



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-P-2014-2016-
000

Redes sociales como fuente de reclutamiento para las áreas de Recursos Humanos

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas

**Por la estudiante:
Nelly Rose Tumbaco Bourne**

**Bajo la dirección de:
Msc. Isabel CARDENAS MONCAYO**

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Marzo de 2018**

Redes sociales como fuente de reclutamiento para las áreas de Recursos Humanos

Social networks as recruitment source for Human Resources Areas

Nelly Rose Tumbaco Bourne¹
Isabel CARDENAS MONCAYO²

Resumen

La presente investigación se refiere a la adopción de las redes sociales como fuente de reclutamiento de personal, este estudio de caso tiene como objetivo analizar los beneficios que el área de Talento Humano obtiene con la adopción de redes sociales como alternativa para reclutar personal comparando la relación entre los costos del reclutamiento por recomendación de los empleados, el tiempo de reclutamiento y la calidad de candidatos obtenidos. La compañía Gemio S.A. se dedica a la venta de artículos referentes a computación, electrónica, audio, video y línea blanca. La metodología de la investigación fue realizada en base al estudio de caso, se utilizó un diseño cualitativo, transeccional y descriptivo identificando los datos requeridos en un momento específico, el instrumento utilizado fue la entrevista dirigida al administrador de la compañía, al Jefe del departamento de Recursos Humanos y al asistente de nómina, donde se indagó sobre el proceso de reclutamiento y el impacto de las redes sociales en este proceso. Asimismo, se compararon los costos y características de reclutar por recomendación de los empleados, con respecto a las redes sociales. Finalmente se sugiere una propuesta para reclutar aplicando estas redes, mostrando las ventajas y experiencias obtenidas después de aplicar la idea sugerida. Se concluye que las redes sociales son menos costosas y tienen mayores beneficios que el reclutamiento en base a recomendaciones.

Palabras clave:

Redes sociales, reclutamiento, recursos humanos.

Abstract

This research refers to the adoption of social networks as a source of recruitment of personnel, this case study aims to analyze the benefits that the Human Talent area obtains with the adoption of social networks as an alternative to recruit staff comparing the relationship between the costs of the recruitment by recommendation of the employees, the time of recruitment and the quality of candidates obtained. The company Gemio S.A. is dedicated to the sale of articles related to computing, electronics, audio, video and white line. The research methodology was carried out based on the case study, a qualitative, transeccional and descriptive design was used, identifying the data required at a specific time, the instrument used was the interview addressed to the company administrator, the department manager Human Resources and the payroll assistant, where the recruitment process and the impact of social networks on this process were investigated. Likewise, the costs and characteristics of recruiting were compared on the recommendation of the employees, with respect to social networks. Finally, a proposal to recruit using these networks is suggested, showing the advantages and experiences obtained after applying the suggested idea. It is concluded that social networks are less expensive and have greater benefits than recruitment based on recommendations.

Key words

Social networking, recruitment, human resources.

Clasificación JEL
JEL Classification

M12

¹ Psicóloga Organizacional, Universidad Católica Santiago de Guayaquil Espíritu Santo – Ecuador. E-mail nrtumbaco@uess.edu.ec

² Master en Orientación y Terapia Familiar y Master en Seguridad y Salud Organizacional. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con García et al. (2016), el reclutamiento de personal se define como la actividad técnica que busca conseguir prospectos adecuados en conceptos de capacidades y habilidades para ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa. Cabe destacar que según los autores, hasta mediados de los noventa el reclutamiento del personal se lo realizaba por medio de los anuncios que se presentaban en la prensa escrita, como periódicos, revistas, además de instituciones académicas, entrega de hojas de vida de forma directa, entre otros; dicha situación con el pasar del tiempo y la revolución que ha causado el internet y las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha producido que se vaya mermando paulatinamente la participación de las fuentes mencionadas anteriormente.

En la actualidad las fuentes facilitadas por el internet han captado una gran participación en los procesos de reclutamiento del personal, provocando que los directivos de Recursos Humanos aprendan a reclutar en redes sociales, tales como LinkedIn, Facebook, Google+ y Twitter (Juan, 2017).

De acuerdo a las estadísticas de una investigación española, el 73% de las personas sigue páginas de empresas por sus ofertas de empleo, en tanto que el 78% usa estas redes para conseguir un trabajo; las personas creen en un 48% que las empresas usan este medio como reclutamiento, las redes preferidas para la búsqueda de empleo son LinkedIn con un 66% y Facebook con un 50%, en tanto que desde el punto de vista de los directivos de recursos humanos los mecanismos de reclutamiento más utilizados son los portales de empleo, páginas web de empresas, contactos personales y las redes sociales (Infoempleo-Adecco, 2017).

Las TIC's en la última década han logrado una participación muy importante dentro del contexto empresarial. Al hacer referencia a la incidencia de las TIC's en el área administrativa de una empresa, se toma en consideración el impacto positivo que estas tienen en el departamento de Recursos Humanos y todos los procesos a su haber, como las actividades de reclutamiento,

evaluación del personal y demás gestiones (Buenadicha, 2015).

Toda decisión que se tome en función de reclutamiento, evaluación o formación del personal tiene que estar ligado a un direccionamiento estratégico, ya que de la participación del talento humano dependerá el éxito de la empresa. Se ha constatado el aporte positivo que ha hecho la tecnología dentro del proceso de reclutamiento contribuyendo en el crecimiento profesional y desenvolvimiento del personal (García, 2014).

Se debe reconocer la influencia de la evolución tecnológica en el mundo empresarial y la razón de esta situación es que el cambio generacional y tecnológico que se ha suscitado ha traído consigo herramientas útiles dentro del contexto de los negocios como el *e-recruitment*. Este forma parte de uno de los instrumentos de las TIC's, el que se destaca por realizar la captación y reclutamiento de aspirantes al puesto de trabajo por medio del uso del internet, logrando reducir costos sin afectar la calidad (ESAN Business School, 2015).

Dentro de las herramientas del *e-recruitment* existen las redes sociales, que son plataformas que permiten la comunicación digital en donde las personas pueden comunicarse e interactuar, sin importar las distancias (Revista Dinero, 2017). Por medio de la investigación de Kemp (2016) se ha evidenciado la gran presencia de usuarios que se encuentran en las plataformas sociales. Facebook refleja una cantidad de 1,550 millones de usuarios activados, Instagram 400 millones, Twitter 320 millones, Pinterest y LinkedIn, ambos con 100 millones de usuarios.

Estos resultados demuestran que existe una gran cantidad de usuarios activos en las plataformas sociales a nivel mundial, con esta información se tiene la percepción de que el internet es una herramienta masiva dispuesta a cambiar el comportamiento de las personas y que obliga al mundo empresarial a trasladar sus esfuerzos hacia este medio, es por eso que se puede considerar al internet como un elemento estratégico, que tiene cada vez mayor participación en la administración empresarial online para captar mayor

cantidad de prospectos con vastas capacidades que signifiquen una ventaja competitiva dentro del mercado para la empresa que los contrata (Jiménez & Montt, 2014).

El objetivo general de este estudio de caso es el analizar los beneficios que el área de Talento Humano obtiene con la adopción de redes sociales como alternativa para reclutar personal comparando la relación entre los costos del reclutamiento por recomendación de los empleados, el tiempo de reclutamiento y la calidad de candidatos obtenidos. Los objetivos específicos son el identificar el proceso actual de selección de personal que se utiliza en la empresa mencionada, desarrollar una propuesta que utilice las redes sociales en el proceso de reclutamiento de la empresa y evaluar el uso de redes sociales en procesos de reclutamiento.

La organización que es objeto de estudio, actualmente realiza su reclutamiento por medio de recomendaciones de los empleados, con la finalidad de fortalecer el ambiente familiar que se quiere fomentar dentro de la empresa, sin caer en el nepotismo. Este proceso ha generado que el tiempo de reclutamiento sea de tres semanas a dos meses regularmente, la rotación de personal anual es de tres empleados de los 25 que poseen, mientras que los costos aproximados por cada personal que sale de la empresa son de \$500 según su Administrador. Esta situación amerita a pensar en nuevos procesos de reclutamiento que ayuden a reducir los costos y tiempos, sin que se afecte a la calidad de selección.

La hipótesis de este caso de estudio es que si se ejecuta el reclutamiento por redes sociales, entonces se reducirán los costos y el tiempo, en comparación con el reclutamiento por recomendación de los empleados, sin afectar la calidad de la selección.

La función del proceso de reclutamiento se concentra en influir a las personas que buscan oportunidades de trabajo a formar parte del proceso de selección de la empresa, a través de la cantidad de información necesaria presentada en el mercado. El reclutamiento consiste en recolectar una cantidad determinada de personas empleadas o desempleadas potencialmente capacitadas para

desempeñarse adecuadamente dentro del puesto de trabajo (Murillo, 2015).

Para que las personas formen parte del proceso de reclutamiento deben de cumplir con una serie de condiciones alineadas a los requerimientos de la compañía; entre estas se considera a la experiencia, habilidades, conocimientos, valores, estudios, trabajo en equipo, entre otros aspectos (Escuela de Organización Industrial, 2013a).

La fase de reclutamiento denota efectividad cuando se provee al proceso de selección con elementos humanos altamente capacitados. Hay que tener en cuenta que una de las fuentes que aportan en gran manera al proceso de reclutamiento es el internet, por ser una herramienta masiva, capaz de llegar a todos los habitantes de una ciudad o incluso de un país (Grupo Soluciones Horizonte, 2018).

Una vez que las personas pasan el proceso de reclutamiento llevado a cabo por parte del departamento de Recursos Humanos y posteriormente son elegidos, pasan a formar parte del Talento Humano de la empresa. Las personas que componen el talento humano de una organización son los que disponen de altas capacidades y habilidades para desempeñarse en un puesto de trabajo de acuerdo con la función que le sea asignada. En cuanto a la gestión del talento humano, consiste en lograr crear valor a cada proceso que realicen los trabajadores; de tal manera que aporten a conseguir los objetivos organizacionales, satisfaciendo las necesidades del consumidor final (Urdiales, 2015).

En el siglo 21, los recursos financieros, naturales, la energía y la tecnología ya no se consideran como una ventaja competitiva sostenible dentro del mercado; ya que en la actualidad una empresa que tiene la oportunidad de sobresalir ante sus competidores y que dispone de una ventaja competitiva es la que cuenta con un personal capacitado (Terán & Leal, 2009).

El reclutamiento, en la actualidad, ha sido catalogado como una herramienta estratégica para la obtención de talentos. La gestión de reclutamiento de talento humano es la antesala de la selección del personal, este es el primer proceso que se debe de seguir previo a elegir a la persona o personas idóneas para ocupar el puesto de trabajo solicitado. Para que los candidatos sean tomados en cuenta para

participar dentro del proceso de reclutamiento y posteriormente sean seleccionados para ser colaboradores de la empresa, deben de satisfacer las necesidades de la organización (Agreda, 2016).

Un talento humano capacitado puede lograr que los objetivos de una empresa sean conseguidos de una manera eficaz y eficiente; sin embargo, los trabajadores deben de estar completamente comprometidos y motivados con la empresa para que se obtenga el éxito de esta. La función del talento humano es incurrir en capacitaciones, identificar oportunidades y aprovechar las fortalezas, contrarrestar las amenazas y eliminar debilidades, para que de esa manera se impulse la productividad de la empresa para la cual están trabajando o llevando a cabo sus tareas (Pico, 2016).

El departamento de gestión humana es considerada como el área responsable de conseguir los objetivos que son requeridos por la organización para alcanzar el éxito dentro del mercado en donde se desenvuelve; es por eso que las funciones que se desarrollan dentro del departamento de Recursos Humanos al momento de reclutar personal gozan de una gran importancia; no obstante, el talento humano que sea elegido para que ocupe un puesto de trabajo dentro de la empresa será el que generará que la misma desarrolle las ventajas competitivas dentro del mercado, desarrollando capacidades y obteniendo resultados prometedores para seguir creciendo productiva y holísticamente (Peláez, García, & Azuero, 2014; Cuesta, 2010).

Según Becerra y Álvarez (2011), los factores como la capacidad y las competencias, son características que cada trabajador debe poseer para crear valor en la empresa. Las habilidades de los colaboradores son indispensables para que la competitividad empresarial se desarrolle de una manera significativa y que de esa forma se pueda conseguir el logro profesional y empresarial.

Cuando se habla del talento humano, su gestión y funciones, se tiene que tomar en cuenta y no dejar a un lado a la gerencia de talento humano, puesto que su participación es de gran importancia dentro de todo proceso orientado a la motivación, reclutamiento y direccionamiento estratégico de la empresa. No obstante, la

gestión y los procesos que son desarrollados, se efectúan de acuerdo a las capacidades potenciales que refleja cada uno de los elementos con los que se cuenta; las competencias del equipo administrativo del talento humano influirán en los logros del personal a su cargo (Bravo, Delgado, & Parrales, 2016).

El reclutamiento del personal es un proceso estratégico que sigue la empresa todas las veces que necesita contratar trabajadores para ocupar uno, dos o varios puestos de trabajo. Por medio de la realización de este procedimiento se busca evitar la aglomeración de prospectos que no cumplan con los requerimientos que demanda la empresa con el objetivo de conseguir a los elementos idóneos en capacidades, habilidades para ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización. El reclutamiento se encarga de captar talentos y posteriormente proveer a la organización de ellos (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2018; Siliézar, 2018).

Las TIC's han cambiado la participación del departamento de Recursos Humanos dentro de una empresa, debido a que la evolución del internet y aparición de nuevas tecnologías, ha producido que este departamento cumpla un rol protagónico e innovador en los procesos de reclutamiento, logrando que sea un pilar fundamental para el alcance de objetivos (García L. , 2014).

Cuando se habla del internet, se debe de incluir a las redes sociales, las que son consideradas como una estrategia utilizada por las empresas para reclutar personal por el hecho de que los beneficios que entrega esta herramienta son: la optimización de procesos, disminución de costos y tiempos, ayuda a disponer y a conservar una base de datos de los aspirantes que pueden participar para futuros procesos de selección, así como facilidad al ingresar la información por motivo de que la misma se encuentra dentro de un sitio electrónico (García et al., 2016).

Tomando en cuenta estos antecedentes, el objetivo de estudio de este caso, es analizar a través de la práctica, los beneficios de utilizar las redes sociales en el proceso de reclutamiento. Para lo cual se llevó a cabo una comparación de costos, tiempos y calidad del reclutamiento

efectuado por recomendaciones de los empleados.

Este proyecto se realizó en una empresa tecnológica ecuatoriana, con el objetivo de conocer si el uso de las redes sociales dentro del proceso de reclutamiento ayuda a ahorrar tiempo, costos y también si esta herramienta electrónica social aporta a las empresas a diseñar y contar con un banco o base de datos de aspirantes para poder participar en futuras selecciones de talentos.

Se evidencia que la herramienta del internet y las redes sociales han ayudado a que se desarrolle el proceso de reclutamiento de una manera más eficiente y eficaz, ahorrando tiempo, espacio y dinero a las empresas que han adoptado esta forma de reclutar. De acuerdo con la importancia dentro del contexto empresarial se decidió desarrollar la respectiva investigación, la misma que busca aportar en los procesos de reclutamiento de varias empresas dentro del Ecuador, que deseen innovar en este aspecto.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las actividades que se desarrollan dentro del departamento de Recursos Humanos son realizadas con el objetivo de explotar e incrementar las capacidades, actitudes personales y empresariales, habilidades y características por medio de la capacitación, motivación, y formación profesional. La finalidad que tiene la gestión de Recursos Humanos es conseguir que cada uno de los elementos de la empresa logren la eficiencia dentro de su puesto de trabajo (Carrasco, 2009).

El reclutamiento de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecúe a las competencias presentes y futuras previsible de un puesto y de una empresa concreta o específica (Fernández, Vázquez, Dujarric, Díaz, & Soto, 2015).

El reclutamiento óptimo como proceso establecido ayuda a eliminar problemas dentro de la organización porque el proceso de contratación es crítico para cualquier empresa independientemente del país o sector al que pertenezca; finalmente se trabaja con personas y cuando ingresa

un nuevo colaborador se genera una expectativa, donde si no se hace bien el trabajo, esa expectativa que se crea en el individuo no sólo lo afecta a él o a ella, sino también al departamento en que se lo solicita, razón por la cual se debe perfeccionar el proceso de contratación (Chiavenato, 2011).

El reclutamiento es un conglomerado de actividades para conseguir influir y atraer a aspirantes que constan de grandes capacidades y que puedan aportar con un alto nivel de destrezas y habilidades dentro del puesto de trabajo (Biamericas, 2012; Aiteco Consultores, 2018; Romero, 2016).

Como mencionan Cárdenas y Quimbita (2017), la selección del personal se refiere a la técnica que se usa para escoger dentro de un grupo seleccionado los mejores candidatos idóneos para ocupar una vacante ofertada por la compañía y de esta manera cubrir las necesidades conforme a los requerimientos y especificaciones establecidos por la organización.

Chiavenato (2011) indica que el reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso que busca la consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

El proceso de reclutamiento del personal en cualquier área, especialmente en Recursos Humanos puede realizarse a través de redes sociales. A partir del estudio del mercado de trabajo se inicia el proceso de reclutamiento, en que se establecerán las fuentes a utilizar (internas, externas o ambas) para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada como conveniente para empezar el proceso de selección (Castaño, López, & Prieto, 2011).

Las redes sociales se han convertido en una herramienta de valiosa ayuda para el encargado de reclutar y seleccionar posibles candidatos para ocupar un puesto en la empresa. Su importancia radica en que, mediante los perfiles de Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn, se tiene la posibilidad de conocer un poco del entorno

de las personas y sus gustos, es decir, se puede conocer un poco más de su vida. El contenido visual es fundamental, ya que por medio de fotos e inclusive comentarios se tiene la oportunidad de conocer el comportamiento real de la persona (Pérez, 2015; Universidad de Alicante, 2018).

Las redes sociales sirven como una herramienta en donde las diferentes compañías pueden publicar las ofertas de trabajo, su beneficio es el alcance que estas tienen para llegar a las personas; las mismas también se desempeñan como un instrumento apto para la creación de perfiles enfocados al entorno profesional, lo cual es utilizado para que las personas que están solicitando algún puesto de trabajo se den a conocer ante el mundo empresarial y asimismo por medio de las redes sociales se tiene la oportunidad de crear una base de usuarios que puedan estar sincronizados con las diferentes empresas (Soria, 2017).

En la actualidad las diferentes compañías se encuentran dentro de una competencia por captar los mejores prospectos o candidatos para que ocupen un puesto de trabajo. Las herramientas tecnológicas permiten apurar los procesos de reclutamiento y selección de personal de una manera eficiente (HubSpot, 2018).

Es relevante mencionar que las aplicaciones web evolucionan rápidamente y aún existen compañías que, por falta de información, costos o falta de asesoría en términos de sistemas no manejan redes sociales, por lo que corren el riesgo de quedarse atrás ante sus competidores. La forma de reclutar a las personas va a cambiar de acuerdo a su edad, esto se puede notar porque las personas que son considerados como la generación de Millennials son catalogados como el futuro de las organizaciones, el medio que mayor efecto y alcance tiene sobre ellos es el internet, debido a que estos usuarios ya tienen un nivel de adaptación alto con respecto al contexto tecnológico (Ferrer, 2010).

La importante participación de las redes sociales y los portales de empleo en el reclutamiento de personas ha ido incrementando paulatinamente (Infoempleo-Adecco, 2017). Se evidencia cómo cada vez más los reclutadores están usando las redes sociales para publicar ofertas de trabajo, esto se puede

referenciar en concordancia con Universia España (2017) que señala que ocho de cada 10 personas encargadas de llevar a cabo el proceso de reclutamiento usan las redes sociales para captar personas idóneas para que tengan la oportunidad de ocupar una plaza de trabajo en la corporación.

La investigación de Jiménez y Montt (2014) demostró que los egresados que buscan empleo utilizan las redes sociales LinkedIn en un 98%, Facebook en un 27% y Twitter en un 5%; mientras que entre sus preferencias para buscar empleo están los contactos (79%), portal online de trabajo (78%), redes sociales (68%), página web (50%), ferias laborales (26%) y avisos clasificados (21%).

Una de las redes que se ha posicionado con gran seriedad es LinkedIn, debido a que muestra planes específicos para encontrar al candidato ideal (Observatorio de RRHH, 2018). Facebook también es una herramienta de gran ayuda para el reclutamiento. Debido a la tendencia de Estados Unidos hacia el resto del mundo, las aplicaciones de mayor acogida son empleadas en el medio ecuatoriano para propósitos empresariales, tal es el caso de Twitter que, aunque limita la cantidad de palabras, también es otra alternativa usada. En el medio, también se utilizan portales de trabajo como Computrabajo, Multitabajos, Socioempleo, los cuales permiten a los empleadores buscar el perfil necesario y programar las entrevistas para escoger al candidato con mejor opción (Cabrera, 2012) (Heredia, 2017). Cabe destacar que la diferencia entre portales de trabajo y redes sociales, es que los primeros son sitios especializados en promocionar puestos laborales, los cuales en ocasiones tienen costos para las empresas; mientras que las redes sociales son medios que pueden ser utilizados sin pago para la promoción de los puestos laborales, así como de cualquier otro tipo de publicación.

En el estudio de Hernández, Silva, y Liquidano (2014) sobre el reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn, se afirma que en el 2002 la aplicación de LinkedIn ingresa al mercado de las redes sociales pero con tendencia a los negocios, principalmente para red profesional; permitiendo al usuario crear conexiones directas, subir su currículum vitae, publicar vacantes o colocar algún puesto de trabajo,

permitiendo a los reclutadores tener acceso al currículum del usuario.

Con la aparición de redes sociales se busca el talento humano y se optimizan recursos, las vías tradicionales ya forman parte del siglo pasado. Hoy en día, cualquier persona tiene acceso a Internet, es por eso por lo que cualquiera puede realizar búsquedas de empleo y postularse inmediatamente. Sin embargo, cada organización previamente debe tener alineadas cuáles son las habilidades, requisitos y competencias que se desean para el cargo ofrecido. El éxito de una empresa y de la actividad como técnico de selección de personal está directamente relacionado con la capacidad para contratar a las personas adecuadas (LinkedIn, 2016).

El aporte de Castro (2013) manifiesta que el impacto que pueden tener las redes sociales como Facebook y Twitter en los procesos de selección, son positivos para optimizar el tiempo de atracción de posibles candidatos; los cuales pueden tener a su disposición los diferentes cargos que se puedan presentar en las páginas de redes sociales. Estas son creadas para que el candidato haga un seguimiento de cada proceso a medida que este se desarrolle.

Las empresas que colocan avisos en el internet con el objetivo de reclutar personas para que tengan la posibilidad de ocupar un puesto de trabajo en la empresa, tienen mayores beneficios y ventajas que las compañías que realizan la misma actividad, pero de manera tradicional. Los beneficios que se presentan tienen que ver con la reducción de costos, el alcance y la cantidad de información que se puede subir sin restricción de número de palabras (Escuela de Organización Industrial, 2013b; Escuela de Organización Industrial, 2015).

Anteriormente el proceso de reclutamiento se realizaba publicando el aviso con tiempo anticipado, se revisaban los currículos obtenidos y se realizaba una preselección; la incidencia que han tenido las redes sociales en el proceso de reclutamiento ha significado un ahorro de tiempo del 40% al utilizar esta tecnología (Abel, 2011).

El uso de las redes sociales en el proceso de reclutamiento abarata costos como los avisos clasificados, pagos a portales de empleo o medios de comunicación masiva (Jiménez & Montt, 2014). Lee (2005)

demonstró que la incidencia de las redes sociales en este proceso permitió la reducción del 87% en los costos comparado a medios tradicionales como la prensa escrita; mientras que Eisele (2006) comprobó que el 67% de empresas experimentó mejoras con este nuevo modo de contratación y que el 49% logró reducir significativamente sus costos.

Otra influencia que han tenido las redes sociales en el proceso de reclutamiento es el tener un mayor acceso a candidatos pasivos que son aquellos que poseen un empleo pero tienen apertura a nuevas ofertas laborales; en este aspecto, en el Primer Informe de Social Recruiting en Chile se determinó que un 55.1% de personas se considera en esta situación, siendo una fuente útil de postulantes de calidad (IAB Chile, 2013).

Según Jiménez y Montt (2014) entre los beneficios del reclutamiento está la rapidez en que se puede realizar la publicación y las respuestas de los postulantes, ayuda en la reducción de costos, alcanza los perfiles deseados, fortalece la interacción y flujo de información, acerca a los candidatos pasivos, entre otros aspectos.

El reclutamiento 2.0 se lo conoce también como social recruiting, este concepto se refiere a la evolución del reclutamiento tradicional a uno tecnológico, que sustenta sus bases en el internet y de manera más específica en las redes sociales (Escuela de Negocios y Dirección, 2015).

El reclutamiento 2.0 es el cambio que surgió dentro de la metodología de reclutamiento tradicional, este procedimiento actual y moderno se lleva a cabo por medio del uso de nuevas tecnologías como lo son las TIC. Los especialistas de Recursos Humanos utilizan esta herramienta porque es una manera para reducir costos, tiempo y ofrece datos e información real y transparente de la personas que esperan ocupar una plaza de trabajo dentro de una empresa determinada (Saiz, 2016; Cegos, 2018).

Otra fuente tecnológica para el reclutamiento es el portal de empleo, este es considerado como una herramienta que fue creada con la finalidad de entregar una oportunidad de búsqueda de trabajo a las personas que se encuentran desempleadas. Para que se encuentren

ofertas de trabajo a través de estos portales se tiene que ingresar al sitio web o a las aplicaciones de las organizaciones que ofrecen este servicio; el fin principal de estos portales es ser intermediario o facilitador entre la oferta y demanda de empleo (El Clarín, 2013).

Al existir una saturación dentro del mercado con respecto al reclutamiento de forma tradicional, se ha obligado a las distintas empresas a que aprovechen las oportunidades que brinda el internet (Zarza, 2018). Hay que tomar en cuenta que uno de los motivos por los cuales los procesos de reclutamiento fueron adaptados al internet fue porque las empresas de manera tradicional no encontraban los candidatos adecuados que cumplan con los requerimientos necesarios para ocupar un puesto dentro de una empresa (Buenadicha, 2015).

A continuación, se nombran los puntos para desarrollar el proceso de reclutamiento 2.0, realizados por la Escuela Internacional de Profesionales y Empresas (EIPE, 2016).

Cargar el anuncio en la página web de la empresa, en donde se debe presentar de forma detallada las características del trabajo y los requisitos que se solicitan que tenga el prospecto.

Ingresar el aviso de empleo en la red social de Twitter, enlazándolo a la página web, por medio de hashtags o demás etiquetas.

Utilizar la red social de Facebook para conocer el perfil de los candidatos y sus comportamientos en las redes sociales.

Tener acceso a los candidatos a través de LinkedIn.

Subir el aviso de empleo a un portal de trabajo.

El reclutamiento está conformado por dos tipos heterogéneos que están enfocados a atraer a las personas adecuadas para ocupar un puesto de trabajo, estos son los siguientes:

Reclutamiento interno: Este tipo de reclutamiento tiene como finalidad ocupar una vacante de trabajo a través de la reubicación de los colaboradores de la misma compañía. Esta puede desarrollarse por medio de transferidos, transferidos con promoción y ascendidos de puestos

jerárquicos (Cáceres & Cáceres, 2013; Runa, 2017).

El pensamiento de Chicaiza y Indacochea (2015) indica que el proceso de reclutamiento suele desarrollarse de manera interna cuando los responsables toman la decisión de promover a un empleado, basándose en el rendimiento obtenido en su área de trabajo.

Reclutamiento externo: Para reclutar a las personas por medio externo se utilizan las publicaciones en los medios o prensa y agencias de trabajos por medio del internet. Los que incurren dentro de un proceso de reclutamiento externo son los candidatos espontáneos, estos son los que envían su currículum a la empresa por cualquier medio (Cáceres & Cáceres, 2013). Para entregar un concepto con mayor claridad; este tipo de reclutamiento se da cuando los aspirantes responden a los avisos de oferta de trabajo publicados en internet o en diferentes medios tradicionales (Runa, 2017).

El inicio de este proceso empieza con el requerimiento de candidatos y la descripción del puesto de trabajo; posteriormente se recurre a la introducción de prospectos por recomendación y avisos internos; finalmente se ejecuta el reclutamiento externo el cual comprende los avisos en los medios como periódicos, sitios web, etc (Rivera, 2012).

METODOLOGÍA

Estudio de caso

El estudio de caso es uno de los tipos de investigación que busca estudiar un acontecimiento pasado, un suceso que ya fue desarrollado y que causó un impacto sobre un fenómeno determinado. Este tipo de estudio o investigación tiene el objetivo de analizar el efecto que ha producido un sujeto de estudio dentro de una situación en particular; unas de las técnicas más usadas en este tipo de investigación son la entrevista y la observación (Bernal, 2010). Se realizó un estudio de los beneficios de las redes sociales en el proceso de reclutamiento en una empresa específica, comparándolo con el reclutamiento mediante recomendaciones de los empleados.

La investigación tuvo un enfoque cualitativo debido a que se recopiló la información por medio de la entrevista al administrador de

la empresa, al Jefe del departamento de Recursos Humanos y al asistente de nómina. Se buscó identificar opiniones con respecto a los beneficios que otorgó el uso de las redes sociales con respecto al reclutamiento en base a recomendaciones de empleados que se realizaba anteriormente. Esta recopilación de datos se realizó en la empresa objeto de estudio, por lo que se considera una investigación de campo.

En cuanto al diseño investigativo se aplicó la investigación transeccional, la cual permite recopilar datos en un momento determinado. Los diseños transeccionales realizan observaciones en un momento o tiempo único (Mantilla, 2015). Específicamente este trabajo está alineado con el diseño transeccional descriptivo cuando se recolectan datos sobre categorías, conceptos y contextos, informando claramente esos datos se consideran descriptivos.

El instrumento escogido que permite la recolección de datos para este estudio de caso es la entrevista, la cual es necesaria en muchos sentidos ya que permite recabar información de una manera más amplia y personalizada con la persona que conoce del tema, mediante preguntas que se elaboraron anteriormente para que sean respondidas por el experto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El contenido de las entrevistas se elaboró en base a la metodología utilizada por Jiménez y Montt (2013), así como de Marcos, Pitrelli y Sardar (2015) que utilizaron diseños mixtos para la recopilación de los resultados. En este caso se utilizó sólo el componente cualitativo de las investigaciones debido a que este trabajo no busca conocer las percepciones de los postulantes, sino más bien de conocer los beneficios para la empresa por el hecho de utilizar las redes sociales en el reclutamiento.

De manera primordial las preguntas se enfocaron en conocer los efectos en los costos, tiempos y calidad de los trabajadores, así como hacer énfasis en los impactos positivos o negativos de aplicar el reclutamiento por redes sociales.

Se realizaron tres entrevistas, una de ellas fue dirigida al administrador de la empresa, la cual permitió identificar el proceso de reclutamiento que se llevaba a cabo en la organización antes de cambiar hacia las

redes sociales, así como las expectativas con respecto al cambio. Las otras dos fueron dirigidas hacia el Jefe del departamento de Recursos Humanos y al asistente de nómina para evidenciar los resultados de la innovación en el reclutamiento.

El formato de la herramienta cualitativa constó de un cuestionario de 14 preguntas para el administrador, las cuales en su mayoría se enfocaron al tema de las redes sociales y el proceso de reclutamiento. El otro cuestionario constó de seis preguntas para evidenciar los resultados obtenidos.

Antecedentes de la Empresa

La empresa en estudio nace con la llegada a Ecuador de sus accionistas en la década de los 80s, donde cabe indicar que en aquel entonces no había mucha competencia dentro del mercado tecnológico. Los accionistas buscaron satisfacer las necesidades de los clientes, por medio de artículos importados de audio y video, luego fueron introduciendo al mercado otros productos electrónicos, especialmente de computación supliendo así las necesidades del sector comercial en ese entonces. Actualmente también importan artículos de línea blanca, sin embargo los productos de computación son los más vendidos.

La empresa desde hace ocho años aplica comercio electrónico en su portal web. Por este medio se controlan las importaciones que proceden desde China y Taiwán. Adicionalmente, se hace marketing en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram. Actualmente se desarrolla una aplicación digital para dispositivos inteligentes para enviar promociones, con el propósito de posicionarse en el mercado.

La estructura organizacional está compuesta por el administrador de la empresa, que se encarga de manejar y supervisar los procesos que son llevados a cabo por el personal que ocupa un puesto jerárquico menor. De él dependen el Departamento de Ventas, Recursos Humanos, Compras, Sistemas, Contabilidad y Marketing.

En total existen 25 empleados, cuyo esquema dentro de la organización se divide por el departamento de ventas que está a cargo de subdivisiones como son computación, audio y video, electrónica y

línea blanca. Recursos Humanos se encuentra conformado por un asistente de nómina y un asistente de capacitación. Sistemas, por mantenimiento y soporte técnico. Contabilidad, por tesorería y bodega. Por último, se ubica Marketing con el Jefe de Departamento y el publicista.

La empresa tiene dentro de su talento humano a tres generaciones: Baby boomers, Millennials y generación X. Los baby boomers son personas nacidas desde 1946 a 1964 que poseen mayor experiencia y están cercanas al retiro; la generación X de 1965 a 1980, tienen un mayor nivel de educación, cuidan mucho de su salud y promueven el emprendimiento; también posee a millenials que son nacidos desde 1980 y tienen un mayor conocimiento de la tecnología, además son innovadores (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2018).

El administrador señaló en la entrevista que adaptar nuevas tecnologías como las redes sociales al proceso de selección es un factor muy importante pero que la decisión depende de los dueños, debido que para seguir esta nueva forma de trabajo deberán realizar un cambio en la política interna.

Además señaló que se les debe mostrar las ventajas que existirán al optar por seguir un nuevo proceso, sin cambiar el anterior en su totalidad, dejando así apertura a las redes sociales. El entrevistado indicó que si no se propone cambiar las políticas donde hay una falencia, no se sabrán las ventajas y desventajas de este modo de reclutamiento.

RESULTADOS

Según las entrevistas realizadas al Jefe de Recursos Humanos y al asistente de nómina, la empresa seleccionada y objeto de la presente investigación, al momento de contratar prefiere preguntar a los empleados si tienen algún amigo o conocido para cubrir el puesto antes de ejecutar un reclutamiento externo. El aspirante debe acercarse a la compañía con la respectiva documentación y su hoja de vida. Los dueños designan al jefe intermedio para el proceso de entrevista, y si la persona cumple con los requerimientos firma contrato con los dueños.

Según la entrevista al Administrador de la empresa, una de las políticas de la organización y que ha estado desde la

fundación de esta es que las contrataciones de personal se las debe hacer a través de la referencia que los mismos empleados de la empresa dan a los jefes, sin que exista nepotismo, lo cual ha sido claramente comunicado al interior de la empresa. En la organización no se habían utilizado antes las redes sociales para el proceso de reclutamiento.

El administrador supo manifestar que la empresa estudiada posee su portal web. Como se ha establecido anteriormente el propósito de este es la negociación del comercio electrónico, también realiza campañas digitales y actualmente está en el diseño de una aplicación digital que puede ser bajada de Play Store con la finalidad de dar a conocer sus productos y posicionarse más en el mercado. Sus dueños tienen otro punto de vista en cuanto a las negociaciones. Una de sus características principales es que trabajan y hacen sentir a su personal en un ambiente familiar. Por tal motivo prefieren dar cabida a recomendados de su propio personal para llenar vacantes y respetan la filosofía de que no puede existir nepotismo.

El Administrador considera que con el planteamiento correcto se pueden empezar a aplicar las redes sociales como fuente para reclutar al personal en todas las áreas. La investigación en el área comercial empezó en abril del 2017. En esos momentos el reclutamiento se realizaba por medio de candidatos recomendados por los propios empleados. Una de las desventajas que siempre ha tenido con dicho procedimiento es que les ha tomado hasta dos meses cubrir una vacante, tampoco la administración se preocupaba por formar un banco de datos de aspirantes. Como se mencionó, la administración del comercial tiene apertura al cambio y ha implementado en su portal una sección de noticias donde ha seguido la iniciativa sugerida y publica requerimientos cuando necesita nuevo personal. Esta acción también se repite en Facebook y Twitter.

La administración por medio de la entrevista afirmó que no tiene mayor costo económico realizar este paso, ya que el insumo más importante es tener conexión de Internet. El Jefe de Recursos Humanos en la entrevista señaló que actualmente la causa – efecto de esta iniciativa es que la empresa posee una base de datos para aspirantes, en la que se procede a

clasificar en relación a los perfiles de mayor demanda como vendedores, analistas, programadores, diseñadores, personal de mantenimiento y bodega.

Según la entrevista al Jefe de Recursos Humanos y Asistente de Nómina, los dos últimos mencionados son los que siempre necesitan de nuevos colaboradores, aplicando redes sociales se redujo bastante el tiempo para cubrir las vacantes, normalmente demoraba de tres semanas a dos meses, ahora el nuevo tiempo promedio es de una semana, el cual incluye la toma de pruebas, firma de contrato e inducción.

El Jefe de Recursos Humanos indicó que la rotación del personal en las áreas operativas era de tres renuncias sobre el total de 25 empleados durante el año, lo que daba un total del 12% de tasa de rotación. Luego del reclutamiento a través de redes sociales, se añadieron tres empleados para llenar vacantes, de los cuales ninguno ha renunciado. Existió una persona que abandonó la empresa, pero no era parte de la nueva forma de reclutamiento; de igual manera se lo consideró dentro de la tasa de rotación global reflejando un 4%, con lo que se obtuvo una reducción del 8% en la rotación. Esto significó un ahorro aproximado para la empresa de alrededor de \$1,500. Este valor viene dado por el nivel de producción de los empleados; según las entrevistas, cada trabajador nuevo tenía un rendimiento menor al esperado lo que significaba para la empresa alrededor de \$500 menos en su flujo de efectivo, que al multiplicarse por las tres personas, otorga la cifra de \$1,500 de ahorro.

Según la entrevista originalmente se imprimía las carpetas con las hojas de vida para ser analizadas y clasificadas en la formación del banco de aspirantes, sin embargo se empezó a observar que se estaba creando una sección de carpetas las cuales ocupaban espacio.

Análisis de los resultados

En la revisión de la literatura se pudo determinar que el reclutamiento del personal anteriormente se lo realizaba por medio de anuncios que se publicaban en la prensa, entrega directa de las hojas de vida, entre otras formas, lo cual cambió con la llegada de las TICs. En este estudio de

caso se ha podido evidenciar que la empresa objeto de estudio tenía como medio de reclutamiento las recomendaciones de empleados, sin embargo ha cambiado esta forma de reclutamiento y se ha enfocado en el uso de las redes sociales y su página web. Esto tiene concordancia con la teoría de que los medios tradicionales como prensa escrita están quedando atrás.

En la investigación bibliográfica se identificó que las redes sociales más utilizadas para encontrar trabajo fueron Facebook y LinkedIn, habiendo un 78% de personas que siguen estas redes para buscar un trabajo. Esta información resultó muy útil ya que la empresa generó contenido en su red social Facebook logrando en una semana el reclutamiento de los empleados que necesitaba. De igual forma la empresa publicó las nuevas ofertas laborales en su página web, con el fin de aprovechar el 73% de personas que siguen las páginas web de empresas para buscar empleo. Esta combinación de plataformas digitales es lo que ayudó a la empresa a tener un mayor alcance y conseguir de buena forma los candidatos que necesitaba.

Los antecedentes de investigación demostraron que desde el punto de vista de los directivos los mecanismos de reclutamiento más utilizados son los portales de empleo, páginas web, contactos personales y redes sociales. Para este caso de estudio se utilizaron las páginas web y las redes sociales, que son parte del e-recruitment. Los portales de empleo no se utilizaron por el costo que estos generan para la empresa que desea utilizar el servicio, mientras que los contactos personales de los empleados no se usaron porque existía una rotación anual de tres empleados de los 25 que posee la organización. Esto afirma que la empresa utiliza estos medios muy usados por otras organizaciones en el reclutamiento de personal.

Según la bibliografía entre los beneficios del reclutamiento mediante redes sociales están la disminución de costos, tiempos y la posibilidad de crear un banco de datos de aspirantes para futuros procesos. Se evidenció en la literatura que el 49% de las empresas redujo sus costos gracias al reclutamiento por redes sociales, lo cual se comprobó con los resultados de la investigación que demostraron una reducción de \$1,500 en costos.

El que la empresa no disponga de un proceso de reclutamiento adaptado al mercado tecnológico y que todavía lleve a cabo el proceso de reclutamiento de personal de una forma tradicional, prefiriendo que los mismos colaboradores den referencia de conocidos para de esa manera seleccionar candidatos y ocupar plazas de trabajo, desfavorece a la administración especialmente en el área de Gestión de Talento Humano por motivo de que el departamento no podía conocer a los candidatos con anticipación.

Dentro del estudio de la literatura se identificó que uno de los beneficios del reclutamiento a través de redes sociales es el poder conocer un poco más de la vida de las personas que aspiran al puesto. Esto fue positivo en la empresa objeto de estudio debido a que pudo clasificar y realizar un banco de aspirantes de acuerdo a los perfiles de cada puesto; cabe recalcar que como requisito de estos perfiles incluye la revisión de sus redes sociales para deducir el comportamiento de la persona con su entorno.

Se sugirió que se realice una base de datos digital donde los encargados de Talento Humano envíen a los jefes departamentales en sus nubes la información de los diferentes aspirantes, de esta manera se ha podido mejorar y depurar la información de los mejores aspirantes, también se ayuda a disminuir el consumo innecesario de papel. No se ha evidenciado problemas con respecto a la calidad de los trabajadores seleccionados; se considera que al analizar los perfiles de los postulantes en redes sociales ha permitido una selección más efectiva de los mismos.

De manera general se afirma que los beneficios obtenidos debido al reclutamiento por redes sociales fueron la reducción de costos y de tiempos, optimizando la calidad de los candidatos, debido a la revisión de los perfiles en sus redes sociales.

PROPUESTA

Lo que se propone es lo siguiente:

- Determinar el requerimiento de la vacante solicitada.

Esto se realiza en concordancia con el concepto de reclutamiento revisado en la

bibliografía, en donde primero se debe definir lo que la empresa requiere en cuanto a los puestos laborales.

- Contactar con el departamento de sistemas para que gestione el contenido actual de las redes sociales para que incluya información de la identidad corporativa para el mercado meta de los aspirantes con el fin de lograr una interrelación más personal.

Este punto se sustenta en la bibliografía, ya que los postulantes en un gran porcentaje siguen las páginas web y perfiles de redes sociales empresariales para acceder a oportunidades de trabajo.

- Solicitar a todos los colaboradores que se hagan seguidores de la página de la red social para de esa manera obtener un mayor alcance de las vacantes para que más personas puedan aplicar a las mismas.

Esto tiene concordancia con la literatura, que señala que actualmente los directivos fortalecen y controlan la imagen de la empresa por medio de las redes sociales de sus empleados. Además se aprovecha la gran cantidad de personas que tienen un perfil social, obteniendo así un mayor alcance.

- Crear un panel de empleo para que los seguidores que les interesen vean las plazas disponibles.

Según la literatura, los postulantes revisan las páginas web empresariales, las redes sociales, portales de empleo y contactos personales para acceder a una oportunidad laboral. Por tanto, se aprovechan los dos primeros canales en el proceso de reclutamiento a través de esta propuesta.

- Revisión de hojas de vida, perfil de la red social y referencias.

De esta forma se aprovecha la red social para conocer el comportamiento que tiene la persona con su entorno y así poder mejorar el banco de datos con los mejores perfiles para cada puesto requerido.

- Creación de un perfil en LinkedIn.

Esto se propone en concordancia con investigaciones anteriores que reflejan que esta es la red social con mayor aceptación

dentro de la búsqueda de una oferta laboral.

CONCLUSIONES

La adopción de redes sociales presenta beneficios en el reclutamiento que se ven reflejados en administración del tiempo, ahorro de recursos económicos, obtención de información valiosa por parte de los aspirantes, mayor presencia e identidad corporativa; al mismo tiempo no tienen limitación de cantidad de palabras, ni costo de ubicación, las empresas que no tienen una base de datos de aspirantes se encuentran en desventaja, con esta acción se puede clasificar a los mejores aspirantes, ahorrando tiempo y costos (García et al., 2016).

Los postulantes a puestos laborales en la empresa objeto de estudio tienen edades diversas. Las generaciones actuales tienen tendencia a buscar empleo por medio de Internet, lo cual constituye otro motivo para aplicar la propuesta sugerida (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2018). Incluso gracias a estas innovaciones tecnológicas en el proceso de reclutamiento se ayuda al medio ambiente debido a que el almacenamiento de hojas de vida, se lo realiza de manera digital, evitando el uso de papel.

Se concluye que la aplicación de la tecnología y consigo la utilización de las redes sociales para desarrollar el proceso de reclutamiento dentro de la empresa analizada, le trae mayores beneficios que el reclutamiento a través de recomendaciones de los empleados; esto se evidencia en los costos.

Se concluye que la implementación de la propuesta realizada disminuyó en un 8% la tasa de rotación del personal, reduciendo el costo y tiempo de respuesta del proceso de reclutamiento, lo que comprueba los hallazgos de Castro (2013). El tiempo de reclutamiento era de tres semanas a dos meses, luego de la ejecución de la propuesta fue de una semana, se identificó que la calidad de los trabajadores no fue afectada; por lo que se demuestra la eficacia del nuevo método de reclutamiento a través de las redes sociales. Estos resultados comprueban lo expresado por ESAN Business School (2015) que indica que este tipo de reclutamiento acorta los tiempos del proceso sin afectar la calidad de los postulantes.

Otro de los beneficios es que la empresa puede contar con una base de datos de aspirantes, lo que significa que se les brinda la oportunidad para que puedan pasar por un proceso de selección cuando se solicite; la compañía al contar con un sistema de base de datos de candidatos puede reducir los tiempos y costos en la búsqueda de prospectos, además de sólo contar con aquellos prospectos que cumplan con el perfil solicitado por la compañía. Esto confirma lo evidenciado en los antecedentes de investigación, en los trabajos de García et al. (2016) y la Universidad de Alicante (2018).

Se concluye la comprobación de la hipótesis al reducir los costos y tiempos en el reclutamiento por redes sociales, sin afectar la calidad de los seleccionados.

Dentro de las limitaciones de la investigación, no se pudo encuestar ni extender las entrevistas a profesionales del área de recursos humanos que no pertenezcan a la empresa, además se contó con un corto tiempo para evaluar la calidad de los empleados seleccionados bajo este nuevo proceso. El estudio de caso se limita a analizar los beneficios con respecto al reclutamiento mediante recomendaciones del personal, sin comparar otros métodos como los portales de empleo, publicaciones en prensa, entrega de volantes u otras publicaciones impresas.

Se recomienda ampliar el contexto de investigación a empresas medianas y grandes, además de profundizar en la medición de la calidad de los trabajadores seleccionados por este proceso, a través de técnicas cuantitativas, que sean medibles y comparables con respecto a procesos tradicionales de reclutamiento.

Bibliografía

- Abel, S. (2011). *The role of Social Networking Sites in recruitment: Results of a quantitative study among German companies*. Retrieved from http://essay.utwente.nl/61154/1/MS_c_S_Abel.pdf

- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Universidad Mariana*, 1(33), 1-9. Retrieved from <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924/849>
- Aiteco Consultores. (2018). *Reclutamiento de personal. Selección de personal*. Retrieved from <https://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>
- Albán, P., & Alencastri, D. (2015). Plan de exportación de pulpa de pitahaya al mercado de Berlín en Alemania a través de un Comercio Justo. Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10045/1/UPS-GT001054.pdf>.
- Becerra, F., & Álvarez, C. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 209-232. Retrieved from https://ac.els-cdn.com/S0123592311701644/1-s2.0-S0123592311701644-main.pdf?_tid=8d1acff-a51e-422e-92ee-9f573afaaeb4&acdnat=1521468252_702c7fc99a722a5390e440f0c3825471
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Biamericas. (2012). *Exámenes de aptitud, psicológicos, de competencias y otras pruebas de selección*. Retrieved from <http://www.biamericas.com/presentaciones/2012/seleccionDePersonal/pruebas-de-seleccion.pdf>
- Bravo, W., Delgado, B., & Parrales, C. (2016). Análisis de las investigaciones sobre Talento Humano. *Revista Publicando*, 3(7), 354-365. Retrieved from https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/252/pdf_139
- Buenadicha, M. (2015). El reclutamiento de personal a través de los sitios web corporativos. Valoración desde la perspectiva de la web como servicio electrónico y como producto. Repositorio de la Universidad de Extremadura. Obtenido de http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/4009/TDUEX_2016_Buenadicha_Mateos.pdf?sequence=1.
- Cabrera, L. (2012). *Empleo en las redes sociales: Reclutamiento 2.0*. Retrieved from <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/wp-content/uploads/2012/09/Empleo-en-las-Redes-Sociales-Laura-Cabrera.pdf>
- Cáceres, M., & Cáceres, M. (2013). Destrezas y habilidades del talento humano en Distralv S.A.

- Repositorio de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/61/1/T-ULVR-0029.pdf>.
- Cárdenas, C., & Quimbita, E. (2017). Análisis, diseño y construcción de un prototipo de una red social orientada a la seguridad para la empresa CEFOSEG. Repositorio de la Universidad Politécnica Salesiana.
- Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista Electrónica CEMCI(2)*, 1-50. Retrieved from <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)*. Retrieved from <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuensaspracticas.pdf>
- Castro, C. (2013). Impacto de las redes sociales "Facebook y Twitter" en la idoneidad de los procesos de selección de personal en Consulting & Tax. Repositorio de la Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7577/1/T-UCE-0007-397i.pdf>.
- Cegos. (2018). *El reclutamiento 2.0 ya es una realidad*. Retrieved from <https://www.cegosonlineuniversity.com/el-reclutamiento-2-0-ya-es-una-realidad/>
- Chiavenato, I. (2011). *Selección de Personal*. Retrieved from <https://santisteban.files.wordpress.com/2011/02/seleccion-de-personal.pdf>
- Chicaiza, E., & Indacochea, Y. (2015). Diseño de un sistema para el reclutamiento del talento humano de la Empresa Industria Hinojoza. Repositorio de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/402/1/T-ULVR-0346.pdf>.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- EIPE. (2016). *Reclutamiento 2.0: Herramientas y procesos*. Retrieved from <http://www.eipe.es/reclutamiento-2-0/>
- Eisele, S. (2006). *Online-Recruiting: Strategien, Instrumente, Perspektiven*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- El Clarín. (2013). *El rol de los portales de empleo en el reclutamiento laboral*. Retrieved from https://www.clarin.com/economia/rol-portales-empleo-reclutamiento-laboral_0_HJ_QysVowQe.html
- ESAN Business School. (2015). *Gestión de personas: ¿Qué es el e-recruitment?* Retrieved from <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/09/gestion-personas-e-recruitment/>
- Escuela de Negocios y Dirección. (2015). *Sacando partido al reclutamiento*

- 2.0. Retrieved from <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/sacando-partido-al-%E2%80%8Breclutamiento-2-0/>
- Escuela de Organización Industrial. (2013a). *Cómo hacer un proceso de reclutamiento y de selección de personal efectivo*. Retrieved from <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/09/como-hacer-un-proceso-de-reclutamiento-y-de-seleccion-de-personal-efectivo/>
- Escuela de Organización Industrial. (2013b). *Ventajas de internet en la selección de personal*. Retrieved from <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/10/ventajas-de-internet-en-la-seleccion-de-personal/>
- Escuela de Organización Industrial. (2015). *Ventajas y desventajas del internet en el proceso de reclutamiento*. Retrieved from <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/25/ventajas-y-desventajas-del-internet-en-el-proceso-de-reclutamiento/>
- Facebook. (2018). *Información sobre los presupuestos mínimos*. Retrieved from <https://www.facebook.com/business/help/203183363050448>
- Fernández, M., Vázquez, M., Dujarric, G., Díaz, N., & Soto, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de Recursos Humanos. *Revista Wimb Lu*, 10(1), 19-37. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5156676.pdf>
- Ferrer, A. (2010). *Lecturas. Millennials, la generación del siglo XXI*. Retrieved from <https://www.nuevarevista.net/revista-lecturas/millennials-la-generacion-del-siglo-xxi/>
- García, L. (2014). Aplicación de las TIC en la gestión y dirección de los Recursos Humanos. Repositorio de la Universidad de León. Obtenido de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3821/71439701E_GADE_JULIO14.pdf?sequence=1.
- García, P., Gatica, M., Cruz, E., Gatica, K., Vargas, R., García, J., . . . Macías, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 1-17. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5523889.pdf>
- Grupo Soluciones Horizonte. (2018). *Reclutamiento de Personal*. Retrieved from <https://www.gsh.com.co/blog/reclutamiento-personal>
- Heredia, V. (2017). *La 'web' ayuda a reclutar a los nuevos talentos*. Retrieved from <http://www.revistalideres.ec/lideres/web-ayuda-reclutar-nuevos-talentos.html>
- Hernández, L., Silva, M., & Liquidano, M. (2014). Reclutamiento y selección

- a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn (análisis preliminar). *Revista OIKOS*, 38, 37-61. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/306214572_Reclutamiento_y_seleccion_a_traves_de_las_redes_sociales_Facebook_y_Linkedin_analisis_preliminar
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. 6a. Ed. Mexico D.F.: McGraw-Hill. Retrieved from https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/metodologica3a3c2ada_de_la_investigacion3a3c2b3n_sampieri_6ta_edicion1.pdf
- HubSpot. (2018). *Los beneficios de reclutar en las redes sociales. Pros y Contras*. Retrieved from <http://cdn2.hubspot.net/hubfs/252575/Los-beneficios-de-reclutar-en-las-redes-sociales.pdf?t=1444400215408>
- IAB Chile. (2013). *Primer Informe Social Recruiting en Chile*. Retrieved from <https://www.iab.cl/documento/primer-informe-social-recruiting-chile/>
- Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2018). *El desafío de retener a distintas generaciones*. Retrieved from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- Infoempleo-Adecco. (2017). *Informe 2016 - Redes sociales y mercado de trabajo*. Retrieved from <http://www.adeccorientaempleo.com/webwp/wp-content/uploads/2017/02/Informe-2017-Empleo-y-Redes-Infoempleo-Adecco-2.pdf>
- Jiménez, K., & Montt, P. (2014). Efectividad de los sitios de redes sociales como fuente de atracción en el proceso de reclutamiento. Repositorio de la Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129737/Efectividad%20de%20los%20sitios%20de%20redes%20sociales%20como%20fuente%20de.pdf?sequence=1>.
- Juan, G. (2017). *Redes sociales, imprescindibles en el reclutamiento*. Retrieved from <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/redes-sociales-imprescindibles-en-el-reclutamiento/>
- Kemp, S. (2016). *Digital in APAC 2016*. Retrieved from <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-apac-2016>
- Lee, I. (2005). The Evolution of E-Recruiting: A Content Analysis of Fortune 100 Career Web Sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 3(3), 57-68.
- LinkedIn. (2016). *Guía para el técnico de selección de personal moderno. El trayecto de los candidatos en LinkedIn*. Retrieved from https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/modernrecruitersguide2_es.pdf

- Mantilla, F. (2015). *Técnicas de muestreo. Un enfoque a la investigación de mercados*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Marcos, B., Pitrelli, Á., & Sardar, J. (2015). Reclutamiento 2.0. Repositorio digital de la UADE de Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5644/Marcos%20Diez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Murillo, P. (2015). Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados "Mercamaxx" del cantón los Bancos, provincia de Pichincha. Repositorio de la Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/603/1/TUAEXCO MIEAN013-2015.pdf>.
- Observatorio de RRHH. (2018). *LinkedIn cumple 15 años con más de 562 millones de usuarios*. Retrieved from <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/linkedin-cumple15-anos-con-mas-de-562-millones-de-usuarios.html>
- Peláez, J., García, M., & Azuero, A. (2014). La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial: avances de una explicación en un caso colombiano. *Suma de Negocios*, 5(11), 15-28. Retrieved from https://ac.els-cdn.com/S2215910X14700163/1-s2.0-S2215910X14700163-main.pdf?_tid=c8532161-9015-45f2-bf85-e8693f915e72&acdnt=1521467110_102fdcf95822ac0a59f7a954575aac2b
- Pérez, G. (2015). *Reclutamiento y selección de personal a través de redes sociales*. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-a-traves-de-redes-sociales/>
- Pico, L. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 94-104. Retrieved from <http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/122>
- Revista Dinero. (2017). *¿Somos más felices? La comunicación cara a cara está muriendo con las redes sociales*. Retrieved from <https://www.dinero.com/pais/articulo/impacto-de-las-redes-sociales-en-las-relaciones-personales/241332>
- Rivera, M. (2012). Los procesos de reclutamiento, selección e inducción para la inmobiliaria "Arroche Mercadeo de Inmuebles". Repositorio de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4181.pdf.
- Romero, J. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de

- personal. Repositorio de Universitas Miguel Hernández. Obtenido de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>.
- Runa. (2017). *¿En qué consiste el reclutamiento externo?* Retrieved from <https://runahr.com/en-que-consiste-el-reclutamiento-externo/>
- Runa. (2017). *¿En qué consiste el reclutamiento interno?* Retrieved from <https://runahr.com/en-que-consiste-el-reclutamiento-interno/>
- Saiz, C. (2016). Herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento. Repositorio de la Universidad de Cantabria. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9681/SAIZB RINGASCLAUDIA.pdf?sequence=1>
- Siliézar, M. (2018). *Técnicas de reclutamiento y selección de personal: Cómo hacer que su reclutamiento funcione*. Carolina del Norte: Lulu.com.
- Soria, J. (2017). Análisis del Mercado Laboral a través de las Bolsas de Empleo Online. Trabajo de Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas. Repositorio de la Universitat Politècnica de València. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/87004/RAUSELL%20-%20An%C3%A1lisis%20del%20mercado%20laboral%20a%20trav%C3%A9s%20de%20las%20bolsas%20de%20empleo%20online.pdf?sequence=1&isAllow>.
- Terán, W., & Leal, M. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(1), 30-40. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2950226>
- Universia España. (2017). *Redes sociales: tendencias de reclutamiento de personal en España*. Retrieved from <http://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2017/04/06/1151175/redes-sociales-tendencias-reclutamiento-personal-espana-infografia.html>
- Universidad Autónoma de Guadalajara. (2018). *Selección de personal*. Retrieved from <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>
- Universidad de Alicante. (2018). *Reclutamiento 2.0: las redes sociales para detectar talento*. Retrieved from <https://www.doeua.es/reclutamiento-2-0-las-redes-sociales-para-detectar-talento/>
- Urdiales, S. (2015). Elaboración de una propuesta de implementación de los subsistemas de selección de personal, clima laboral en la empresa Raster en el periodo Octubre 2014 - Marzo 2015. Repositorio de la Universidad

Politécnica Salesiana. Obtenido de
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9015/1/UPS-CT005060.pdf>.

Zarza. (2018). *Reclutamiento de Personal vía Internet*. Retrieved from <https://zarza.com/reclutamiento-de-personal-via-internet/>

Anexo 1: Entrevista aplicada al Administrador de la empresa.

ENTREVISTA DIRIGIDA A CONOCER PROCESO DE RECLUTAMIENTO CON REDES SOCIALES EN LA EMPRESA
--

- | |
|---|
| 1. Puede hablar un poco sobre la historia de la empresa, a qué se dedica, la misión, la visión y los principales competidores que tienes en el mercado. |
| 2. ¿Cuáles son las áreas que por departamento tienen? |
| 3. ¿Actualmente en la organización se manejan las redes sociales, tienen página web o alguna aplicación digital? |
| 4. ¿La empresa posee alguna aplicación destinada al marketing? |

5. Un poco revisando el tema de los clientes, hablemos un poco de los clientes internos, este uso de las páginas web y de las redes, le facilita la comunicación con ellos, con los clientes internos, ¿Cuál es el uso que tienes las redes en cuanto a esa parte?
6. ¿En el medio organizacional utilizan las páginas web?, como por ejemplo para el proceso de selección de personal.
7. ¿Cuál es el proceso actual de selección que manejan?
8. ¿Cuál es el perfil de personal que Talento Humano requiere?
9. ¿Cómo están dividido en cuanto a generaciones ahora que estamos en época de hablar de la generación de los millenials? ¿Cuál es el tiempo promedio que pertenece un colaborador en la organización?
10. ¿Qué beneficios otorga la empresa a los colaboradores?
11. Retomando el tema de reclutamiento ¿Cuánto se demoran en cubrir aproximadamente la vacante?
12. ¿Qué tanta apertura existe también en cuanto a cambiar el proceso de reclutamiento, adaptar estas nuevas tecnologías, el tema de las redes sociales al proceso de selección?
13. Si le mostráramos a los dueños las ventajas de incluir dentro del proceso, tal vez no cambiarles el proceso en su totalidad dejar la apertura para que tengan esta parte de las referencia, pero también incluir la parte de las redes sociales que es algo que es factible ¿se lo pensaría?
14. ¿Cómo piensa que las redes sociales pueden ayudar al reclutamiento del personal en todas las áreas?

Anexo 2: Entrevista aplicada al Jefe de Recursos Humanos y al asistente de nómina.

ENTREVISTA DIRIGIDA A CONOCER EL IMPACTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO POR MEDIO DE LAS REDES SOCIALES EN LA EMPRESA
1. ¿Cuáles fueron los costos que representó para la empresa el proceso de reclutamiento por medio de redes sociales?
2. ¿Qué diferencias principales considera que existe entre el reclutamiento mediante recomendaciones de los empleados, en comparación con el de redes sociales?

3. ¿Qué piensa acerca de la calidad de los aspirantes durante el proceso de reclutamiento mediante redes sociales?
4. ¿Qué opina sobre el impacto en el tiempo que toma llenar una vacante por medio de las redes sociales?
5. ¿Qué tan positivo o negativo considera el cambio en el proceso de reclutamiento hacia las redes sociales?
6. ¿Consideraría la empresa seguir con este nuevo proceso de reclutamiento?

Anexo 3: Carta de Autorización de Gemio S.A.

