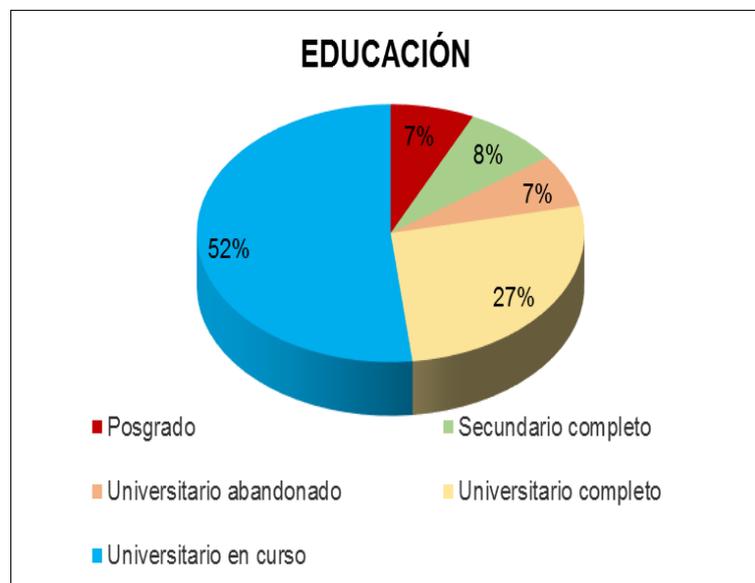


Ilustración 10. Nivel de Educación de encuestados

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Tabla 11. Situación Actual de encuestados

Situación actual	Q
Buscando trabajo	15
Estudiando y buscando trabajo	36
Estudiando y trabajando	218
Sólo estudiando	48
Sólo trabajando	183
Total general	500



Ilustración 11. Situación Actual de encuestados

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Tabla 12. Horas de uso semanales de redes sociales

Horas promedio a la semana destinadas a revisar redes sociales	Q
0 - 4 horas	182
10 - 14 horas	79
5 - 9 horas	149
+ 15 horas	90
Total general	500

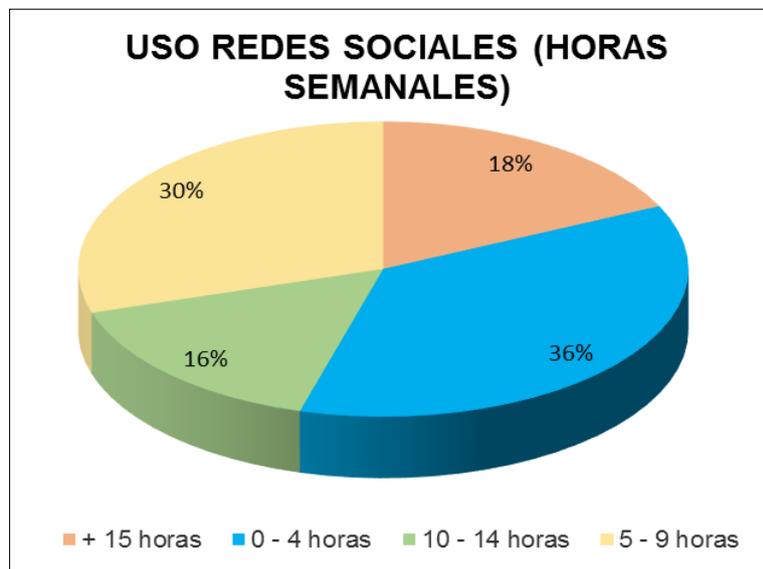


Ilustración 12. Horas de uso semanales de redes sociales

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Tabla 13. Importancia de redes sociales para buscar empleo

Grado importancia del uso de redes sociales para la búsqueda de empleo (0 nada importante y 4 muy importante)	Q
0	9
1	43
2	126
3	161
4	161
Total general	500

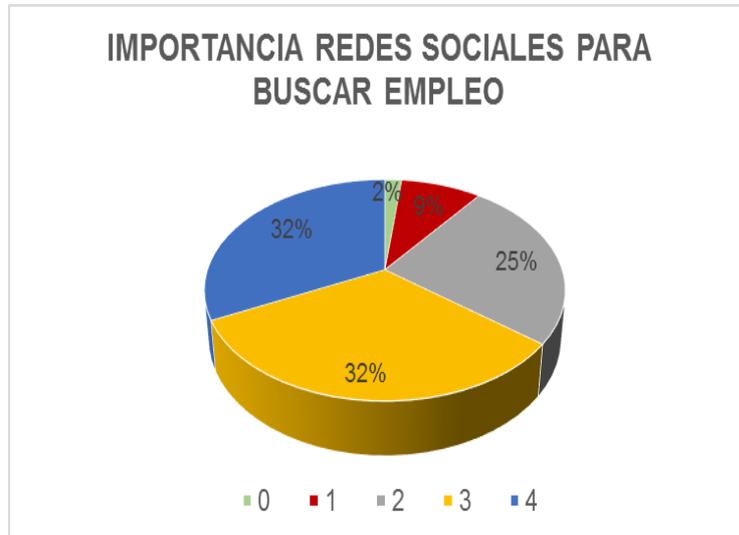


Ilustración 13. Importancia de redes sociales para buscar empleo

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Tabla 14. Frecuencia de utilización de medios para buscar empleo

Frecuencia utilización medios para buscar empleo (0 nunca y 4 siempre)				
	Redes Sociales	Portales de empleo	Contactos	Avisos clasificados
0	147	82	89	249
1	82	56	80	106
2	76	49	88	47
3	107	96	132	49
4	88	217	111	49
Total general	500	500	500	500

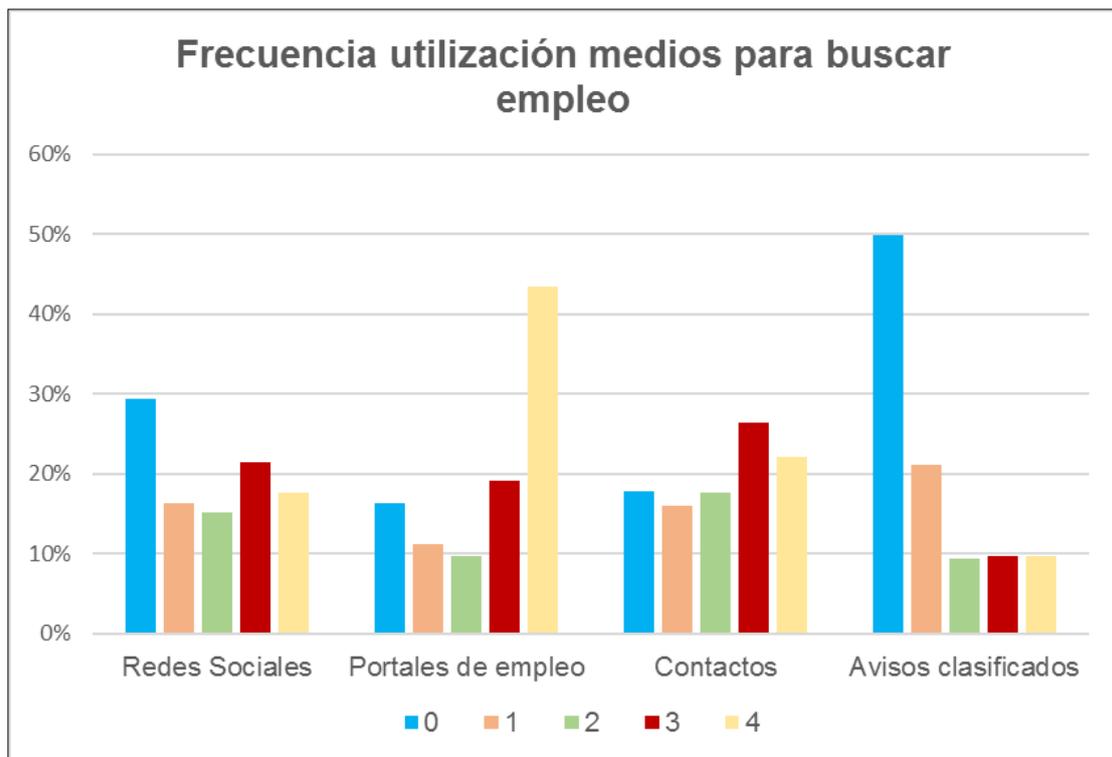


Ilustración 14. Frecuencia de utilización de medios para buscar empleo

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Tabla 15. Grado de utilización de redes sociales para buscar empleo

Grado utilización de redes sociales para buscar empleo (0 nada y 4 mucho)							
	Facebook	YouTube	Instagram	LinkedIn	Twitter	Google +	Pinterest
0	231	444	434	152	381	373	450
1	74	32	28	60	53	48	27
2	74	11	14	62	30	23	12
3	76	8	12	74	20	28	5
4	45	5	12	152	16	28	6
Total general	500						



Ilustración 15. Grado de utilización de redes sociales para buscar empleo

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Tabla 16. Ventajas de uso de redes sociales para buscar empleo

Ventajas de uso de redes sociales para buscar empleo (0 nada de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo)					
	Me permite generar redes de contacto	Es una tendencia actual	Soy visible para los posibles selectores	Puedo acceder a la información de la posición más fácilmente	Me permite conocer la empresa a partir de los comentarios y publicaciones
0	84	69	75	70	66
1	80	66	73	79	74
2	78	92	87	99	81
3	120	128	132	135	142
4	138	145	133	117	137
Total general	500	500	500	500	500

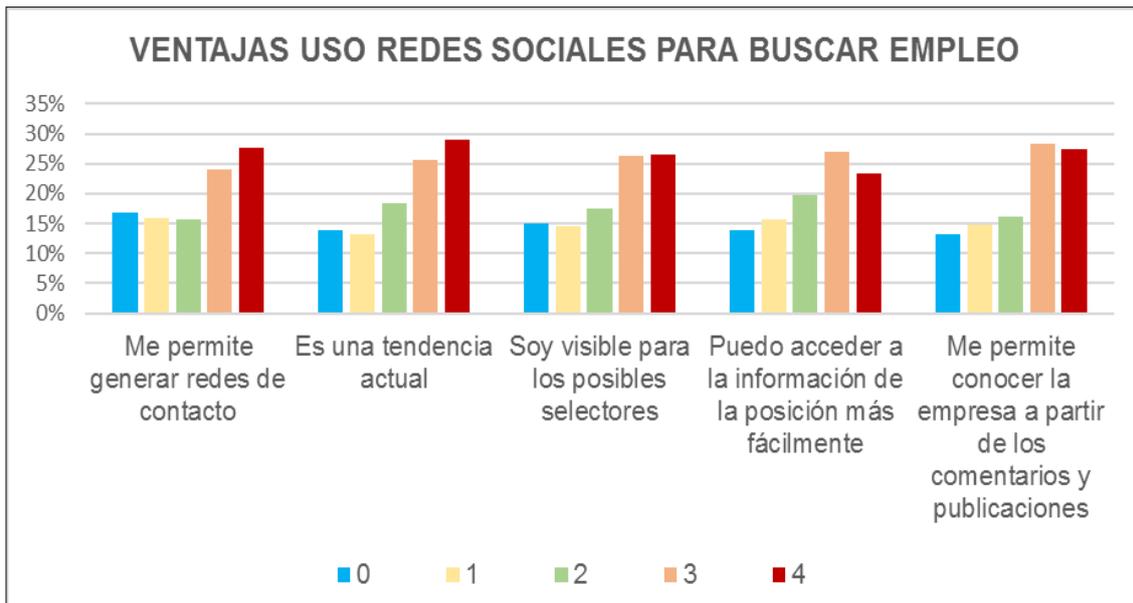


Ilustración 16. Ventajas de uso de redes sociales para buscar empleo

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Tabla 17. Desventajas de uso de redes sociales para buscar empleo

Desventajas de uso de redes sociales para buscar empleo (0 nada de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo)					
	Accedo a información que no está relacionada con la búsqueda de empleo	Considero las redes sociales irrelevantes para buscar empleo	La comunicación con la empresa mediante redes sociales es impersonal	La información a la que accedo es incompleta o no actualizada	Temo que quede expuesta mi información personal
0	102	246	122	143	151
1	96	95	123	133	102
2	97	63	127	123	88
3	113	45	74	64	78
4	92	51	54	37	81
Total general	500	500	500	500	500

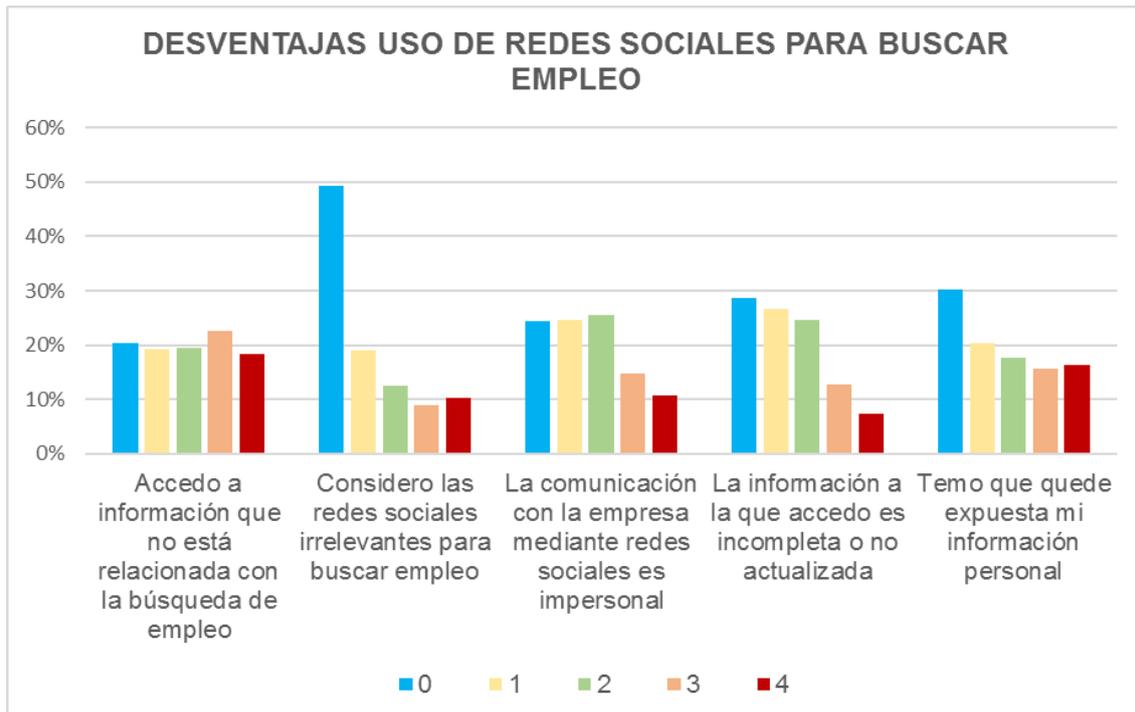


Ilustración 17. Desventajas de uso de redes sociales para buscar empleo

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Tabla 18. Frecuencia actualización perfil profesional en redes sociales

Frecuencia de actualización de información en redes sociales para uso profesional	Q
+ 12 meses	43
1 - 3 meses	124
4 - 6 meses	132
7 - 12 meses	68
No lo actualizo	133
Total general	500



Ilustración 18. Frecuencia actualización perfil profesional en redes sociales

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Tabla 19. Grado influencia del perfil en redes sociales en la decisión de contratación

Grado de influencia del perfil en las redes sociales en la decisión de contratación (0 no influye y 4 influye mucho)	Q
0	42
1	39
2	159
3	172
4	88
Total general	500

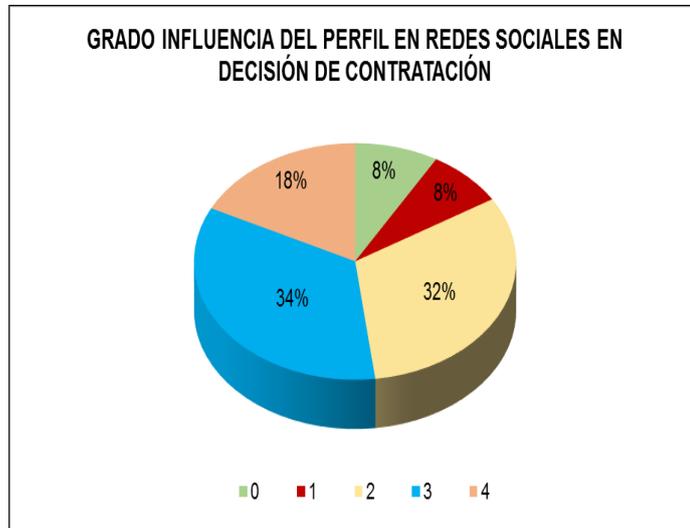


Ilustración 19. Grado influencia del perfil en redes sociales en la decisión de contratación

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Tabla 20. Grado concordancia perfil profesional con Curriculum

Grado de concordancia de información del Currículum con perfil profesional en las redes sociales (0 no coincide y 4 coincide mucho)	Q
0	33
1	31
2	117
3	167
4	152
Total general	500

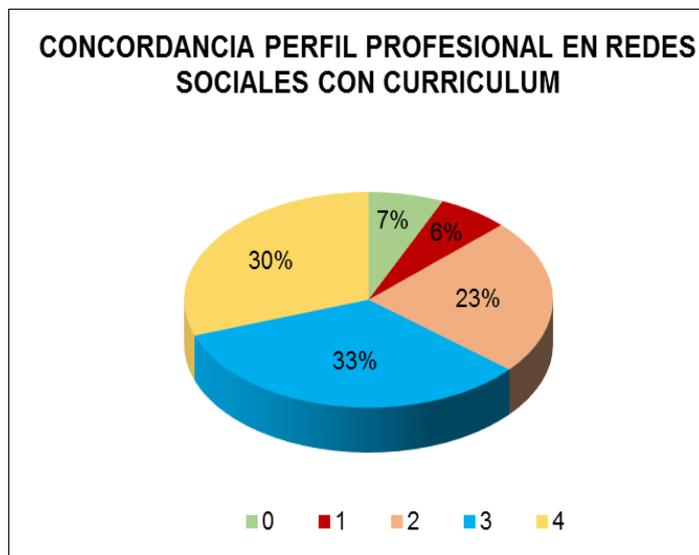


Ilustración 20. Grado concordancia perfil profesional con Curriculum

**Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Tabla 21. Grado relevancia en los aspectos más valorados de una empresa

Grado de relevancia en los aspectos más valorados de una empresa (0 nada relevante y 4 muy relevante)								
	Un puesto interesante y desafiante	El sueldo	La reputación de la empresa	Beneficios	Presencia en redes sociales	Calidad de los productos o servicios	Acciones de Responsabilidad Social Empresaria	Posibilidad de desarrollo profesional
0	29	22	35	29	153	52	96	24
1	51	39	44	42	125	75	88	40
2	48	27	65	79	139	107	115	18
3	118	128	191	163	52	167	116	79
4	254	284	165	187	31	99	85	339
Total general	500	500	500	500	500	500	500	500

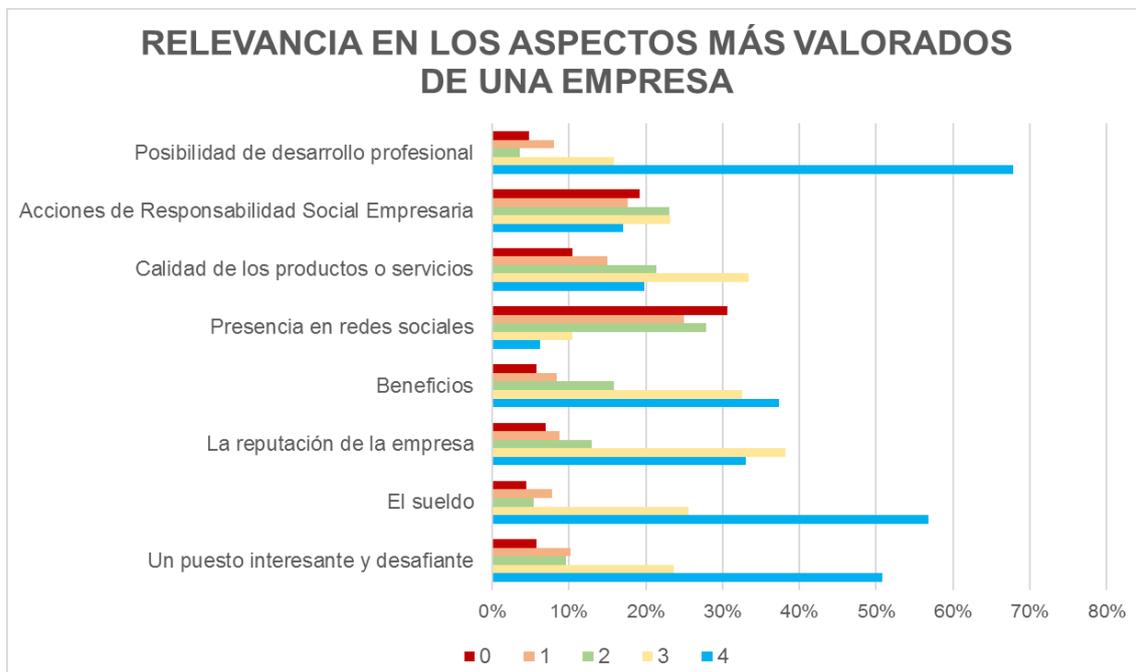


Ilustración 21. Grado relevancia en los aspectos más valorados de una empresa

*Fuente: Elaboración propia - Encuesta

Tabla 22. Grado importancia nombre de empresa en anuncio de trabajo

Grado importancia del nombre de la empresa empleadora en un anuncio de trabajo (0 nada importante y 4 muy importante)	Q
0	17
1	29
2	83
3	182
4	189
Total general	500

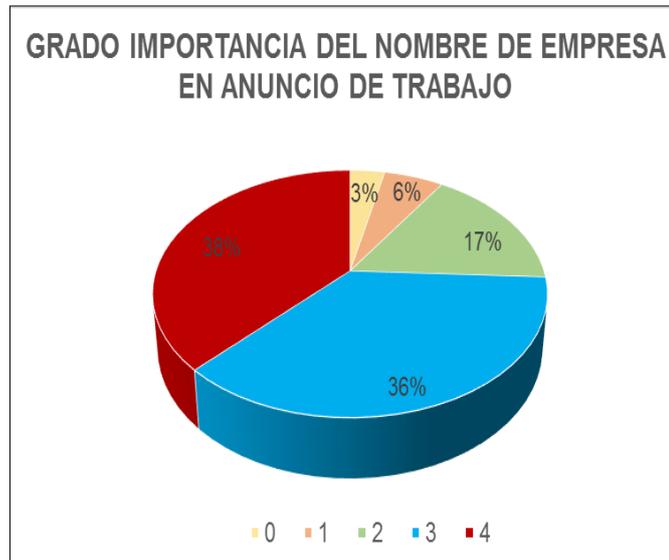


Ilustración 22. Grado importancia nombre de empresa en anuncio de trabajo

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

CAPÍTULO 4 – Análisis

4.1 Análisis de las entrevistas en relación a los resultados de las encuestas

En el presente capítulo, realizaremos un análisis según los datos obtenidos en las entrevistas y las encuestas. Intentaremos identificar una relación directa entre estas dos metodologías de investigación con los proyectos de *Social Media* diseñados y/o implementados por las empresas.

Para conocer si las compañías entrevistadas están destinando tiempos y esfuerzos en los medios de reclutamiento utilizados en sus proyectos, detallaremos aquellos medios más utilizados por el universo encuestado. Cabe destacar que cada uno de ellos pudo valorar de la misma manera a más de un medio. El 63% utiliza con mayor frecuencia los portales de empleo, seguido por un 49% que prefiere hacer uso de sus contactos. Un 39% utiliza las redes sociales para buscar empleo, y por último el 23% utiliza los avisos clasificados con este fin.

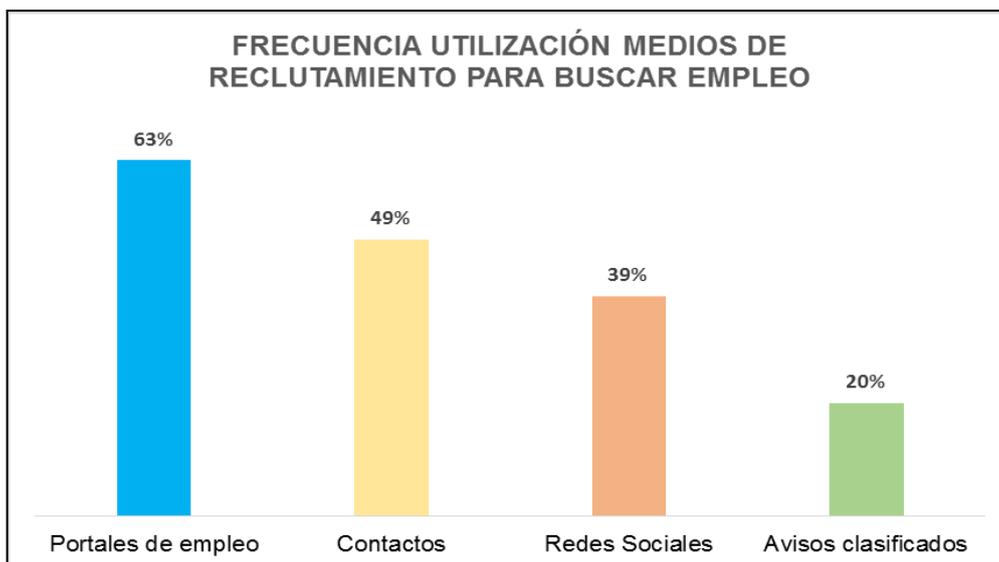


Ilustración 23. Frecuencia de utilización de medios de reclutamiento para buscar empleo

Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (casi siempre y siempre)

*Fuente: Elaboración propia - Encuesta

Ahora bien, si nos enfocamos en los tres medios más utilizados, encontramos que el rango de edad de entre 18 a 25 años se encuentra mayormente concentrado en portales de empleo, seguido por contactos y luego por redes sociales. El rango de edad de entre 26 a 35 años, también se encuentra mayormente concentrado en portales de empleo, pero disminuyendo significativamente en relación al anterior, y aumentando a su vez el porcentaje de contactos.

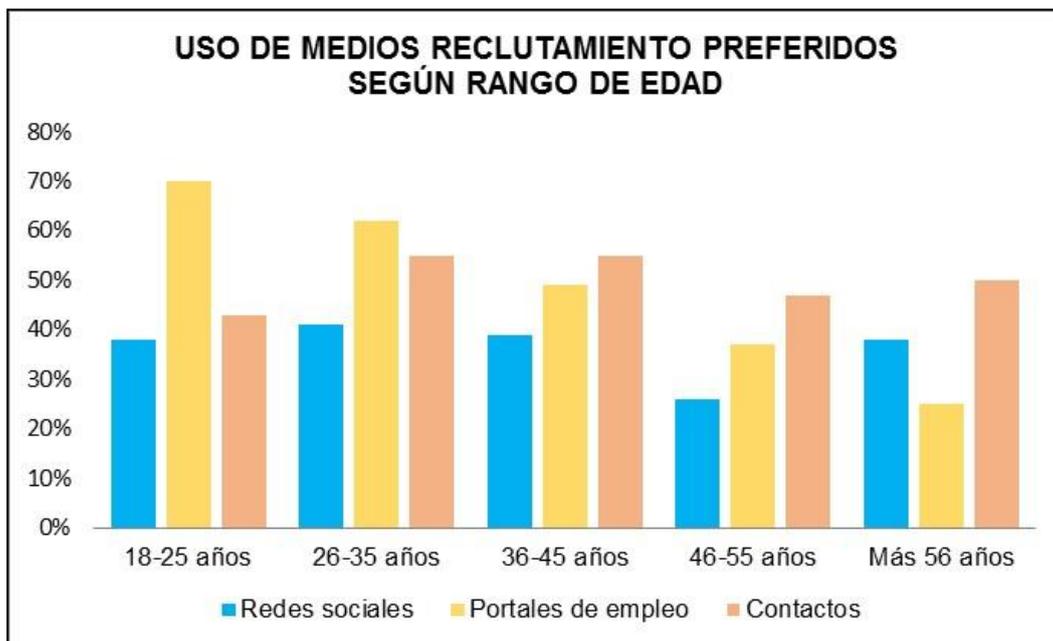


Ilustración 24. Uso de medios de reclutamiento preferidos según rango de edad

Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (casi siempre y siempre)

*Fuente: Elaboración propia - Encuesta

Esta tendencia continua de igual forma cuando limitamos los resultados a aquellos que se encuentran en la búsqueda activa de empleo. Con un 76% lideran los portales de empleo, seguidos por un 51% los contactos y, por último, con un 41% las redes sociales.

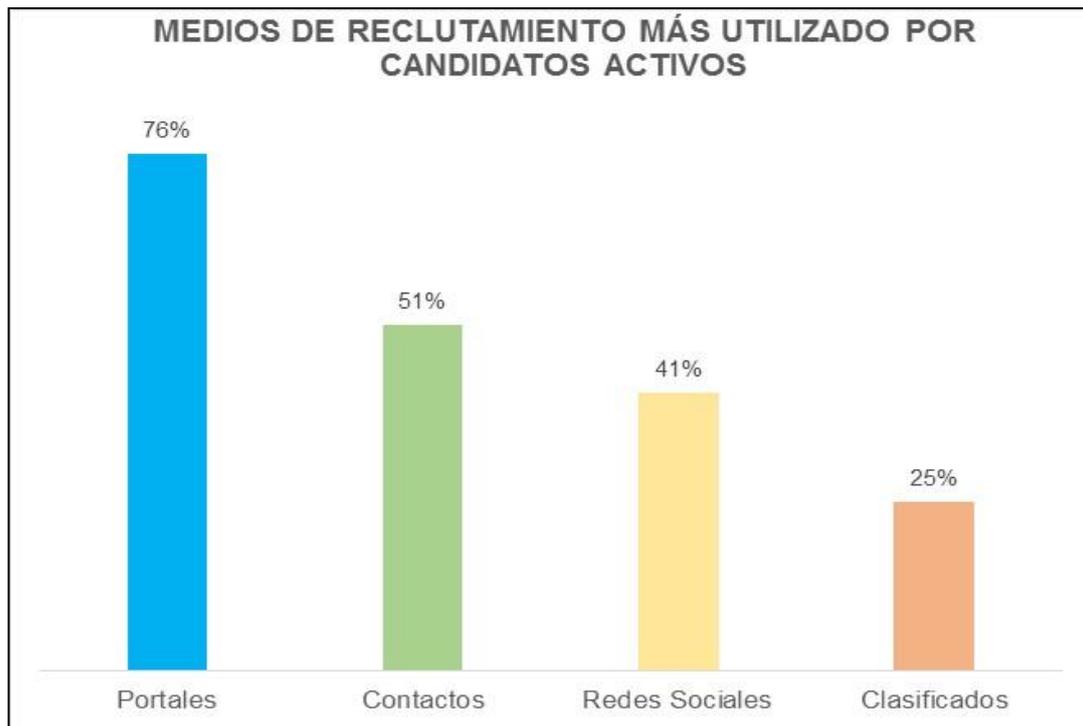


Ilustración 25. Medios de reclutamiento más utilizados por los candidatos activos

Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (casi siempre y siempre)

*Fuente: Elaboración propia - Encuesta

Comparando estos resultados con el público al que están dirigidos los proyectos, podemos observar que están dejando de lado un canal que todavía es utilizado para la búsqueda de empleo. Por lo que deberían complementar las redes sociales junto a los portales de empleo.

Como se mencionó en el capítulo 2, las empresas actualmente están inmersas en mercados altamente competitivos. Es por esta razón que se ven obligados a alinearse con las acciones que están realizando sus competidores, para no perder su posicionamiento en el mercado. Tal es el caso de los cuatro proyectos presentados.

Según la encuesta realizada, el 64% de la muestra considera importante la búsqueda de empleo mediante las redes sociales, y de ellos el 63% lo considera una tendencia actual.

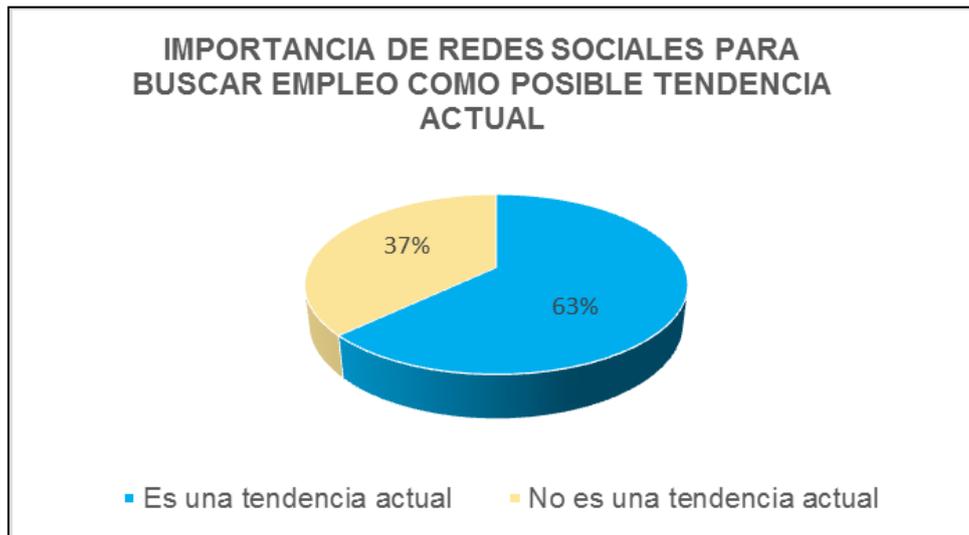


Ilustración 26. Redes sociales para buscar empleo como posible tendencia actual

Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (de acuerdo y totalmente de acuerdo)

*Fuente: Elaboración propia - Encuesta

Entre los que consideran importante el uso de las redes sociales para la búsqueda de empleo, el 45% se corresponde al rango de entre 18 a 25 años. Las empresas de rubro cosmética y bancaria, orientaron sus proyectos a candidatos de hasta 30 años de edad, según aspectos indagados durante las entrevistas realizadas. Sin embargo, estas dos empresas no están teniendo en cuenta que un 38% de los que consideran importante el uso de las redes sociales para buscar empleo, se encuentran comprendidos en el rango etario que abarca hasta 35 años. Con menor significación se pueden observar un 11% para el rango entre 36 y 45 años, un 3% correspondiente a 46 y 55 años, y un 2% para los de más de 56 años.

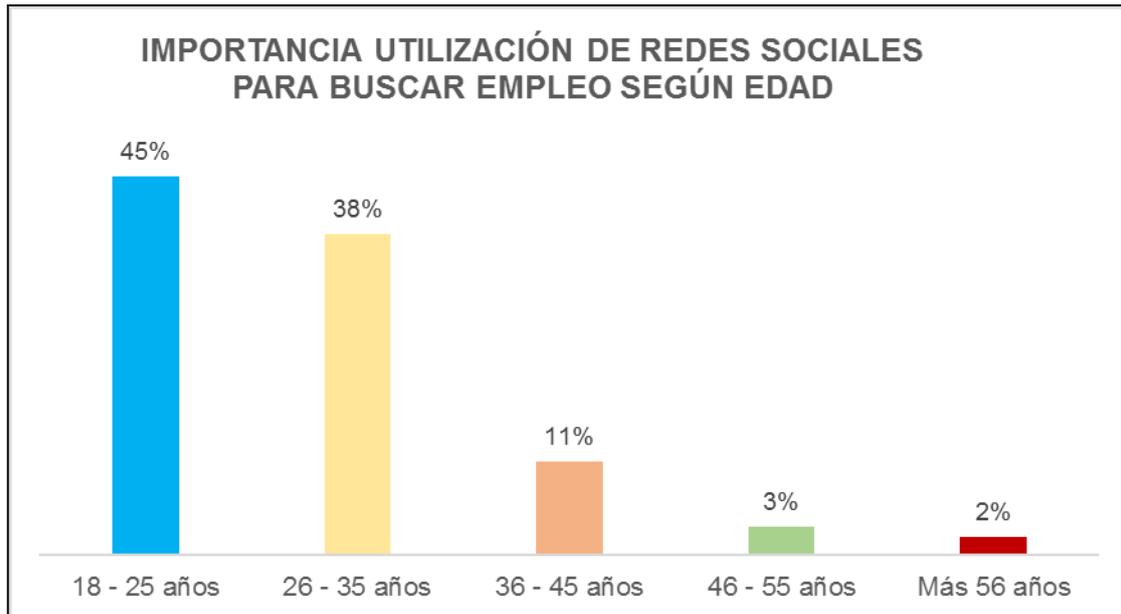


Ilustración 27. Importancia de redes sociales para buscar empleo según edad

Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (importante y muy importante)

*Fuente: Elaboración propia - Encuesta

En el caso de la Empresa IT si bien en sus comienzos estaba orientado a la generación *Millenials*, actualmente las cuentas de reclutamiento abiertas en las distintas redes sociales, fueron ampliadas a perfiles de todas las edades.

En el caso de la Empresa Financiera, se realizará un estudio de opinión interna y externa, que le permitirá relevar el target de edad al cual estará destinado el proyecto. Será importante que tengan en cuenta los datos que mencionamos con anterioridad.

Si tomamos como referencia aquellos que utilizan en un alto grado las redes sociales para la búsqueda de empleo, LinkedIn lidera con un 55%, Facebook continua con un 34% y Twitter con un 15%. Le siguen Google+ con un 11% y en menor medida Instagram con un 6%, YouTube y Pinterest con un 3%.

Históricamente LinkedIn lideraba el ranking de redes sociales más utilizadas para buscar empleo, y el resto no tenían valores significativos en comparación a ésta. En la actualidad se ha revertido esta situación, ya que Facebook está siendo utilizada más frecuentemente para la búsqueda de empleo, haciendo que la brecha con LinkedIn se viera disminuida. Algunos de los factores que pudieron haber influido en esta tendencia fueron la posibilidad de incluir en el perfil personal más información profesional. Además, las empresas incorporaron en sus acciones de reclutamiento el uso de esta red, la cual tuvo un alto grado de aceptación por parte de los candidatos.

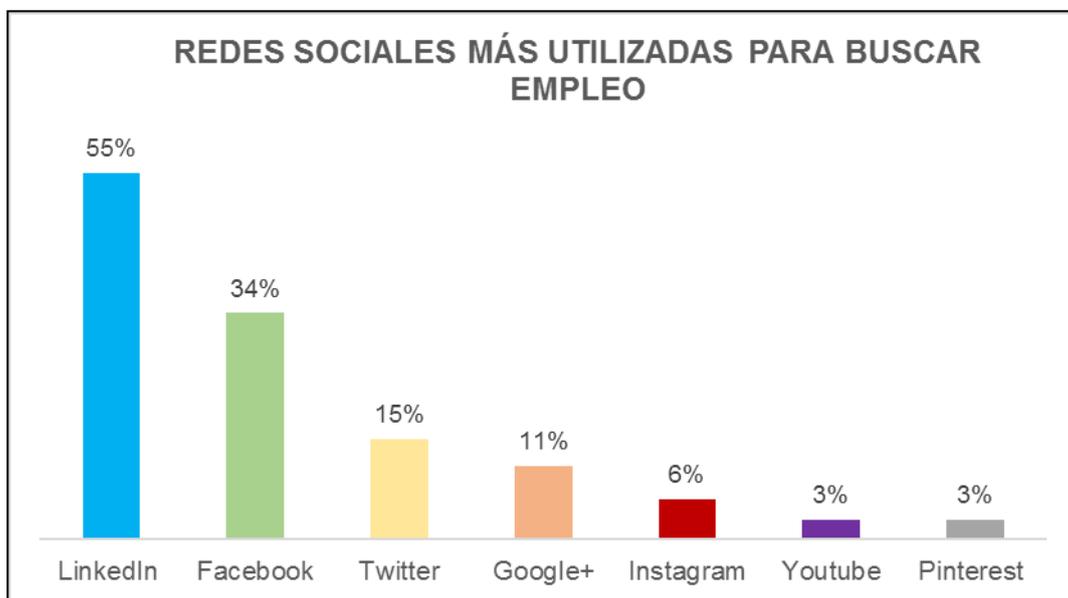


Ilustración 28. Redes sociales más utilizadas para buscar empleo

Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (bastante y mucho)

*Fuente: Elaboración propia - Encuesta

Por tal motivo, estas compañías deberían direccionar sus esfuerzos en los dos canales más elegidos, compartiendo el contenido relevante, y promoviendo la utilización del resto. Este es el caso de la Empresa Cosmética quien publicita el concurso en los tres canales más utilizados. La Empresa Bancaria y la compañía IT utilizan todas las redes sociales para publicitar el evento y reclutar los perfiles. Si bien la Empresa Financiera tiene presencia en Facebook, donde publica sus productos y servicios, no lo utilizan con fines de reclutamiento. La incorporación de nuevos canales

y la ampliación del uso del Facebook, será evaluado mediante el relevamiento de los datos antes mencionado.

Luego de haber relacionado a quienes escogen contactos como medio de reclutamiento preferido y quienes utilizan frecuentemente LinkedIn para la búsqueda de empleo, hemos obtenido que más de la mitad que elige a los contactos, también son usuarios de esta red profesional. Dentro de esta muestra pueden haber encuestados que hayan interpretado a los contactos como parte de la red social y no como contactos personales.

Podemos identificar también que aquellos que consideran importante el uso de las redes sociales para la búsqueda de empleo, no perciben que la comunicación mediante estos medios sea impersonal. La razón puede estar relacionada con la edad de los mismos, ya que la incorporación de las redes en su vida cotidiana ha naturalizado esta forma de comunicación.

Además, utilizar las redes sociales para buscar empleo permite el fácil acceso a la información de la posición. Un 51% de los encuestados así lo considera. Dentro de estos, un 64% elige a LinkedIn como la red más importante para acceder a la información sobre un puesto más fácilmente. Seguido a este se encuentra Facebook con un 37%.

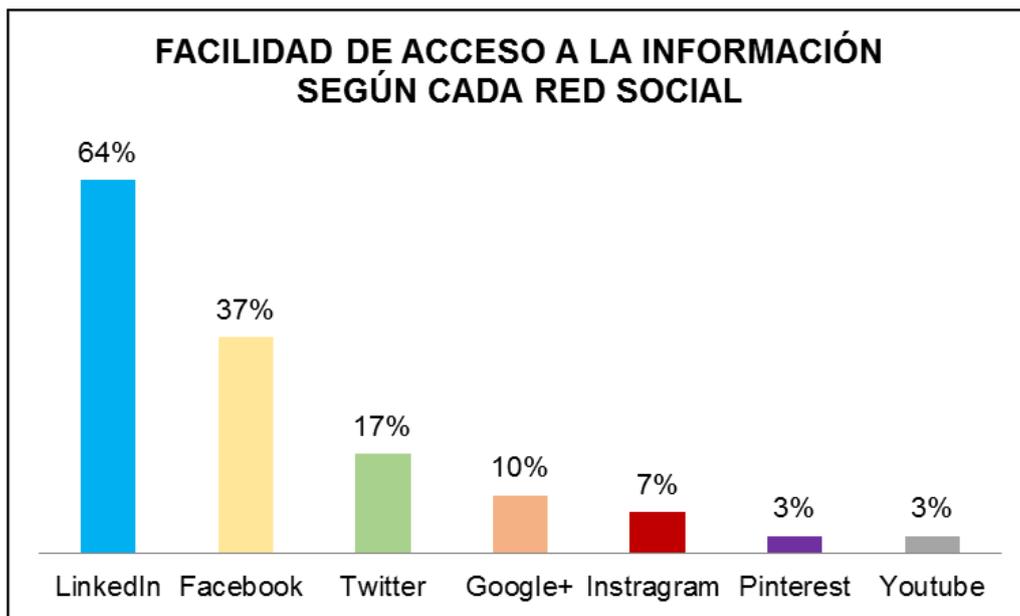


Ilustración 29. Facilidad de acceso a la información de una posición según cada red social

Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (de acuerdo y totalmente de acuerdo)

*Fuente: Elaboración propia - Encuesta

La Empresa Bancaria, la Empresa de Cosmética y la Empresa IT utilizan estos canales para compartir contenido sobre la empresa y oportunidades de reclutamiento. Cabe destacar que también utilizan otras redes sociales con estos fines, tales como Google+, Twitter, Instagram, Pinterest y YouTube. A pesar de esto, obtuvieron porcentajes menores según las valoraciones de los encuestados.

Las redes sociales han permitido que no solamente aquellos que se encuentran activamente buscando empleo, sino también los candidatos pasivos, tengan contacto directo con las empresas y sean visibles para sus selectores.

Es por esta razón que es importante que el currículum sea similar a los datos expuestos en el perfil profesional en las redes sociales. Así lo considera el 78% de la población encuestada que utiliza las mismas para la búsqueda de empleo. Indagando en la red profesional más utilizada, LinkedIn, el 80% que hace uso de ella, considera que su currículum se condice con la información que allí expone. Además, se puede identificar que existe una relación directa entre los usuarios de esta red y los niveles

educativos que poseen. El 51% de ellos tienen estudios universitarios en curso, el 34% universitario completo, el 8% realizaron postgrados, el 6% abandonaron sus estudios universitarios y el 2% poseen únicamente secundario completo.

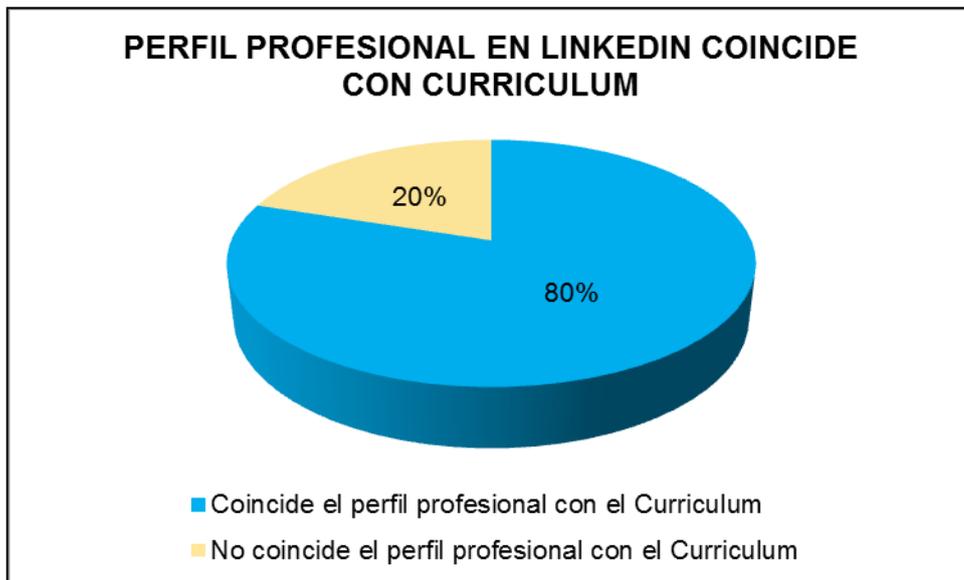


Ilustración 30. Perfil profesional en LinkedIn coincide con Curriculum

Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (casi siempre y siempre)

*Fuente: Elaboración propia - Encuesta

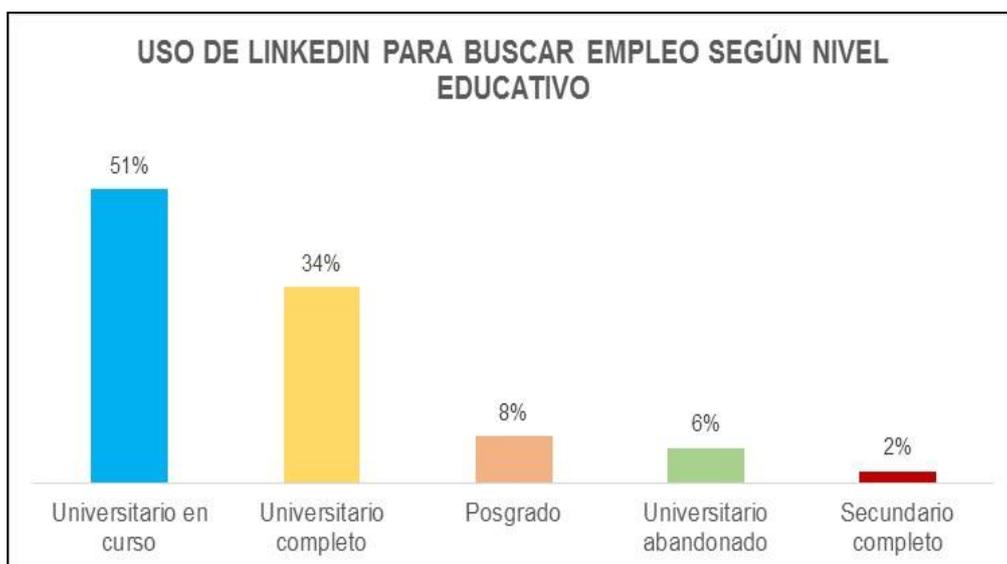


Ilustración 31. Uso de LinkedIn para buscar empleo según nivel educativo

Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (bastante y mucho)

*Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Por otro lado, un 53% de los encuestados que se encuentran en la búsqueda laboral activa, también afirma que la información de su currículum coincide con la de su perfil profesional. De estos, solo el 35% lo actualiza con una frecuencia de 1 a 3 meses.



Ilustración 32. Concordancia del perfil profesional en redes sociales con Curriculum

Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (concordante y muy concordante)

*Fuente: Elaboración propia - Encuesta



Ilustración 33. Actualización del perfil profesional de candidatos activos en redes sociales

Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (actualizado y muy actualizado)

*Fuente: Elaboración propia - Encuesta

Durante la ejecución de sus proyectos, la Empresa Bancaria y la Empresa Cosmética, realizaron jornadas para los participantes, dándoles recomendaciones sobre la creación y actualización de sus perfiles profesionales en las redes. Estas acciones son sumamente positivas para la audiencia, ya que no solamente participan de una instancia de selección, sino que también, obtienen nuevos conocimientos.

Los cuatro proyectos detallados, además de tener como objetivo principal el reclutamiento 2.0, intentan fortalecer su marca empleadora, la cual entre otros pilares está conformada por la propuesta de valor. Para difundirla, realizan comentarios y publicaciones en las redes donde tienen presencia, destacando aquellos aspectos que la hacen atractiva. Será importante que tengan en cuenta cuales son los más valorados por la población a la hora de elegir un lugar para trabajar.

Según los datos que pudimos relevar de la encuesta, las personas comprendidas entre 18 y 25 años, valoran principalmente la posibilidad de desarrollo profesional. Aquellos de entre 26 a 35 valoran casi en igual medida la posibilidad de desarrollo profesional como el sueldo. Los dos rangos que incluyen a quienes tienen entre 36 y 55 años, eligen en primer lugar el sueldo. Y, por último, los mayores de 56 años, un puesto interesante y desafiante, como así también posibilidad de desarrollo profesional.

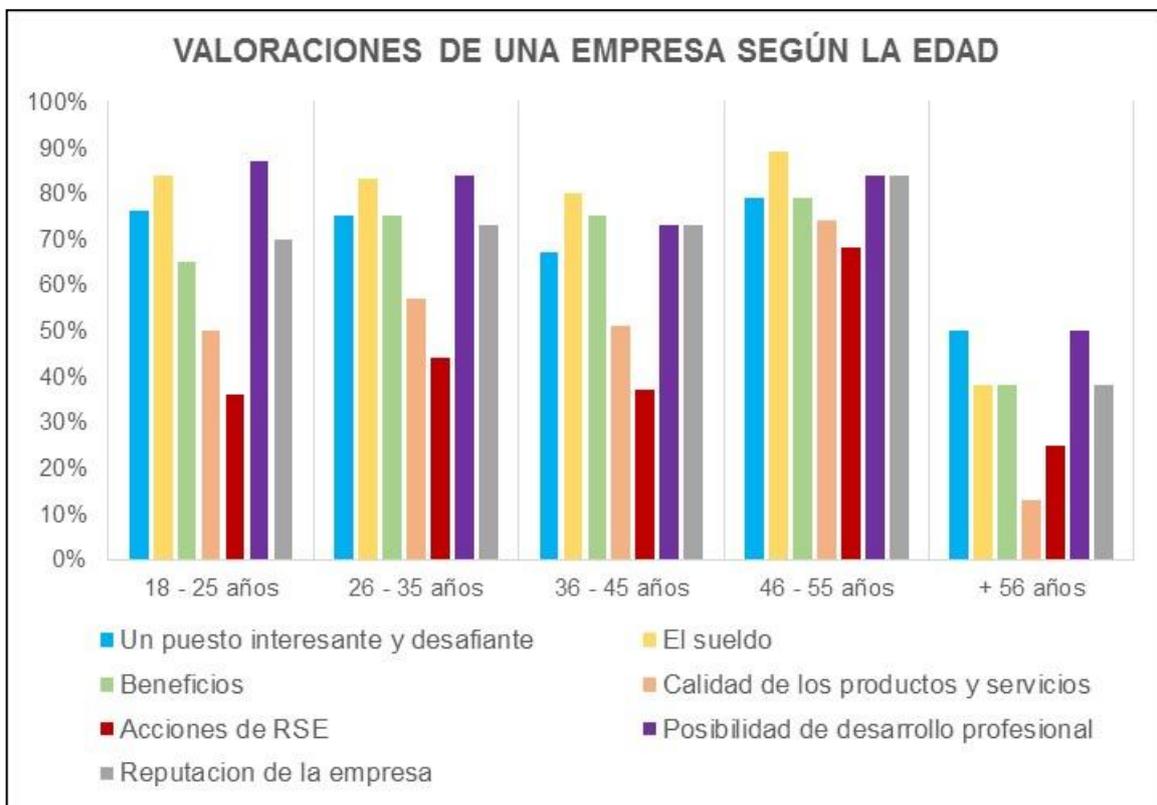


Ilustración 34. Valoraciones de una empresa según la edad

Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (valorado y muy valorado)

*Fuente: Elaboración propia - Encuesta

En el caso de la empresa bancaria, al publicitar el proyecto, comunica la propuesta de valor que tiene para ofrecer a sus candidatos, resaltando el sueldo y las

acciones de RSE. La empresa de rubro cosmética y belleza, pone en primer lugar la calidad de sus productos y su reputación como principales promotores de su marca empleadora. Esto se evidencia en las publicaciones que realizan para promocionar el concurso, orientado a la investigación y desarrollo de sus marcas. La empresa IT también orienta sus publicaciones relacionadas al reclutamiento, focalizándose en la calidad de sus productos y reputación. Por último, como ya se mencionó anteriormente, la empresa financiera no publica aún sus ofertas laborales, pero se espera que, finalizado el proyecto, destaque los beneficios y posibilidades de desarrollo que conforman su propuesta de valor.

4.2 Análisis de las entrevistas

En este apartado compararemos cada uno de los proyectos, en relación a una serie de variables seleccionadas para este fin.

Se definieron cuatro variables de gran relevancia para relacionarlas en tres gráficos de Osgood, que comprenden los resultados obtenidos en las entrevistas a los líderes de cada proyecto.

Al comenzar a analizar cada proyecto, pudimos observar que los objetivos que poseen se encuentran alineados con los disparadores que le dieron origen. El motivo reside en que surgieron distintas necesidades que dieron inicio al diseño de los mismos. La principal es la correspondiente al negocio como por ejemplo la rotación, la apertura de nuevas sucursales y la atracción de nuevos perfiles.

Para el cumplimiento de sus objetivos, algunas empresas debieron financiar el proyecto, mientras que otras maximizaron el uso de sus recursos actuales.

En el caso de la empresa IT, no hicieron una inversión inicial significativa, pero aprovecharon las certificaciones en redes sociales y mantuvieron las estrategias que tiene el equipo global de *Social Media*. Por lo antes mencionado y dado el plazo de vigencia, los objetivos aún no han llegado a su total cumplimiento.

En la empresa financiera, la inversión que actualmente se está realizando es alta, dado que se está redefiniendo la propuesta de valor de la compañía, acompañado con el soporte de consultoras externas. Para esto es necesario la compra de certificaciones de plataformas de reclutamiento, la capacitación de los sectores involucrados y el análisis de la compatibilidad entre las diversas plataformas de búsqueda y la herramienta interna de reclutamiento. Dado que aún no fue implementado, el cumplimiento de los objetivos no fue alcanzado.

Tanto la empresa bancaria como la de cosmética tuvieron un nivel de inversión medio-alto dada la cantidad de aspectos necesarios para ejecutar el programa y el concurso, que van desde la reserva de salas, oradores, traslados, publicidad, entre otros. Como se puede identificar en las entrevistas, podemos ver que la empresa bancaria se encuentra encaminada en el cumplimiento de los objetivos, mientras que la empresa cosmética ha alcanzado sus objetivos, con motivo de los años de vigencia del concurso.

Tabla 23. Gráfico de Osgood - Objetivos / Inversión

Parámetros	Empresas				Parámetros
	IT	Financiera	Bancaria	Cosmética	
Aprovechamiento de recursos actuales	-1	2	1	1	Inversión
No Cumplimiento de Objetivos	1	-3	2	3	Cumplimiento de Objetivos

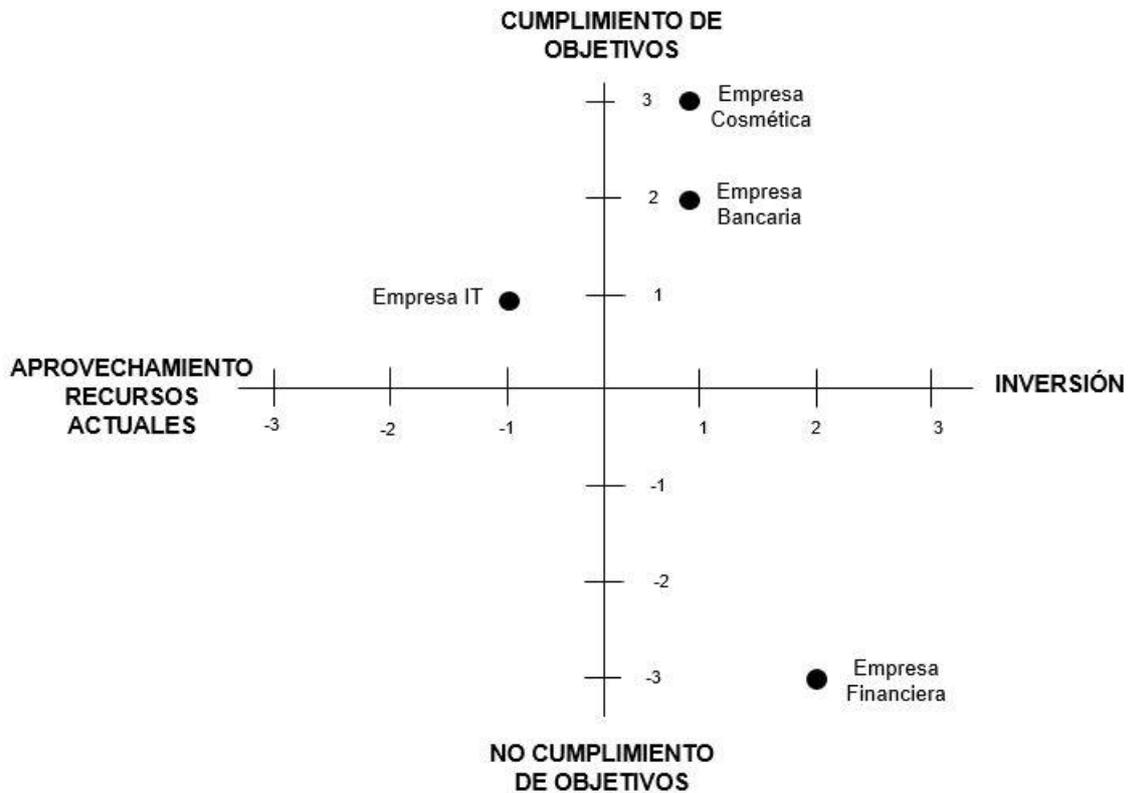


Ilustración 35. Gráfico de Osgood - Objetivos / Inversión

En todos los casos se han tenido en cuenta para la planificación de los proyectos el análisis del retorno de la inversión. Para ello, se evaluaron distintos aspectos según la empresa. En la empresa IT, se evaluará a partir de reportes de contratación, cantidad de visitas a los blogs y encuestas. En la empresa financiera, también se considerarán las encuestas y se adicionan los indicadores de rotación y el tiempo para cubrir las vacantes. En el caso de la empresa Bancaria, se utilizan indicadores de tiempo y costo. Por último, en la empresa de Cosmética y Belleza, se medirá a partir de reportes de contratación y el impacto de marca empleadora.

Para poder encaminarse al logro de los objetivos, el área de Recursos Humanos de cada empresa tuvo la cooperación de otros sectores en el proyecto. En cada una de ellas el área en común que ha participado es la de Marketing. Los otros departamentos involucrados están relacionados con la orientación de cada proyecto.

Focalizándonos en los miembros de los equipos, si bien poseían conocimiento acerca del tema y la masividad del mismo, tuvieron la necesidad de adquirir capacitación para que los proyectos obtengan buenos resultados.

Tabla 24. Gráfico de Osgood - Adhesión y flexibilidad / Capacitación

Parámetros	Empresas				Parámetros
	IT	Financiera	Bancaria	Cosmética	
No Adhesión y flexibilidad del equipo	-1	0	2	3	Adhesión y flexibilidad del equipo
Miembros no capacitados	-2	0	1	2	Miembros capacitados

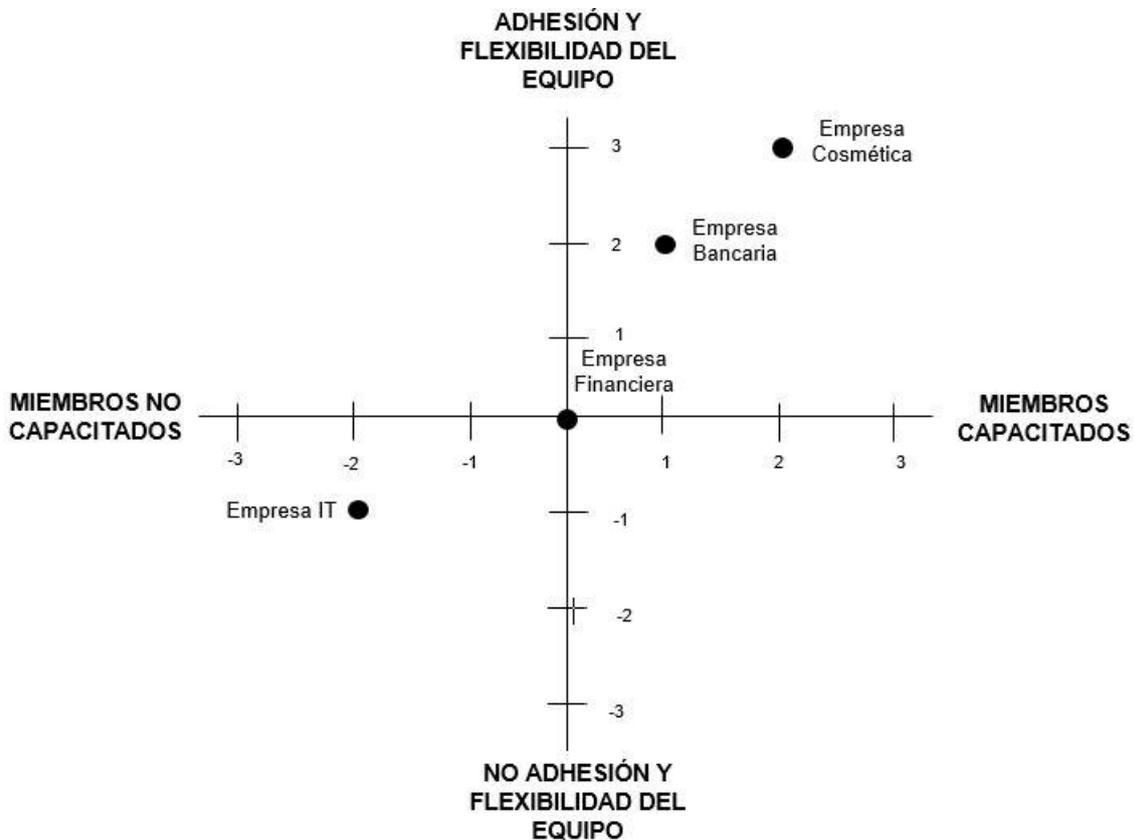


Ilustración 36. Gráfico de Osgood - Adhesión y flexibilidad / Capacitación

Debido a que en la empresa IT los miembros del proyecto pertenecen a distintas generaciones, aquellos de mayor edad han sido algo resistentes al uso de las redes sociales para reclutamiento. Esto se debe a que solo conocen este medio con fines personales. Por esta razón, se debió hacer especial hincapié en las capacitaciones de cada una de las redes y su uso profesional. En la empresa financiera sus miembros demostraron adaptación al proyecto. Sin embargo, al no estar implementado se desconoce si existirá algún inconveniente futuro y si el conocimiento que poseen será suficiente. De todas formas, se están evaluando capacitaciones adicionales para evitar que esto suceda.

El equipo de la empresa bancaria está conformado principalmente por jóvenes usuarios de las redes sociales, tanto personales como profesionales. Por eso al

conocer estos medios no tardaron en sentirse atraídos a la participación del programa. Una vez implementado el mismo pudieron identificar que si bien poseían conocimientos acerca del tema, fue necesario complementarlo con capacitaciones.

En la empresa cosmética los miembros del proyecto también pertenecen a un rango de edad joven, y dado que el concurso se encuentra vigente desde el año 2005 en la Argentina, los mismos no necesitaron período de adaptación, adhiriéndose rápidamente. Si bien tenían gran conocimiento acerca del tema, fue necesaria la realización de actualizaciones producto de la transformación del concurso por la incorporación de nuevos medios digitales.

CAPÍTULO 5 – Conclusiones

A continuación, desarrollaremos las conclusiones que pudimos obtener a partir de los objetivos planteados y el análisis de la información obtenida.

El primer objetivo que nos propusimos alcanzar fue la descripción de los proyectos de Reclutamiento 2.0 de las cuatro empresas participantes. Por medio de las entrevistas realizadas se logró conocer en profundidad cada uno de los mismos, logrando identificar las características particulares que los diferencian y cómo algunas de ellas son recurrentes en los distintos proyectos. Entre las características que atraviesan a todos los proyectos, podemos detallar la búsqueda de perfiles requeridos y potenciar marca empleadora. En cuanto a las características diferenciadoras de los proyectos encontramos a los disparadores que dieron origen a los mismos, las dificultades que tuvieron que atravesar y los tiempos y costos asociados al diseño e implementación.

También pudimos conocer las distintas áreas que colaboraron con el desarrollo e implementación, siendo Marketing la que se encuentra presente en los cuatro casos funcionando como socio estratégico. Observamos que cada proyecto se encuentra en etapas distintas, distinguiendo en los extremos a la Empresa Cosmética y la Empresa Financiera. La primera se encuentra en una etapa de implementación madura, producto de la antigüedad del concurso, y la segunda se ubica en una etapa inicial de diseño. Cabe destacar que, a pesar de tratarse de compañías de rubros y tamaños distintos, todas tuvieron en cuenta el retorno de la inversión en sus proyectos, independientemente de la inversión inicial.

El segundo objetivo planteado se orientó a indagar los disparadores que dieron inicio a los proyectos. Si bien fueron variados todos se correspondieron a necesidades de negocio. Más allá de las razones explícitas que fundamentaron cada compañía,

pudimos concluir que hay un disparador implícito orientado a seguir la tendencia que se está desarrollando en el mercado laboral.

El tercer objetivo consistió en identificar si existieron problemáticas y beneficios asociados a los proyectos. En relación a los beneficios, el principal es el fácil acceso a una mayor cantidad de candidatos potenciales. A su vez, estar presente en distintos medios les permite a las empresas tener más visibilidad generando un impacto positivo, no sólo con futuros candidatos sino también ampliando la cantidad de clientes. Todos los proyectos están logrando reducir los tiempos y costos asociados al proceso de reclutamiento, a excepción de la Empresa Cosmética que no lo tiene como su principal objetivo. Es necesario distinguir que, como la Empresa Financiera aún no ha implementado su proyecto, no ha obtenido beneficios, aunque espera alcanzar similares.

Por otro lado, se detectaron algunas problemáticas en los proyectos implementados, distinguiéndolas en internas y externas. Las primeras refieren a la agilidad de respuesta en las redes sociales y el desarrollo de plataformas digitales que permitieran llevar a cabo el proyecto, entre otras. Dentro de las externas, se encuentra la limitación de contacto con candidatos pertenecientes a generaciones que utilizan las redes sociales sin fines profesionales.

El cuarto objetivo se enfocó en conocer a través de encuestas las preferencias de los posibles candidatos. Mediante las mismas pudimos distinguir que, si bien las empresas están orientando sus proyectos al reclutamiento por redes sociales, los candidatos no las están eligiendo en primer lugar, utilizando los portales de empleo y sus contactos con mayor frecuencia. Teniendo en cuenta aquellos que si utilizan las redes sociales para buscar empleo identificamos que tienen mayor preferencia hacia LinkedIn y Facebook. Por otro lado, pudimos determinar que aquellos que consideran importante el uso de redes sociales, son las personas comprendidas entre 18 a 35

años, independientemente de si ellos las utilizan o no y que esta tendencia disminuye significativamente a partir de los 36 años. Más de la mitad de ellos, considera que su uso se corresponde con una tendencia actual. Las valoraciones de una empresa también forman parte de las preferencias de los candidatos, siendo la edad uno de los determinantes en la elección haciendo que ésta varíe.

Por último, el quinto objetivo fue identificar el impacto del reclutamiento 2.0 en la marca empleadora. Este tipo de reclutamiento tiene influencia directa en el posicionamiento de la marca en el mercado debido a que aprovechan esta situación de buscar perfiles para dejar en evidencia las fortalezas de sus empresas y los atractivos que poseen para trabajar allí. Es por esta razón que independientemente del objetivo específico de cada proyecto, todas las empresas están direccionando sus esfuerzos a la construcción y fortalecimiento de su marca empleadora, permitiendo la posibilidad de aumentar sus ganancias.

ANEXO

Encuesta de Reclutamiento 2.0

1. Género

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- 18-24 años
- 25-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- +56 años

3. Lugar de residencia

- Capital Federal
- Zona Oeste – Gran Buenos Aires
- Zona Sur – Gran Buenos Aires
- Zona Norte – Gran Buenos Aires

4. Educación

- Secundario completo
- Universitario en curso
- Universitario abandonado
- Universitario graduado
- Posgrados

5. Actualmente te encontrás:

- Solo estudiando
- Solo trabajando
- Estudiando y trabajando
- Estudiando y buscando trabajo
- Buscando trabajo

6. ¿Cuántas horas promedio a la semana destinás a revisar redes sociales? (ver red de contactos, leer noticias, publicaciones, etc.)

- 0 - 4 horas
- 5 - 9 horas
- 10 - 14 horas
- más de 15 horas

7. ¿En qué grado considerarás importante el uso de redes sociales para la búsqueda de empleo? Siendo 0 nada importante y 4 muy importante

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

8. ¿Con qué frecuencia utilizás los siguientes medios para buscar empleo? Siendo 0 nunca y 4 siempre

	0	1	2	3	4
Redes Sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.)					
Portales de empleos					

Páginas web de empresas					
Contactos					
Avisos clasificados					

9. ¿En qué grado utilizas las siguientes redes sociales para buscar empleo?
Siendo 0 nada y 4 mucho.

	0	1	2	3	4
Facebook					
YouTube					
Instagram					
LinkedIn					
Twitter					
Google+					
Pinterest					

10. Al momento de buscar empleo en redes sociales, indicá en qué grado estás de acuerdo con las siguientes frases: siendo 0 nada de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo.

	0	1	2	3	4
Me permite generar redes de contactos					
Es una tendencia actual					
Soy visible para los posibles selectores					
Puedo acceder a la información de la posición más fácilmente					
Me permite conocer la empresa a partir de los comentarios y publicaciones					
Accedo a información que no está relacionada con la búsqueda de empleo					
Considero las redes sociales irrelevantes para buscar empleo					
La comunicación con la empresa mediante redes sociales es impersonal					
La información a la que accedo es incompleta o no actualizada					
Temo que quede expuesta mi información personal					

11. ¿Con qué frecuencia actualizas tu información en redes sociales para uso profesional?

- Cada 1 - 3 meses
- Cada 4 - 6 meses
- Cada 7 - 12 meses
- Más de 12 meses
- No lo actualizo

12. ¿En qué grado consideras que tu perfil en las redes sociales puede influir en la decisión de contratarte para un empleo? Siendo 0 no influye y 4 influye mucho

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

13. ¿En qué grado consideras que la información de tu Currículum coincide con tu perfil profesional en las redes sociales? Siendo 0 no coincide y 4 coincide mucho

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

14. Indicá el grado en que evaluás los siguientes aspectos de una empresa. Siendo 0 nada relevante y 4 muy relevante.

	0	1	2	3	4
Un puesto interesante y desafiante					
El sueldo					
El conocimiento sobre la marca / reputación de la empresa					
Beneficios					
Presencia en redes sociales					
La calidad de los productos / servicios					

Acciones de Responsabilidad Social Empresaria					
Posibilidad de desarrollo profesional					

15. ¿En qué grado consideras importante el nombre de la empresa empleadora en un anuncio de trabajo? Siendo 0 nada importante y 4 muy importante

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Entrevistas

Empresa IT

1. ¿Cuáles fueron los disparadores para comenzar el proyecto?

El disparador de este proyecto es la necesidad de captar a la generación Millenials, específicamente para cubrir posiciones de *Interns* (Jóvenes profesional y MACHs). Esto coincidió con el cambio de cultural y redefinición de estrategias de la compañía. La misma pone foco en la revalorización de la nueva generación como personas claves en brindar valor agregado. Como consecuencia de las acciones de reclutamiento realizada por las redes sociales, podremos incrementar nuestro *Employer Branding*, mostrando el gran lugar para trabajar que es esta compañía.

2. ¿Cuál es el objetivo y beneficios que esperan alcanzar con el proyecto? En caso de que ya esté siendo ejecutado, ¿Están encaminados a ese objetivo?

El objetivo de este proyecto es poder captar a los recursos claves para la organización mediante redes sociales, poder reducir el tiempo y los costos de búsqueda y como consecuencia fortalecer la marca empleadora. En la actualidad nos encontramos encaminados al objetivo, aunque aún queda un largo camino por recorrer y muchas acciones que tomar.

3. ¿Qué dificultades han tenido que enfrentar? ¿Qué puntos restan por mejorar?

Nuestro mayor desafío está relacionado con la llegada a todas las generaciones mediante las redes sociales. Hoy se presenta este punto como una problemática, la cual estamos intentando corregir mediante acciones concretas. Al

momento en que se presentó el proyecto a la junta directiva, encontramos que muchos de ellos usaban redes sociales y pasaban muchas horas en ellas. Fue ahí donde comprendimos que cada generación le da un uso distinto a las redes sociales y a la importancia del contenido publicado. Como acción concreta nos dedicamos a investigar cuales eran los canales preferidos por otras generaciones que no sean Millennials y qué tipo de contenido es el que los atraen. Llegamos a la conclusión que generaciones anteriores se sienten atraídos por noticias sobre lanzamientos y cómo impacta la tecnología en la vida cotidiana. Relacionado a esto, suelen buscar empresas con responsabilidad social que los permita desarrollarse en otros aspectos más allá de los profesionales.

Lo que nos resta por mejorar es ser más innovadores y con mayor llegada a todos los usuarios, tratando de no dejar a nadie fuera de este proyecto. Debemos tomar acciones creativas.

4. ¿Cómo se medirá su impacto? ¿Se ha contemplado el ROI?

Es importante aclarar que GTA (*Global Talent Acquisition*) LATAM no ha destinado presupuesto para este proyecto. Se aprovechan las licencias y permisos que la empresa ya cuenta (ejemplo: perfil de reclutador en LinkedIn). El único financiamiento que se tiene es en las recompensas que se le da al equipo por el buen uso de las redes sociales.

El ROI impactará a 3 variables: la primera es atraer y contratar candidatos. La segunda es la publicidad de la compañía y la presencia de la misma en las redes sociales.

Herramientas:

Reporte de contratación: Los reclutadores de cada segmento deben reportar si han contratado un candidato reclutado mediante una red social. A su vez se mide el tiempo destinado a la selección al candidato final.

Actualmente esta práctica no funciona como se espera ya que no suelen reportar estos casos. De esa forma se pierde mucha información.

Encuestas: la empresa participa de encuestas organizacionales como *Great Place to Work* o la Empresa de tus Sueños a universitarios. De esta forma vemos si elegirían a nuestra compañía para trabajar frente a la competencia y observamos como posicionada esta la misma en el mercado.

JobsBlog: este sitio cuenta la historia de diferentes empleados y como la tecnología los ayuda en distintos aspectos de su vida. Cuentan la historia de ellos dentro de la empresa. Se hace un corte mensual de cuantas visitas/clicks se hizo y se realiza a nivel país.

5. ¿En cuánto tiempo se espera/esperó para implementarlo y ejecutarlo?

La idea de comenzar un proyecto de *Social Media* fue en México aproximadamente 5 años y medio atrás. Se utilizaba una página de Facebook orientada a comunicar cómo se trabajaba en la compañía y el buen lugar que es para trabajar. Cada día de la semana se publicaba contenido referido a un tópico en particular. Este proyecto estuvo vigente por un año hasta que se decidió centralizar todo el contenido en sólo una página, la cual sería manejada por una agencia tercerizada. De esta forma se termina con el proyecto iniciado desde *Staffing*.

Hace dos años volvió a surgir la necesidad de implementar un nuevo proyecto de *Social Media* desde este sector. Este resurgimiento se debió a que nuestra competencia ya evidenciaba algunos programas similares. Esto significaba una pérdida de oportunidad para nosotros. Fue en ese momento en el que la líder de proyecto se reunió con Global Project Management y el equipo global de *Social Media* y comenzaron a definir estrategias para llevar adelante este proyecto. El mismo lleva implementado un año.

6. ¿Han conseguido adhesión y flexibilidad del equipo para llevar a cabo este proyecto?

Se ha conseguido la adhesión y flexibilidad del equipo de GTA. Ha despertado la curiosidad y las ganas de descubrir nuevos usos a las redes que cotidianamente utilizan con fin ocioso.

Actualmente, se puede afirmar que estamos viendo buenos progresos, pero aún falta que todos los miembros del equipo se comprometan en el proyecto. Cabe destacar, que las nuevas generaciones son más flexibles y suelen adaptarse naturalmente al uso estos medios.

7. ¿Hay otros sectores de la empresa involucrados en el proyecto?

No hay otros sectores involucrados directamente en este proyecto. Sin embargo, el departamento de *Marketing y Publicidad* y *Developer Experience*, encargados de evangelizar y promocionar los productos y aplicativos móviles, tienen una presencia muy fuerte en las redes sociales. Ellos son promotores de la marca y ayudan a que más usuarios deseen pertenecer a esta empresa. Ellos no se relacionan directamente con el proyecto de reclutamiento.

8. ¿Los miembros del proyecto estaban capacitados o tenían conocimiento previo de *Social Media* y la masividad del tema? En caso negativo, ¿Brindaron capacitaciones para dar soporte al equipo?

Creo que no estábamos capacitados o no teníamos dimensión del poder y la masividad que las redes sociales tienen hoy en día. El poder que las mismas tienen para unirnos y contactarnos es magnífico y está en cada uno de nosotros darle un buen uso a estos medios.

Brindamos capacitaciones para los miembros del proyecto y para el resto del equipo de GTA para que puedan utilizar las redes sociales alineadas a las estrategias que hemos dispuesto. Intentamos dar una capacitación por mes sobre una red social distinta. A su vez, coordinamos reuniones para poder mostrar números y valores de cómo está evolucionando el proyecto y la presencia de la empresa en las redes sociales.

9. ¿Cómo impacta este proyecto en cada una de las generaciones que conviven en la compañía hoy?

El proyecto ha impactado excelente en toda la organización. Como comenté en la pregunta anterior cada generación coopera desde la red social con la que se siente más cómodo y presentando contenido que también son de su propio interés.

Desde el equipo de GTA tenemos el objetivo de fomentar a los líderes de negocio a utilizar las redes sociales. Hoy en día todos los empleados son reclutadores y embajadores de nuestra marca

10. ¿Qué herramientas y medios utilizan hoy para reclutar candidatos? (web laboral, sitio corporativo, referidos, anuncios publicitarios, redes sociales)

Actualmente utilizamos las redes sociales, sitio corporativo y referidos.

11. ¿Poseen alguna herramienta de Reclutamiento 2.0 para la audiencia interna?

Existe una red social interna en donde todos los empleados alrededor del mundo pueden unirse, compartir contenido, (noticias, fotos, consultas, etc.). Funciona

como un Facebook, pero solo de audiencia interna. Este medio muchas veces es utilizado para compartir posiciones abiertas.

12. ¿El uso de las Redes Sociales para reclutamiento es una estrategia para la reducción de costos y tiempos en los procesos de selección?

El uso de las redes sociales para el reclutamiento ha ayudado a reducir tiempos de búsqueda, nuestro objetivo es que también reduzca el tiempo de contratación. Debido al poco tiempo que tiene en marcha, todavía no se ha visto un cambio considerable este último punto. También hemos visto una reducción en los costos, ya sea de publicidad, marketing y eventos de reclutamiento.

13. ¿Qué aspectos tuvieron en cuenta para alinear este proyecto con la cultura y valores organizacionales de la compañía?

Se tuvo en cuenta la estrategia de *mobile first*. Estar donde los usuarios están. Hoy en día están presentes en las redes sociales, manteniendo un contacto directo con cada uno de los sectores. Así que ahí es donde nosotros debemos estar para poder captarlos y crear un posicionamiento de marca, donde prefieran trabajar en esta empresa y no en otra.

14. ¿Poseen la empresa alguna política en relación al uso de las redes sociales que la respalde ante posibles reclamos o denuncias?

La empresa no posee ninguna política en relación al uso de redes sociales que la respalde ante posibles reclamos y denuncias. Al ser un proyecto nuevo aún, hay cosas que estamos implementándolas sobre la marcha. Actualmente no ha surgido la necesidad de redactar ninguna política

15. ¿Podría contarnos si ha tenido algún caso donde candidatos hayan expresado su descontento con este medio de reclutamiento? (por discriminación, por medio no ético, por redes no profesionales).

No hemos experimentado ningún caso de descontento en lo que va de implementado el proyecto. Pero si han surgido casos grises que hay que alinear con el equipo global de *Social Media*. En caso de no hacerlo podrían generar descontento a nivel interno. Por ejemplo, en caso que un empleado, que no pertenezca a Recursos Humanos, comparte una búsqueda en alguna red social y un contacto suyo desea participar. Luego el empleado deriva el Currículum Vitae de su contacto para ser tenido en cuenta para la posición. En este caso, ¿le corresponde el bono de referido? Hay que alinear este tipo de situaciones ya que en caso que no se le otorgue el bono, podría ser motivo de descontento.

Empresa Financiera

1. ¿Cuáles fueron los disparadores para comenzar el proyecto?

El proyecto originalmente nace por la necesidad de trabajar sobre la marca empleadora. Una vez que comenzamos a trabajar sobre eso, identificamos dos problemas puntuales sobre los que trabajaremos primero. Uno de ellos es disminuir la rotación dentro de periodo de prueba, tanto voluntaria como involuntaria. Es un problema que viene atravesando la organización hace varios meses. Si bien actualmente se desconoce la tasa de rotación “natural” o esperable, se sabe que no es la deseable ya que está afectando fuertemente los costos. El segundo problema que incentivó el proyecto fue la necesidad de profesionalizar las áreas de la empresa. Esto desencadenó a su vez en la necesidad de identificar los canales adecuados de reclutamiento en función de los perfiles que se requieren. Se evaluaron diversos proveedores para comenzar a trabajar y allí se entendió que trabajar con “la marca

empleadora” no solo estaba acotada a estas dos necesidades de la organización, sino que abarcaba otros grandes temas de los que se desconocía y en los que sin saberlo ya estábamos trabajando, como por ejemplo el paquete de beneficios que brindamos y la segmentación de los mismos en función de los perfiles. A partir de allí se seleccionó un proveedor para que brinde soporte en todas las acciones que se están planificando enfocándonos en esta primera etapa en la rotación y los perfiles que requerimos.

2. ¿Cuál es el objetivo y beneficios que esperan alcanzar con el proyecto? En caso de que ya esté siendo ejecutado, ¿Están encaminados a ese objetivo?

El objetivo principal está orientado a los disparadores, que son bajar la rotación temprana y encontrar los medios adecuados para los perfiles que requerimos y el impacto que tendrá esto en los costos del proceso de selección, comprendiendo desde la selección en sí misma como así también los adicionales, como son el costo del sector de tener un recurso menos, el uniforme, en el caso de la red comercial la pérdida de venta que se produce, etc. Más allá de eso, entendemos que a partir de la ejecución del proyecto surgirán nuevos problemas para resolver, como así también tendremos beneficios adicionales. Al trabajar sobre la “Marca de Empleo” vamos a realizar modificaciones sobre otros puntos que ya nos encontramos trabajando como por ejemplo la definición de la PVE (propuesta de valor de empleado)

3. ¿Qué dificultades han tenido que enfrentar? ¿Qué puntos restan por mejorar?

Por el momento no hubo dificultades que enfrentar, asumo que esto se debe a que aún no se ha implementado. En la teoría pudimos adecuarlo a la compañía, pero en la práctica, es decir una vez que lo implementemos veremos cuáles son las variables que no contemplamos y que nos pueden generar dificultades.

4. ¿Cómo se medirá su impacto? ¿Se ha contemplado el ROI?

Uno de los puntos en que podremos medir el impacto será con los Indicadores de rotación y con el tiempo de reclutamiento que tengamos utilizando nuevos canales para reclutar.

Además, para evaluar cómo se encuentra la compañía como marca empleadora para quienes se encuentran trabajando se realizan encuestas de clima.

5. ¿En cuánto tiempo se espera/esperó para implementarlo y ejecutarlo?

En este momento nos encontramos evaluando y definiendo en qué momento se pondrá en marcha el proceso. Sabemos que durará aproximadamente 4 meses, pero luego sabemos que tendremos nuevas situaciones que resolver y esto podrá hacer que se retrase.

6. ¿Han conseguido adhesión y flexibilidad del equipo para llevar a cabo este proyecto?

Si hasta el momento el equipo de Recursos Humanos muestra expectativas y ganas de participar en el trabajo que se está iniciando

7. ¿Hay otros sectores de la empresa involucrados en el proyecto?

En principio es un proyecto que está siendo llevado adelante por Recursos Humanos, pero necesitaremos la colaboración en principio de Sistemas para poner a punto las herramientas internas que tenemos y de Marketing para la estrategia de comunicación de todo lo que comprende marca empleadora. Entendemos que todos los líderes estarán involucrados en el desarrollo y el sostenimiento en el tiempo del proyecto.

8. ¿Los miembros del proyecto estaban capacitados o tenían conocimiento previo de *Social Media* y la masividad del tema? En caso negativo, ¿Brindaron capacitaciones para dar soporte al equipo?

Si tienen conocimiento del tema quienes participan del Proyecto pero no se encontraban capacitados, por ello se realizó una capacitación para conocer los alcances que podremos darle a estos medios. Sin embargo, al no estar el proyecto implementado se desconoce si esto es suficiente. Para prever esta situación, se están planeando nuevas capacitaciones para implementar en el caso que se requiera.

9. ¿Cómo impacta este proyecto en cada una de las generaciones que conviven en la compañía hoy?

Con respecto a todas las generaciones que hoy conviven en la organización nos permitirá continuar trabajando en la integración dado que a partir de este proyecto podemos identificar qué valoran de esta organización cada una de ellas para continuar trabajando en esos puntos en común entre generaciones. Entendemos que nos permitirá un acercamiento con las nuevas generaciones y hasta pensar en el mensaje que queremos hoy dejar a las futuras generaciones que se insertarán en los próximos años en el mercado laboral.

10. ¿Qué herramientas y medios utilizan hoy para reclutar candidatos? (web laboral, sitio corporativo, referidos, anuncios publicitarios, redes sociales)

Hoy en día estamos utilizando base de Currículums Vitae que envían los candidatos a las Sucursales y a Casa Central, ya sea en físico o por los mails de contacto que tenemos, utilizamos mucho a los referidos, consultoras y publicaciones en sitios de búsqueda de empleo. El punto que nos resta por mejorar es la web de la

empresa en donde los candidatos pueden cargar su Currículum Vitae (se encuentra actualmente en reforma) y el uso de las redes sociales.

11. ¿Poseen alguna herramienta de Reclutamiento 2.0 para la audiencia interna?

No, para las búsquedas internas utilizamos un módulo dentro del sitio interno para colaboradores. En esta plataforma se realiza la publicación de las búsquedas y los colaboradores se postulan a través de ella, se realizan capacitaciones online, se cargan licencias, se visualizan los recibos de sueldo, etc.

12. ¿El uso de las Redes Sociales para reclutamiento es una estrategia para la reducción de costos y tiempos en los procesos de selección?

No es una estrategia contemplada hoy el uso de Redes Sociales, igualmente el proyecto también apunta a entender que redes nos permitirán obtener los mejores resultados para reclutamiento. Si se espera que nos permita reducir los costos y los tiempos que nos lleva el proceso de selección.

13. ¿Qué aspectos tuvieron en cuenta para alinear este proyecto con la cultura y valores organizacionales de la compañía?

El proyecto se basa en información que obtendremos de los colaboradores de la organización para entender cuál es nuestra PVE y la Marca de Empleo que queremos construir, estos puntos contemplan la cultura organizacional, por lo tanto está alineado desde el inicio con la cultura.

14. ¿Poseen la empresa alguna política en relación al uso de las redes sociales que la respalde ante posibles reclamos o denuncias?

No

15. ¿Podría contarnos si ha tenido algún caso donde candidatos hayan expresado su descontento con este medio de reclutamiento? (por discriminación, por medio no ético, por redes no profesionales).

De los casos en que hemos utilizado redes sociales no hemos tenido ningún caso de descontento.

Empresa Bancaria

1. ¿Cuáles fueron los disparadores para comenzar el proyecto?

Los principales disparadores para dar comienzo con este programa, fue la planificación de futuras aperturas de sucursales en el interior del país, en zonas críticas para reclutar. Ya sea por la cantidad de vacantes o por la dificultad de conseguir los perfiles buscados. En general tercerizamos la búsqueda de empleo, pero ahora decidimos ir por el camino inverso y salir de Buenos Aires al resto del país para “mapear los talentos”.

2. ¿Cuál es el objetivo y beneficios que esperan alcanzar con el proyecto? En caso de que ya esté siendo ejecutado, ¿Están encaminados a ese objetivo?

El proyecto ya está siendo ejecutado, comenzó el día 28 de Abril en la Ciudad de Rosario. Los principales objetivos y beneficios que se esperan alcanzar son la generación de un pool de talentos fuera de Capital Federal y Gran Buenos Aires,

optimizar los costos de selección y tiempos, potenciar la marca empleadora, realizar sinergia con otros programas de la compañía como ser “Futuro X”, perteneciente al sector de Desarrollo y “Becados X”, perteneciente al sector de Sustentabilidad, y ofrecer los productos de nuestro banco destinados al segmento joven. Al momento solo tuvimos un encuentro y los resultados fueron muy positivos. Restan cinco encuentros más que nos permitirán evaluar si los objetivos propuestos fueron alcanzados.

3. ¿Qué dificultades han tenido que enfrentar? ¿Qué puntos restan por mejorar?

Intentamos de manera interna desarrollar una plataforma tecnológica, que nos facilitara enviar respuesta a los participantes de cada encuentro, para comunicarles si quedaron seleccionados o no. No logramos hacerlo y tuvimos que contratarlo por fuera, lo que nos demoró una semana más en las devoluciones. Al momento, este fue el único inconveniente que tuvimos.

4. ¿Cómo se medirá su impacto? ¿Se ha contemplado el ROI?

Si, se ha contemplado. Básicamente se medirán las esferas de tiempo y dinero invertido, comparándolo con la metodología anterior, que era a través de las consultoras.

5. ¿En cuánto tiempo se espera/esperó para implementarlo y ejecutarlo?

Muy poco. Comenzamos con esta idea entre Septiembre y Noviembre del año pasado, y en Marzo de este año ya estábamos comunicándolo.

6. ¿Han conseguido adhesión y flexibilidad del equipo para llevar a cabo este proyecto?

Sí, todos se sumaron en seguida y con gran entusiasmo en el equipo de Recursos Humanos. Nos gusta innovar y probar nuevas cosas.

7. ¿Hay otros sectores de la empresa involucrados en el proyecto?

Si, están involucradas en el proyecto las áreas de empleo y comunicación dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, el área de Marketing y Publicidad, de Sustentabilidad, el área de Segmentos y por último la Red de Sucursales.

8. ¿Los miembros del proyecto estaban capacitados o tenían conocimiento previo de *Social Media* y la masividad del tema? En caso negativo, ¿Brindaron capacitaciones para dar soporte al equipo?

Si, teníamos conocimiento previo sobre la *Social Media* y la masividad del tema, pero no estábamos capacitados al respecto. Para esto tomamos un curso en una consultora sobre las tendencias actuales y los medios de reclutamientos 2.0 que hoy existen.

9. ¿Cómo impacta este proyecto en cada una de las generaciones que conviven en la compañía hoy?

Impactó de manera super positiva. La verdad que nos sorprendió lo bien que fue tomado por todos y con la predisposición que se sumaron al programa, ya sea desde una participación activa o sugiriendo mejoras. Gerentes mayores de 50 años realizaron pruebas en las *tablets* donde se realizaban los simuladores de negocio y participaron en el primer encuentro.

10. ¿Qué herramientas y medios utilizan hoy para reclutar candidatos? (web laboral, sitio corporativo, referidos, anuncios publicitarios, redes sociales).

Actualmente se utilizan portales de empleo como Zona Jobs, la página web de la compañía donde los interesados pueden ver las vacantes vigentes y postularse, también tenemos un programa de referidos para que nuestros colaboradores sugieran posibles candidatos y por último realizamos publicaciones en las redes sociales con todas las ofertas de trabajo.

11. ¿Poseen alguna herramienta de Reclutamiento 2.0 para la audiencia interna?

No, los colaboradores del banco acceden mediante la web interna a las búsquedas vigentes y los requisitos que deben cumplir para poder aplicar a las mismas. También reciben correos electrónicos que los informan acerca de las nuevas vacantes.

12. ¿El uso de las Redes Sociales para reclutamiento es una estrategia para la reducción de costos y tiempos en los procesos de selección?

Si, totalmente. También nos permitió reforzar nuestra marca empleadora y acercarnos más a la comunidad.

13. ¿Qué aspectos tuvieron en cuenta para alinear este proyecto con la cultura y valores organizacionales de la compañía?

Fue pensado teniendo en cuenta los cuatro valores que atraviesan a la organización, y luego del primer encuentro pudimos confirmar que así lo percibió la gente. El salir a buscar a los candidatos nosotros mismos nos permitió una mayor Cercanía con la sociedad. Implementar este programa nos Entusiasmó a pensar las ideas más Innovadoras. Por último, nuestro compromiso con todos los participantes,

para que no solo participen de una entrevista de trabajo, sino que también se lleven conocimiento nuevo.

14. ¿Poseen la empresa alguna política en relación al uso de las redes sociales que la respalde ante posibles reclamos o denuncias?

En el año 2011, iniciamos un proyecto de participación activa en la comunicación digital, ubicándonos entre los primeros puestos en Iberoamérica por las iniciativas en redes sociales. Para esto, fue necesario con anterioridad el diseño de una política de privacidad y de un código de ética destinado a los empleados.

15. ¿Podría contarnos si ha tenido algún caso donde candidatos hayan expresado su descontento con este medio de reclutamiento? (por discriminación, por medio no ético, por redes no profesionales).

No, en este primer encuentro no tuvimos ningún caso. Solo recibimos comentarios de aquellas personas que se postularon para participar del programa, pero por no cumplir con los requisitos estipulados, no pudieron participar. En todos los casos les respondemos dándoles una devolución del motivo por el cual no aplican.

Empresa Cosmética y Belleza

1. ¿Cuáles fueron los disparadores para comenzar el proyecto?

La idea de este concurso nace en 1992 con la inquietud de cómo presentar la compañía a los jóvenes estudiantes. Luego tratar de que se interesen y atraerlos a través de la reputación de marca. Por otro lado, creció la necesidad de enfocarse en el futuro, ser pioneros en nuevas estrategias de reclutamiento digital que fueran más allá de los medios tradicionales para atraer candidatos.

**2. ¿Cuál es el objetivo y beneficios que esperan alcanzar con el proyecto?
En caso de que ya esté siendo ejecutado, ¿Están encaminados a ese objetivo?**

Los objetivos de este concurso son principalmente contratar a los mejores talentos, fomentar la diversidad y el crecimiento profesional de los participantes. A su vez tener la posibilidad de observar su potencial para detectar en qué área funcionaría mejor su perfil. Por último, permite estar abierto a nuevas ideas que aporten creatividad y frescura a la empresa.

Por otro lado, el concurso se promociona en las redes sociales, portales de empleo, noticias digitales y gráficas. De esta forma, se fortalece la marca empleadora intentando que los jóvenes elijan esta empresa como una buena compañía para pertenecer y desarrollarse.

La empresa está orientada al cumplimiento de todos estos objetivos. Si bien el proyecto lleva implementado muchos años, con la incorporación de las redes sociales y nuevos medios de comunicación digital, permite que el concurso mute y cada año se implementen nuevos recursos para obtener resultados positivos.

3. ¿Qué dificultades han tenido que enfrentar? ¿Qué puntos restan por mejorar?

Como dificultad y punto a mejorar es el mantenimiento y agilidad de respuesta en las redes sociales. Muchas veces recibimos consultas sobre el concurso o aspectos puntuales a éste y nos demoramos en responder. Quienes nos contactan por este medio esperan respuestas inmediatas y, por falta de un colaborador que posea entre sus tareas el mantenimiento de las páginas en redes sociales, podemos perder el interés en participantes/candidatos potenciales. Actualmente no tenemos acciones concretas para poder revertir esta dificultad.

4. ¿Cómo se medirá su impacto? ¿Se ha contemplado el ROI?

El impacto de este concurso se mide en dos dimensiones a nivel de área de Recursos Humanos. La primera es el armado de reportes, en el mismo se debe

detallar el medio de reclutamiento utilizado para cerrar esa posición. Principalmente será valioso si el medio utilizado es el concurso o las redes sociales. La segunda dimensión tiene que ver con la marca empleadora. Se arma un reporte con la cantidad de gente inscripta de ese año contra el año anterior, se compara la incorporación de universidades frente al año anterior, preferencias de los participantes, entre otras. Esto nos sirve para ver el grado de influencia por las redes sociales.

5. ¿En cuánto tiempo se espera/esperó para implementarlo y ejecutarlo?

La idea de este proyecto no surge en Argentina ya que el mismo es global. Se comienza a diseñar en el año 1992. Arriba a Argentina en el año 2005. Con lo cual llevaba varios años implementado en otros países. Esto permitió que no haya muchos desvíos sobre los resultados esperados, sólo se debió ajustarlo al mercado local pero siempre alineado con la estrategia global.

6. ¿Han conseguido adhesión y flexibilidad del equipo para llevar a cabo este proyecto?

Si, se ha conseguido la adhesión y flexibilidad de todo el equipo. Toda la organización está compuesta por empleados jóvenes, quieren naturalizan el uso de las redes sociales y medios digitales. A través de estos convocamos a los participantes y durante todo el concurso se utilizan recursos tecnológicos de presentación y evaluación.

El equipo siempre está muy atento a las ideas que surgen en el concurso y los grandiosos perfiles que encontramos en él.

7. ¿Hay otros sectores de la empresa involucrados en el proyecto?

En el proyecto están involucradas cinco áreas de la compañía (Finanzas, Marketing, Comercialización, Recursos Humanos e Investigación) que evalúan el proyecto desde distintas perspectivas. A su vez están involucrado los directivos, quienes también participan de la evaluación. Por otro lado, el resto de las áreas no se involucran en las páginas en redes sociales que hacen referencia a

Reclutamiento/Recursos Humanos. Cada área tiene su canal donde promociona y comparte información de su ámbito de aplicación. Sin embargo, todos contribuyen a fomentar y fortalecer la marca empleadora.

8. ¿Los miembros del proyecto estaban capacitados o tenían conocimiento previo de *Social Media* y la masividad del tema? En caso negativo, ¿Brindaron capacitaciones para dar soporte al equipo?

Creo que los miembros del equipo no poseen un real conocimiento del poder de las redes sociales, su masividad y la inmediatez que poseen. Los conocimientos que tenían eran sólo del manejo personal de estas redes, con lo cual se brindaron capacitaciones sobre la actualización de tendencias digitales. Las mismas acompañan y son transversales a todo el concurso.

9. ¿Cómo impacta este proyecto en cada una de las generaciones que conviven en la compañía hoy?

El concurso y la promoción del mismo impacta positivamente en el equipo ya que como se mencionó anteriormente la mayoría de los empleados son jóvenes, pertenecientes a una misma generación o generaciones cercanas. Ambas tienen aceptación y cooperación. Hoy la compañía no posee mucha diversidad generacional con lo cual se ha impactado muy bien.

10. ¿Qué herramientas y medios utilizan hoy para reclutar candidatos? (web laboral, sitio corporativo, referidos, anuncios publicitarios, redes sociales)

Actualmente utilizamos portales de empleo, redes sociales, concursos y el sitio corporativo.

11. ¿Poseen alguna herramienta de Reclutamiento 2.0 para la audiencia interna?

No, no existe plataforma de Reclutamiento 2.0 interna, solo externa.

12. ¿El uso de las Redes Sociales para reclutamiento es una estrategia para la reducción de costos y tiempos en los procesos de selección?

Por un lado, la promoción del concurso por redes sociales reduce costos de campañas publicitarias. El concurso en sí mismo no reduce el tiempo de reclutar ya que la duración del mismo es tres meses aproximadamente, pero deja un conjunto de candidatos pre identificados para posiciones clave. Los participantes se vuelven expertos del producto que desarrollan.

A su vez, el reclutamiento que hacemos vía redes sociales reduce costos también porque evita pagos relacionados a la publicidad, y por otro lado reduce el tiempo de contacto con los candidatos y cerrar las posiciones. Cabe destacar que no reduce el tiempo en otros aspectos ya que las redes sociales necesitan mantenimiento y una persona que se encargue del seguimiento y respuestas inmediatas.

13. ¿Qué aspectos tuvieron en cuenta para alinear este proyecto con la cultura y valores organizacionales de la compañía?

Como se comentó anteriormente, el concurso lleva muchos años vigentes, pero el mismo fue adaptándose al contexto. La cultura se centra en ser innovadoras y creativos, y a su vez, estar alineados a la era digital. Por ejemplo, hoy se publicita el concurso por las redes sociales. Antes no se realizaba de esta forma, pero se ha alineado con la cultura donde todos los procesos deben ser digitales y atraer a los mejores talentos jóvenes, con ansias de aprender e ideas innovadoras.

14. ¿Poseen la empresa alguna política en relación al uso de las redes sociales que la respalde ante posibles reclamos o denuncias?

La compañía no posee ninguna política que la proteja ante posibles reclamos y denuncias en redes sociales. De forma interna se promueve el buen uso de este medio y el control de la información que se difunde. En caso que haya contenido que pueda potencialmente perjudicar a la marca, se trata de forma interna y se intenta erradicar.

15. ¿Podría contarnos si ha tenido algún caso donde candidatos hayan expresado su descontento con este medio de reclutamiento? (por discriminación, por medio no ético, por redes no profesionales)

No se han encontrado casos específicos de descontento respecto al concurso. Hubo una situación puntual donde se había lanzado una campaña de marketing sobre un producto nuevo y simultáneamente se comenzó una campaña en contra de este, hiriendo a la marca y el producto. Este lanzamiento estaba dispuesto para que sea acompañante del comienzo de las inscripciones del concurso. Para sanar el daño a la marca, se decidió correr la fecha de inscripción y usarla a modo de distracción de lo ocurrido.

BIBLIOGRAFIA

Asif, Saadia y Sargeant, Adrián; 2000: Modelling internal communications in the financial services sector - European Journal of Marketing, vol. 34, n.º.3/4, p. 299

Berry, L. y Parasuraman, A.; 1991: Competing through quality. Editorial New York: Free Press

Carrasco, Sofía; 2012: ¿Cómo seleccionan y reclutan las empresas? [En Línea]

<<http://blog.zonajobs.com/postulantes/%C2%BFcomo-seleccionan-y-reclutan-las-empresas/>> [Consultado: 18/04/2016]

Christensen, Marcos; 2015: Audiencias y uso de las redes sociales en Argentina y Latam

[En línea] <<http://es.slideshare.net/OMLatam/webinario-amdia-om-latam-audiencias>>

[Consultado: 18/04/2016]

Consultora Belise Group; 2011: Talento 2.0: ¿Cómo “atraer” a la Generación Y? [En línea]

<<http://www.belise-group.com/mercado-global/talento-2-0-como-atraer-a-la-generacion-y/>>

[Consultado: 18/04/2016]

Consultora Recursos Humanos Web: Reclutamiento y selección de personal [En línea]

< <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html> > [Consultado: 18/04/2016]

Davis, Scott M.; 2002: La Marca, el máximo valor de la empresa – Editorial: Pearson Educación, México

De Ansorena, Álvaro; 2005: La selección de Recursos Humanos. Un acercamiento teórico [En línea]

<<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/La%20selecci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20una%20acercamiento...pdf> >

[Consultado: 18/04/2016]

Fernandez Lores, Susana, Rodríguez Tarodo, Almudena y Blasco Lopez, Francisca; 2014: *Employer Branding*: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador [En línea] <<https://ubr.universia.net/article/download/974/1090>> [Consultado: 18/04/2016]

Gamazo, Francisco Bartolomé Valentín; 2016: El candidato pasivo en las redes sociales

[En línea] <<http://www.reclutando.net/el-candidato-pasivo-en-las-redes-sociales/>>

[Consultado: 18/04/2016]

Harris, Daniel; 2012: Reclutamiento 2.0 [En línea]

<<https://gestorhumano.wordpress.com/2012/02/26/reclutamiento-2-0/>>

[Consultado: 18/04/2016]

Instituto de Marketing Online, 2015: Reclutamiento 2.0, un nuevo sector profesional [En línea]

<<http://www.educacionline.com/instituto-de-marketing-online/reclutamiento-2-0-un-nuevo-sector-profesional/> > [Consultado 18/04/2016]

Instituto de Marketing Online; 2014: Recursos Humanos y Redes Sociales: un nuevo tándem

[En línea] < <http://www.educacionline.com/instituto-de-marketing-online/recursos-humanos-y-redes-sociales-un-nuevo-tandem> > [Consultado: 18/04/2016]

Kotler, Philip, 2000: Marketing Management – Editorial: Milenio

Machado Zamorano, Carolina, 2015: Generaciones - Vs - Redes Sociales: ¿Problema u Oportunidad? [En línea]

<https://www.icesi.edu.co/cedep/generaciones_vs_redes_sociales_problema_u_oportunidad.php> [Consultado: 18/04/2016]

Pastrana, Cristian; 2013: RRHH 2.0: *Employer Branding*, cómo captar talento para tu empresa [En línea] <<http://comunidad.iebschool.com/iebs/noticias/recursos-humanos-employer-branding-como-captar-talento-empresa/>> [Consultado: 18/04/2016]

Randstad2015: Que las redes sociales sean tu aliado para mejorar tu *Employer Branding* [En línea] <https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/que-las-redes-sociales-sean-tu-aliado-para-mejorar-tu-employer-branding_62/> [Consultado: 18/04/2016]

Rojas, Pedro; 2010: Reclutamiento 2.0 – Innovación, ventajas y desventajas para en RR.HH. [En línea] <<http://www.seniorm.com/reclutamiento-20-innovacion-ventajas-desventajas-en-rrhh/>> [Consultado: 18/04/2016]

Rojas Pedro, 2010: Reclutamiento y selección 2.0 - Editorial UOC

Salas Vanini, Bárbara; 2014: ¿Cómo deberían adaptarse las empresas a las nuevas tendencias tecnológicas? [En línea] <<http://gestion.pe/tecnologia/como-deberian-adaptarse-empresas-nuevas-tendencias-tecnologicas-2114506>> [Consultado: 18/4/2016]

Selva Pérez, Joaquín; 2008: *Reclutamiento vía Internet* [En línea] <<http://www.uv.es/selva/guiaempleo/ofertas7a.htm>> [Consultado: 18/04/2015]

Sullivan, John; 2016: The Biggest Mistake In *Employer Branding* — Failing to Measure the Business Impacts of *Employer Branding* [En línea] <<http://www.ere-media.com/ere/the-biggest->

[mistake-in-employer-branding-failing-to-measure-the-business-impacts-of-employer-branding/](#)>

[Consultado: 18/04/2016]

Torrice, Óscar: E-recruiting [En línea] <http://www.laboris.net/static/em_diccionario_e-recruiting.aspx> [Consultado: 18/04/2016]

Varela Neira, M.C; 2012: Reclutamiento a través de Internet [En línea]

<<http://www.laboral-social.com/II.reclutamiento-a-traves-de-internet.html>>

[Consultado: 18/04/2016]

Villota Serrano, Ana Maria; 2015: Estrategias de Reclutamiento 2015 [En línea]

<<http://es.slideshare.net/AnaMariaVillotaSerra/estrategias-de-reclutamiento-2015-linkedin-latam-45716281>> [Consultado 18/04/2016]

Werther, William B. and Davis, Keith; 2000: Administración de Personal y Recursos Humanos; Edición 5ta



¿ QUIÉNES DE USTEDES... ?





AGENDA

- ✓ Objetivos: General y Específicos
- ✓ Marco Teórico y Referencial
- ✓ Los Casos
- ✓ Resultados y Análisis
- ✓ Conclusiones





OBJETIVO GENERAL

Analizar los proyectos Reclutamiento 2.0 de la Empresa IT, la Empresa Financiera, la Empresa Bancaria y la Empresa de Cosmética y Belleza, en relación a las preferencias del mercado laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los proyectos de reclutamiento 2.0 de la Empresa IT, Empresa Financiera, Empresa Bancaria y Empresa de Cosmética y Belleza.
- Indagar los disparadores que dieron inicio a los proyectos.
- Identificar si existieron problemáticas y beneficios.
- Conocer a través de encuestas las preferencias de los posibles candidatos.
- Identificar el impacto del Reclutamiento 2.0 en la marca empleadora.



MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

A background grid of 140 circular icons, each containing a stylized human face with various features and colors, arranged in 7 rows and 20 columns. Three large, semi-transparent colored rectangles (blue, green, and light blue) are overlaid on the grid, each containing text.

RECLUTAMIENTO 2.0

**MARCA
EMPLEADORA**

**RESEÑA DE LA
EMPRESAS**

RECLUTAMIENTO 2.0

Modelo de selección de candidatos por medio de redes sociales u otros recursos directos de Internet (Harris, Daniel)

- Complementario al Reclutamiento 1.0
- Reclutamiento proactivo
- Comunicación personalizada



Ahorro costos y tiempos

Mayor conocimiento de los
candidatos

Fácil acceso a candidatos pasivos

Potenciar marca empleadora



Gran inversión de tiempo

Riesgo de Exposición

Limitación de contactos

SOCIAL MEDIA

Generación de contenidos en plataformas, aplicaciones o medios de comunicación



REDES SOCIALES

Interacción de personas en plataformas del Social Media



MARCA EMPLEADORA

***Employer Branding* se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular (Sullivan, John)**

Redes sociales como punto de encuentro para quienes quieren generar Networking o buscar empleo, por lo que es el canal principal para difundir la compañía. (Pastrana, Christian)

RESEÑA DE LAS EMPRESAS

EMPRESA IT

Desarrollo e implementación de Software y Hardware y asistencia y reparación

Empleados: 125.000

Oficinas: 211

EMPRESA FINANCIERA

Comercialización de productos financieros

Empleados: 1.500

Sucursales: 132

EMPRESA BANCARIA

Comercialización de productos financieros

Empleados: 5.900

Sucursales: 380

EMPRESA COSMÉTICA Y BELLEZA

Fabricación, investigación, venta y distribución de productos cosméticos y de belleza

Empleados: 82.900

Oficinas: 140



LOS CASOS



EMPRESA IT

Búsqueda de recursos claves por medio de redes sociales

Fortalecimiento marca empleadora

Empleados como reclutadores, embajadores y promotores de la marca

IMPLEMENTADO



EMPRESA FINANCIERA

Construcción de marca empleadora

Análisis de las redes sociales en función de los perfiles requeridos

Revisión de políticas internas

DISEÑO



EMPRESA BANCARIA

Publicación del programa a través de redes sociales

Reclutamiento de candidatos en el interior del país por medio de simuladores de negocios

Fortalecimiento marca empleadora

IMPLEMENTADO



EMPRESA COSMÉTICA

Publicación del concurso por redes sociales

Identificación de recursos claves por medio del concurso

Preparación ante escenarios de negocios, formación de líderes

IMPLEMENTADO

A photograph of a man and a woman looking at a smartphone together. The man is in the foreground, looking towards the phone. The woman is behind him, pointing at the screen. They are outdoors, possibly near a beach or a coastal area, with a wooden fence and sand visible in the background. A purple rounded rectangle is overlaid on the image, containing the text 'RESULTADOS Y ANÁLISIS' in white.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

METODOLOGÍA Y CAMPO DE INVESTIGACIÓN

DOS ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN

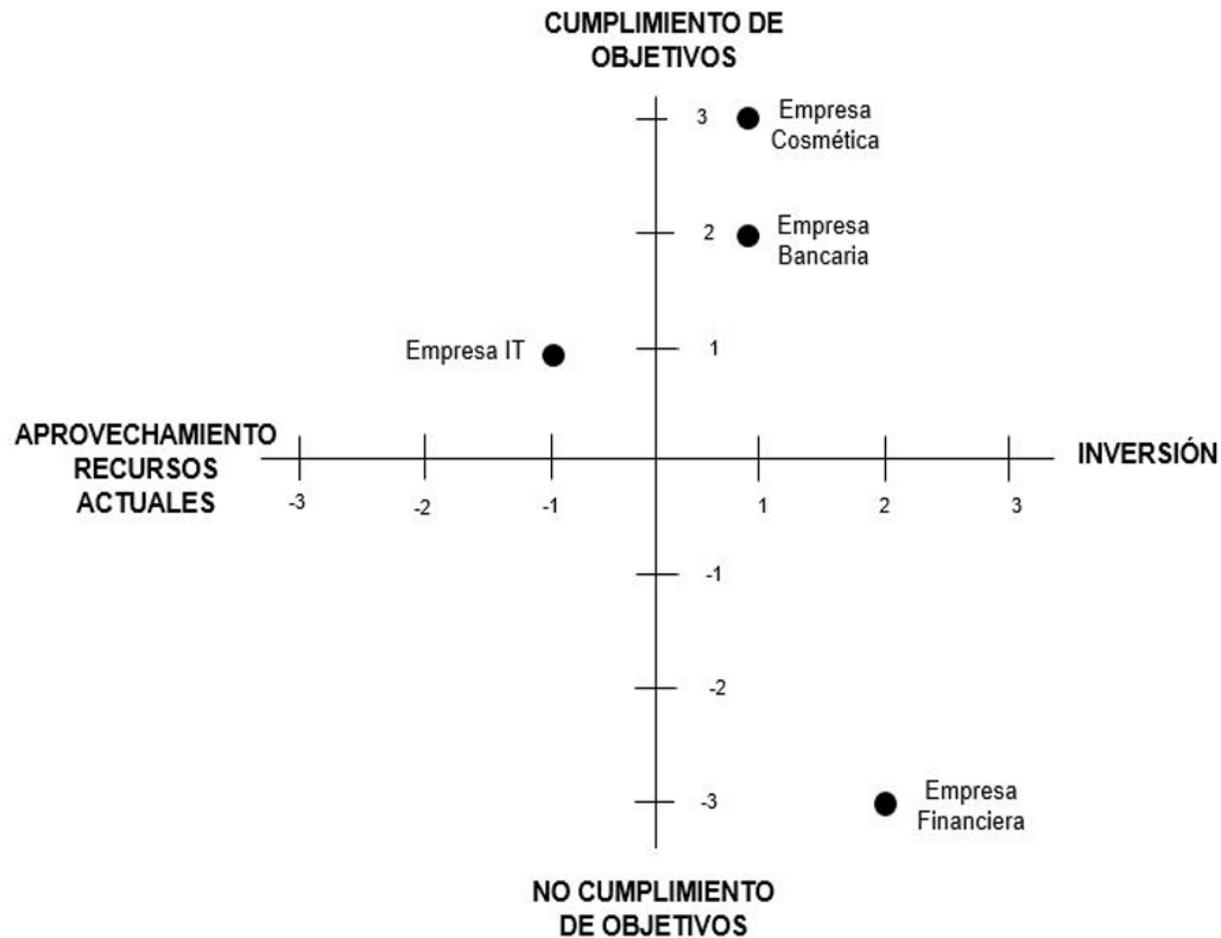
ENTREVISTAS

4 participantes de proyectos de Social Media: *Empresa IT, Empresa Financiera, Empresa Bancaria y Empresa Cosmética*

ENCUESTAS

500 encuestados mayores de 18 años, residentes de CABA y Gran Buenos Aires, empleados o no.

	EMPRESA IT	EMPRESA FINANCIERA	EMPRESA BANCARIA	EMPRESA COSMÉTICA
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Captar recursos claves • Fortalecer marca empleadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar medios de reclutamiento adecuados • Disminuir rotación temprana • Potenciar marca empleadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar pull de talentos • Potenciar marca empleadora • Sinergia con otros programas (fidelización) 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer recursos claves • Fomentar la diversidad • Fortalecer marca empleadora
DISPARADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Atracción Millenials 	<ul style="list-style-type: none"> • Captar perfiles • Rotación • Profesionalizar áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas sucursales • Identificar talentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la compañía • Pioneros en reclutamiento digital
DIFICULTADES	Llegar a todas las generaciones	Etapa de diseño	Desarrollo de plataforma tecnológica	Mantener redes sociales
REDES SOCIALES / REDUCCIÓN DE COSTOS Y TIEMPOS	Si	No	Si	No



Empresa IT:

- Aprovechamiento recursos
- Objetivos no cumplidos totalmente

Empresa Financiera:

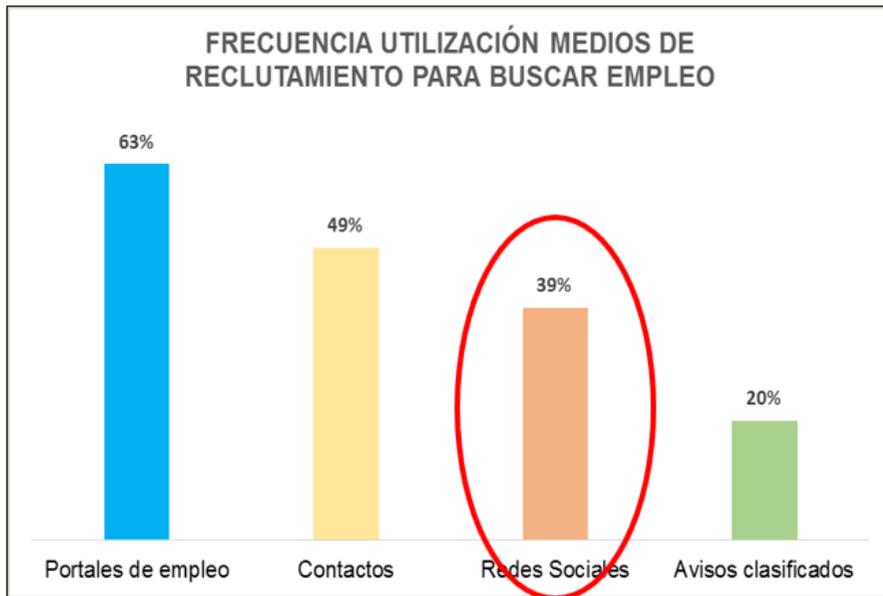
- Inversión alta
- Objetivos no alcanzados

Empresa Bancaria:

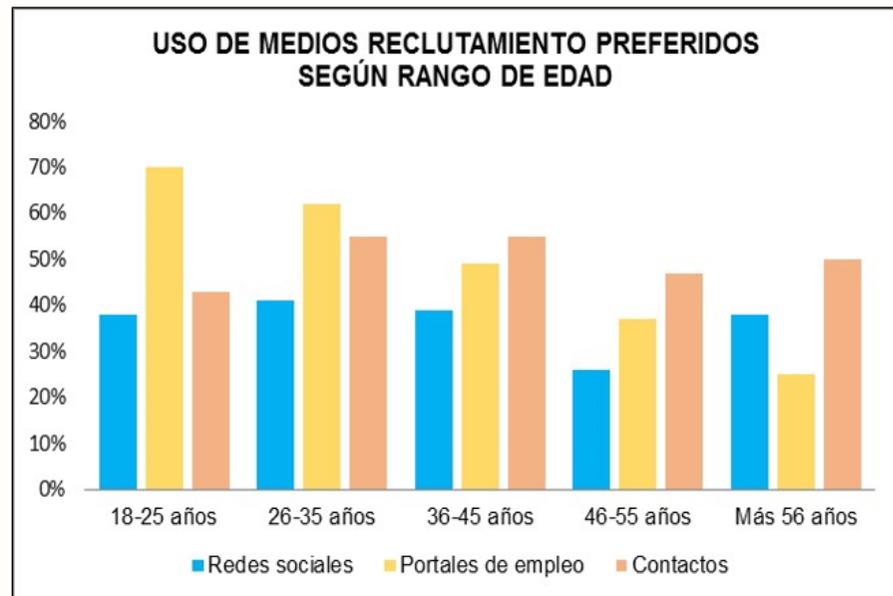
- Inversión media-alta
- Objetivos encaminados

Empresa Cosmética:

- Inversión media-alta
- Objetivos alcanzados

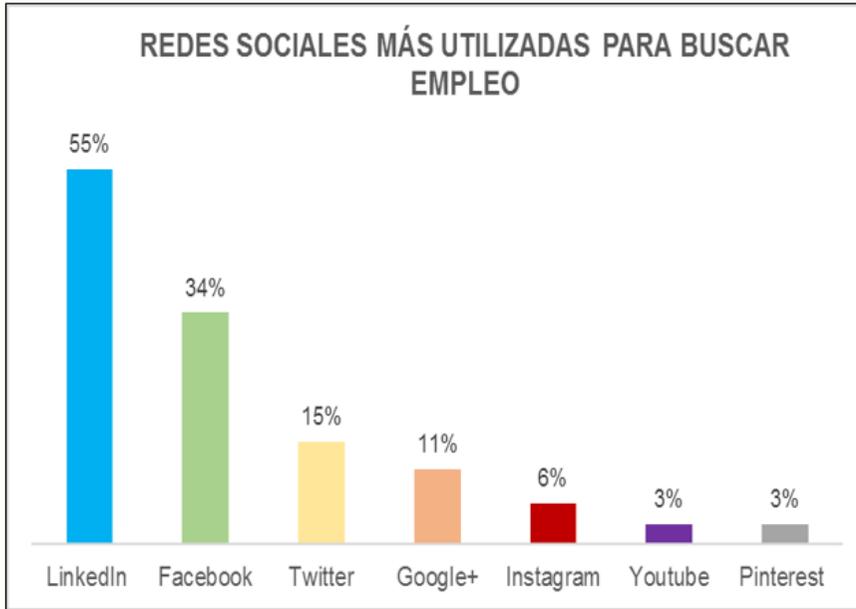


Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (casi siempre y siempre)

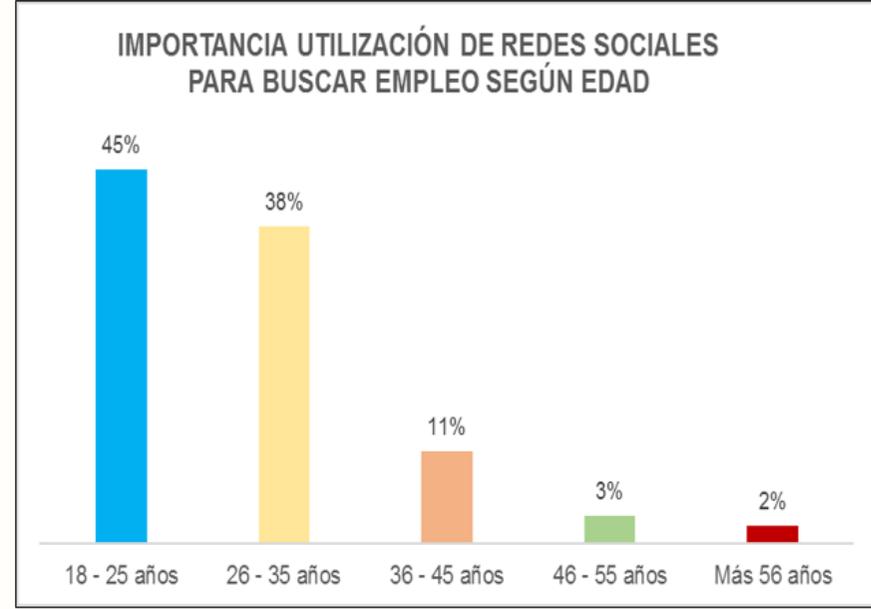


Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (casi siempre y siempre)

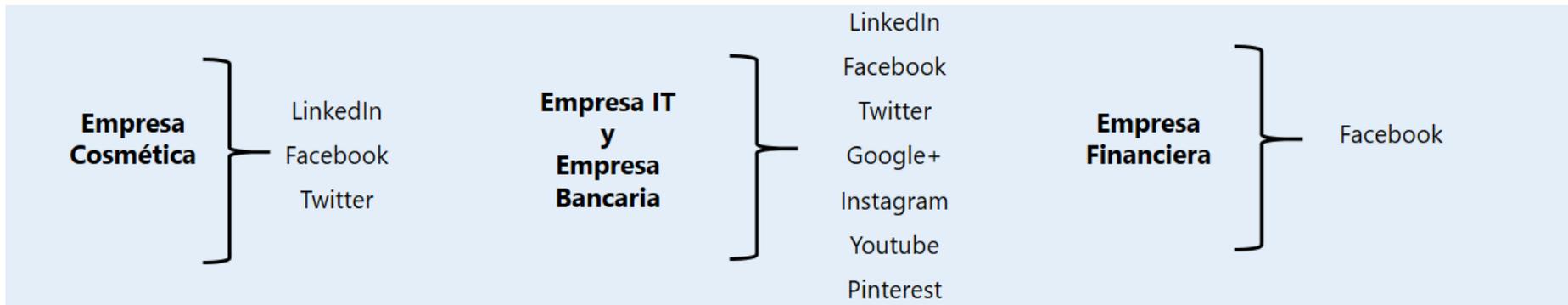
- Redes sociales para buscar empleo → No elegidas en el primer lugar
 - No varía el posicionamiento según rango de edad



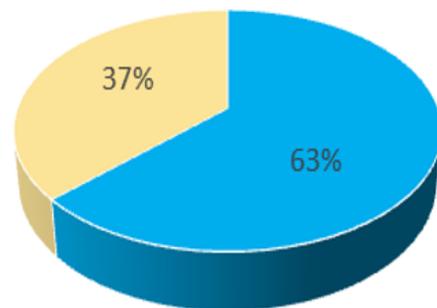
Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (bastante y mucho)



Se consideró aquellos que indicaron valoraciones de 3 y 4 (importante y muy importante)



**IMPORTANCIA DE REDES SOCIALES PARA
BUSCAR EMPLEO COMO POSIBLE TENDENCIA
ACTUAL**

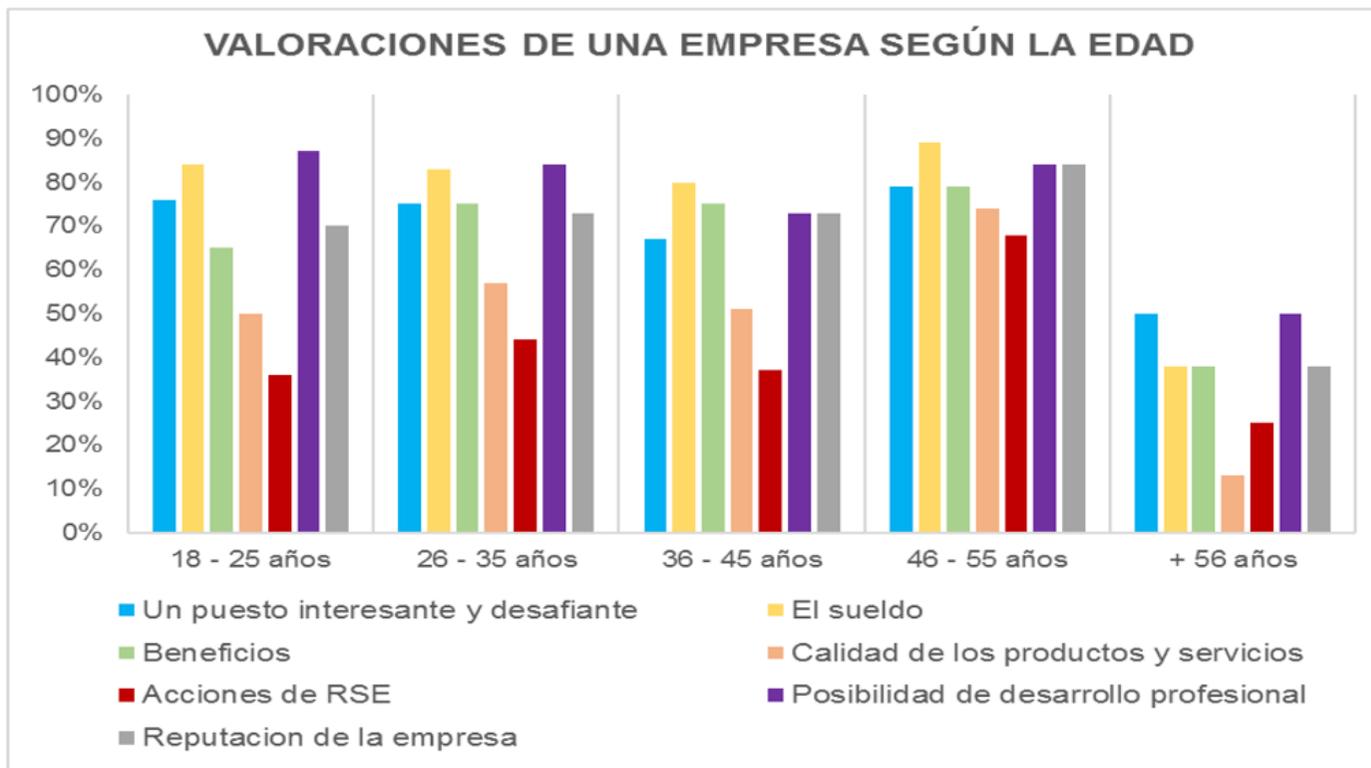


■ Es una tendencia actual ■ No es una tendencia actual

El 64% de los encuestados, considera importante la búsqueda de empleo mediante redes sociales



63% lo considera una tendencia actual



Empresa IT:

- Calidad de sus productos
- Reputación de marca

Empresa Financiera:

- Posibilidades de desarrollo
- Beneficios

Empresa Bancaria:

- Sueldo
- Acciones de RSE

Empresa Cosmética y belleza:

- Calidad de sus productos
- Reputación de marca



CONCLUSIONES



PRIMER OBJETIVO



Describir los proyectos de Reclutamiento 2.0 de la Empresa IT, la Empresa Financiera, la Empresa Bancaria y la Empresa de Cosmética y Belleza

- ✓ Características que atraviesan a los cuatro proyectos: búsqueda de perfiles requeridos, potenciar marca empleadora
- ✓ Características que distinguen a los proyectos: disparadores, dificultades existentes, tiempos y costos
- ✓ Áreas colaboradoras: socio estratégico Marketing
- ✓ Etapas de implementación distintas
- ✓ ROI e inversión





SEGUNDO OBJETIVO

Indagar los disparadores que dieron inicio a los proyectos

- ✓ Necesidades de negocio: rotación, apertura de nuevas sucursales y atracción *Millenials*
- ✓ Tendencia actual como disparador implícito





TERCER OBJETIVO

Identificar si existieron problemáticas y beneficios

- ✓ Beneficios: fácil acceso a candidatos potenciales, mayor visibilidad de las empresas y reducción tiempos y costos
- ✓ Problemáticas: internas: agilidad de respuesta en redes sociales y creación de plataformas digitales

Externas: limitación contactos





CUARTO OBJETIVO

Conocer a través de encuestas las preferencias de los posibles candidatos

- ✓ Elección de medios para la búsqueda laboral: Redes sociales no ocupan el primer lugar
- ✓ Uso de redes sociales profesionales
- ✓ Importancia de uso de redes sociales para buscar empleo: 18-35 años
- ✓ Valoraciones de una empresa según la edad





QUINTO OBJETIVO

Identificar el impacto del reclutamiento 2.0 en la marca empleadora

- ✓ Impacto directo en el posicionamiento en el mercado
- ✓ Construcción y fortalecimiento de marca empleadora como objetivo clave de los proyectos



