



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

EFFECTIVIDAD DE LOS SITIOS DE REDES SOCIALES COMO FUENTE DE ATRACCIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

**Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención Administración**

**Participantes:
Karen Jiménez Meza
Patricia Montt Tapia**

**Profesor Guía:
Sebastián Ugarte Gómez**

Santiago, Chile- 2014

La propiedad intelectual de este trabajo es del profesor que dirigió el Seminario y de los
participantes.

Abstract

En los últimos años, las redes sociales se han transformado en parte importante de la vida diaria de las personas, pero sólo desde hace algún tiempo, su uso ha traspasado de la vida personal a la laboral. Es así, como hoy en día se ha transformado en un canal potencial entre empresas y candidatos; para los primeros, como una fuente de atracción a la hora de reclutar personal, y para los segundos, un canal en el cual pueden acceder e informarse acerca de ofertas de empleo.

El presente documento, constituye una investigación que busca evaluar la efectividad de las redes sociales, específicamente como fuente de atracción en el proceso de reclutamiento realizado por las empresas. El enfoque de ésta es, de comienzo considerar los esfuerzos realizados en este medio desde la perspectiva del empleador, para luego contrastarlo según el punto de vista de los candidatos a un puesto de trabajo.

A fin de lograr el objetivo antes mencionado, se seleccionaron dos metodologías, Análisis de Caso y Encuestas. En cuanto a la primera, se escogió a una firma, cuyo uso de redes sociales se encontrara en desarrollo, a quien se realizó una entrevista en profundidad. Para la segunda, se procedió a la aplicación de una encuesta a dos grupos de candidatos, egresados y estudiantes, ambos de carreras de administración y negocios, a fin de recoger sus apreciaciones con respecto a redes sociales como herramienta para informarse en el ámbito laboral y/o buscar empleo; utilizando para esto un muestreo por conveniencia. Si bien con el método de estudio utilizado se espera dar respuesta de manera concreta a los objetivos planteados, la investigación presentó algunas limitaciones al momento de extrapolar los análisis involucrados, entre ellas, la elaboración propia de la construcción teórica para medir la efectividad, la focalizada muestra de alumnos y egresados –circunscrita a los alumnos de la Universidad de Chile-, la selección de una única empresa para elaborar el Análisis de Caso, y el restringido uso de redes sociales por parte de la empresa partícipe de este estudio.

Los resultados revelaron, que si bien las redes sociales son un canal reconocido por postulantes y empresas como una herramienta válida a la hora de buscar y publicar empleos respectivamente, esta plataforma por sí sola no es efectiva, sino que adquiere validez una vez que la empresa la gestiona como parte de una estrategia para el logro de un objetivo específico. En este sentido, se estimó que dado el actual desarrollo de estos

medios, no pueden ser utilizados como la única fuente de reclutamiento, sino que tienen que ser vistos como una fuente de apoyo a las herramientas tradicionales utilizadas por los reclutadores.

Índice

1. Introducción.....	7
2. Antecedentes.....	10
2.1 Internet: Medio de revolución en el mercado laboral.....	10
2.2 Oferta Laboral: Competencia en el mundo de las organizaciones	13
2.1.1 Proceso de Reclutamiento.....	14
2.1.2 Canales a la hora de reclutar: Opciones y nuevas alternativas.....	18
2.3 Mercado Laboral.....	22
2.3.1 Tipos de Candidatos.....	22
2.3.2 Composición de la demanda de posibles candidatos.....	23
3. Objetivos del Estudio	25
4. Marco Teórico.....	27
4.1 Ventajas y Desventajas para las empresas en su rol como empleador del reclutamiento vía redes sociales	28
4.2 Efectividad: Construcción Teórica para su medición.....	34
5. Metodología.....	39
5.1 Metodología Análisis de Caso	39
5.2 Encuestas.....	40
5.3 Limitaciones.....	43
6. Análisis de Resultados.....	45
6.1 Análisis Caso de Estudios	45
6.2 Análisis Construcción Teórica creada.....	52
7. Conclusiones.....	74
8. Referencias	80
9. Anexos	86
Anexo 1: “Encuesta Egresados”	86
Anexo 2: “Encuesta Estudiantes”	94
Anexo 3: “Entrevista Empresa”.....	102
Anexo 4: Resultados Encuesta Estudiantes	106
Anexo 5: “Resultados Encuesta Egresados”	121
Anexo 6: “Resultados Entrevista”	138

Agradecimientos

Dedicamos este seminario a todas las personas que estuvieron a nuestro lado en todo este proceso en particular, pero además, a quienes nos apoyaron a lo largo de toda nuestra carrera profesional.

Finalizar este proyecto, representa llegar al final de este gran camino que significó seguir la carrera de Ingeniería Comercial. Camino que fue gran parte del tiempo cuesta arriba, donde muchas veces la idea de no seguir se apoderó de nuestras mentes, pero el llegar acá no fue fácil, por lo que fuimos perseverantes y mantuvimos un objetivo fijo, no rendirse.

Gracias a todos los docentes que guiaron nuestro desarrollo, siendo parte fundamental de nuestra formación y que hoy representan lo que somos como profesionales y personas. Cada uno de los profesores que nos acompañaron representan una enseñanza, que esperamos guie siempre nuestros pasos.

Gracias a todos nuestros amigos y cercanos, quienes fueron un apoyo más que fundamental, sobre todo en este último tiempo, donde palabras como “vamos que se puede” y “ánimo que queda menos”, motivaron aún más nuestro esfuerzo y energías a seguir. Además, no podemos dejar de mencionar de forma especial a nuestros colaboradores más cercanos, quienes ayudaron de forma desinteresada en este proyecto en circunstancias donde lo necesitábamos.

Además, no podemos dejar de lado a nuestras familias, que siempre fueron un pilar fundamental en todo momento, sobre todo en las situaciones más adversas, donde bastaba su presencia para saber que contamos con ellos hoy y siempre.

Por último, pero no menos importante, un agradecimiento especial a lo que significó realizar este trabajo con una compañera y amiga de tanto tiempo, donde el apoyo que una le brindo a la otra diariamente permite entregar hoy el trabajo presentado.

1. Introducción

Para toda organización considerar en sus acciones estratégicas el manejo del recurso humano, y más aún, la gestión de personas efectiva, puede significar la diferencia a la hora de generar una verdadera ventaja competitiva. Según Bayo y Merino (2002) las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de ésta, así como uno de los factores determinantes en su progreso. Por otro lado también mencionan que las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados, en conjunto con otros factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito de ésta. De esta manera, las acciones y labores concretas detrás de desarrollar un buen equipo de trabajo toman gran relevancia, formando así, factores de competitividad a través de habilidades, destrezas y por sobre todo competencias de los individuos que conforman la empresa.

Dentro de las acciones básicas y fundamentales, tiene que ver con una de las primeras actividades para crear un equipo de trabajo en línea con el desarrollo de la empresa, esto es el reclutamiento y selección, ambos son dos fases de un mismo proceso: provisión de recursos humanos para la organización (Chiavenato, 2007). Si éstos fallan, cualquier acción siguiente -no sólo en términos de gestión de personas-, será más complicada y hasta a veces imposible de seguir, afectando a otros elementos de la organización, tales como, su productividad, aspectos operativos, comunicación interna y errores críticos de decisión¹, entre otros, que pueden poner en riesgo su funcionamiento y crecimiento futuro.

Así, para un entendimiento acabado de la investigación a desarrollar, al referirse a *Reclutamiento* se entenderá como: “Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2007). Mientras que el concepto de Selección se entiende como el “Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas” (Snell & Bohlander, 2001). Para efectos este análisis se profundizará mayormente en el primer concepto, el reclutamiento.

¹Dutta, P. Consecuencias de una mala planificación de los recursos humanos. [En línea] <http://www.ehowenespanol.com/consecuencias-mala-planificacion-recursos-humanos-sobre_444532/> [Consulta: 12 de septiembre de 2014]

El desarrollo del proceso de reclutamiento generalmente inicia a partir de un requerimiento de personal por parte de la organización, el cual está basado en las necesidades de ésta obtenidas a partir de las etapas previas al reclutamiento mismo, dichas etapas conforman lo que se conoce como Planeación de Recursos Humanos. **La Planeación de Recursos Humanos** es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. De esta forma, la Planeación de Recursos Humanos establece un plan para asignar personal a la organización, mientras que el reclutamiento pone el plan en marcha (Snell & Bohlander, 2001). Posteriormente, el área de recursos humanos decide cuál o cuáles métodos y fuentes de reclutamiento usar (Muñoz, 2009).

Se habla de *Reclutamiento Interno* cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia de personal, ascenso o transferidos con ascenso. Por otro lado, *Reclutamiento Externo* es cuando se busca fuera de la empresa a los candidatos que cubrirán la vacante solicitada (Chiavenato, 2007). Siendo este último el foco de interés a considerar en este trabajo.

Amplios son los estudios que ahondan en esta fuente de reclutamiento, desde identificación y descripción del proceso, hasta asuntos tales como la publicidad, los contactos o la duración y temporización del reclutamiento (Reina, 2004). Mas, uno de los desafíos actuales que han tenido que manejar los gerentes de recursos humanos es internet.

Internet ha ocasionado un considerable impacto sobre recursos humanos, como también en todos los ámbitos involucrados en la gestión de una empresa. Este canal ofrece una nueva forma de poner en contacto la oferta y demanda de trabajo en un mercado laboral cada vez más exigente, lo que ha dado lugar a una nueva fuente y técnica de reclutamiento: el reclutamiento online o *e-recruiting* (Reina, 2004).

El trabajo de investigación a desarrollar a continuación, comienza con una descripción del contexto actual involucrado en el tópico de análisis. De esta forma, se identifican dos protagonistas principales, por un lado el empleador, organizaciones de todo tipo, delimitadas por sus características propias, como por las necesarias para convivir en el

entorno en cuestión. Como asimismo, los candidatos, tanto interesados reales en entrar al mundo laboral, como posibles postulantes a algún puesto de trabajo.

Ambos, tanto empleador como empleado se encuentran sumergidos en un contexto ampliamente competitivo por ambas partes, donde algunos elementos del entorno actual han generado diferencias significativas a la hora de buscar y contratar a un nuevo empleado, siendo el eje central de análisis, el uso de herramientas de reclutamiento online para encontrar un posible candidato.

Así, se definirá los canales de reclutamiento utilizados, tanto los denominados como tradicionales por ser los más conocidos desde siempre, hasta llegar al denominado reclutamiento 2.0 o *social media*, con medios como Facebook, LinkedIn y Twitter, entre otros, como herramientas de búsqueda actuales del proceso de reclutamiento.

Según dicho esquema, como objetivo de estudio se analizará la efectividad de los sitios de redes sociales en el proceso de reclutamiento, considerando para ello la visión de los candidatos, como también la experiencia de una empresa real y las características del mundo laboral, donde se espera generar conclusiones en relación a estos medios tan utilizados, midiendo su real eficacia en el contexto actual.

2. Antecedentes

2.1 Internet: Medio de revolución en el mercado laboral

Internet ha ocasionado un considerable impacto sobre los negocios y la gestión de las empresas en todos sus ámbitos, como también lo ha hecho en recursos humanos, donde ofrece una nueva forma de poner en contacto la oferta y demanda de trabajo en un mercado laboral mundial cada vez más exigente (Reina, 2004).

Es así, como el uso de internet ha generado un canal de comunicación sin fronteras que los usuarios utilizan con finalidades muy diversas, entre ellas la búsqueda de empleo (Reina, 2004). De esta forma, web corporativas, sitios laborales y sitios de redes sociales, entre otros, son herramientas que han experimentado un crecimiento explosivo como plataformas de comunicación entre empleadores y posibles candidatos.

Dichos medios suelen ser clasificados como 1.0 y 2.0, en alusión a las características de lo que se denomina como Web 1.0 y Web 2.0, que se explicarán a continuación:

Tabla N°1: Clasificación de Sitios Web

WEB 1.0	WEB 2.0
<p>Es aquella que se caracteriza principalmente por ser unidireccional y realizada sobre contenidos estáticos. Se asocia generalmente a las primeras páginas en Internet que publicaban contenidos de texto, los cuales una vez publicados, no se actualizaban salvo que el "webmaster" modificase dichos contenidos y volviese a subir la web de nuevo a internet.</p> <p>La Web 1.0 tenía un carácter principalmente divulgativo, lo cual poco a poco las empresas empezaron a tomar parte. Así, las primeras webs de empresa</p>	<p>Son servicios interactivos basados en internet de segunda generación, ya que permiten a las personas colaborar y compartir información, además de crear nuevos servicios y contenido en línea. Así, compartir fotos, publicar un video en YouTube, crear un blog, o usar Wikipedia son algunos de los servicios de la Web 2.0.</p> <p>Web 2.0 tiene cuatro características distintivas: interactividad, control del usuario en tiempo real, participación social (compartición) y contenido generado por el usuario. Las tecnologías y servicios detrás</p>

<p>surgieron, con diseños muy básicos (no había herramientas, ni tecnología, ni conexión suficiente como para hacerlo mejor) y contenidos que rápidamente quedaron anticuados al ser complejo actualizarlos².</p>	<p>de estas características incluyen la computación en la nube, los mashups y software, blogs, RSS, wikis y redes sociales (Laudon & Laudon, 2012).</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Así, se habla de **Sitios de Redes Sociales** (de ahora en adelante **sólo redes sociales**) como, “Servicios basados en la web que permiten a los individuos (1) construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema acotado (2) articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión y (3) visitar y recorrer su lista de conexiones y las realizadas por otros dentro del sistema” (Boyd & Ellison, 2007).

Las redes sociales funcionan a través de portales de internet, quienes proporcionan un acceso eficiente a la información y permite a los individuos crear y mantener una red de amigos y otras personas por razones personales y profesionales. Las redes sociales tienen pocos gastos generales, y en la actualidad no tienen cargos asociados a la construcción y el uso de cuentas personales en estos sitios (Jones & Behling, 2010).

Un perfil típico puede contener imágenes, videos e información biográfica sobre el individuo. Muchos sitios permiten a los usuarios publicar actualizaciones en tiempo real de sus pensamientos o acciones, siendo éste quien tiene el control sobre la mayor parte de la información presentada, pudiendo ajustar la configuración de privacidad para gestionar la cantidad de información que se haga pública (Brown & Vaughn, 2011).

Los medios de comunicación social, además de permitir a las personas conectarse y comunicarse socialmente, ha permitido a empleados y empleadores conectarse con fines comerciales. En este aspecto, las redes sociales son una herramienta poderosa y un nuevo medio de comunicación que se utiliza por los particulares individuales y grandes empresas por igual, donde éstas últimas lo utilizan para fomentar la intercomunicación o buscar otros empleados (Cülcüloğlu, 2013). De hecho en Chile, el 80% de las empresas

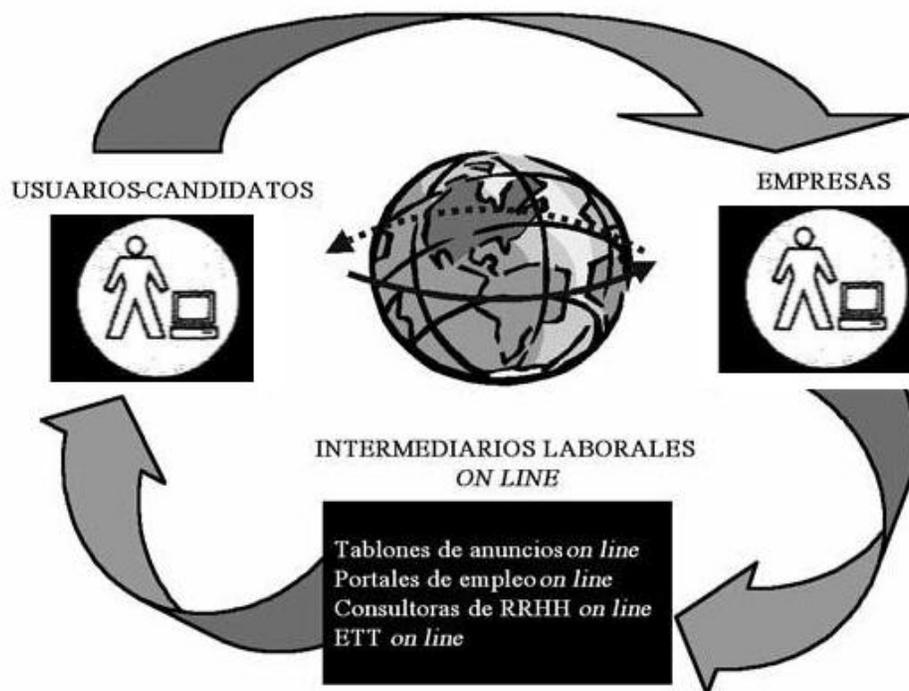
²Estudio Seijo. Web 1.0, Web 2.0 y Web 3.0. [En línea] <<http://www.estudioseijo.com/noticias/web-10-web-20-y-web-30.htm>> [Consulta: 12 de septiembre de 2014]

realiza búsquedas de candidatos a través de redes sociales, donde un 77% señala que ha tenido éxito en los procesos de búsqueda en redes sociales (SCGP, 2014).

De esta manera, el uso de internet ha creado un nuevo mercado de trabajo online o virtual, paralelo y complementario al mercado de trabajo tradicional, dentro del cual se encuentra el **E-recruiting** o **Reclutamiento online** (cuya definición será tratada en detalle más adelante).

Es en este mercado donde los candidatos, tanto activos como pasivos, las empresas y los intermediarios laborales utilizan internet como canal de comunicación e intermediación laboral, tal como se puede representar en la Figura 1 a continuación (Reina, 2004).

Figura N°1: El Mercado Laboral Online



Fuente: Reina M. (2004) Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento online.

2.2 Oferta Laboral: Competencia en el mundo de las organizaciones

El uso de internet, y en concreto de redes sociales como herramientas a la hora de reclutar, ha generado que las empresas –directores de recursos humanos y reclutadores-, se hayan vuelto mucho más proactivos, aumentando su participación en una amplia gama de plataformas virtuales. Así, buscan acercarse donde están los candidatos, con el fin de involucrarlos en el proceso de contratación (Nigel Wright Recruitment, 2011). Esto, a razón de que cada vez son más los candidatos que buscan un empleo a través de medios virtuales, como web laborales y sitios de redes sociales. Según investigaciones de TrendDigital en su Primer Informe Social Recruiting en Chile (2013), un 49% de los encuestados señaló haber encontrado su trabajo más reciente a través de un Portal Online de Trabajo, e incluso un 20% de las personas que buscan trabajo online dijeron haber encontrado su más reciente trabajo a través de las redes sociales.

Por otro lado, muchos empleadores han implementado el uso de herramientas y técnicas de medios sociales simplemente para mantenerse al día con la competencia, puesto que en la actualidad los candidatos tienen mayor información a su alcance que nunca cuando buscan un nuevo trabajo. No obstante, tomar dichas acciones sólo bajo ese fin podría ser una decisión poco ventajosa (Cülçüloğlu, 2013), ya que el uso de redes sociales resulta de gran ayuda más allá de “ponerse al corriente”. Así para tener éxito en el mercado altamente competitivo actual, los reclutadores han comenzado a utilizar el enfoque de un vendedor de encontrar y cultivar el talento superior (Jobvite, 2013).

Asimismo como los usuarios individuales de redes sociales pueden compartir su identidad con otros, las organizaciones pueden desarrollar y utilizar con eficacia su propia identidad como empresa. Las redes sociales permiten a los empleadores mostrarse a sí mismos como un lugar atractivo donde trabajar (Van den Hoogen, 2012). Al igual que los vendedores, los reclutadores utilizan las redes sociales como parte de una estrategia multicanal para encontrar datos e informarse a la hora de contratar.

Uno de los aspectos que se tiene en cuenta a la hora de atraer personas es el concepto de marca e imagen de la organización:

La **Marca Empleadora**, conocida también como **Employer Branding**, se construye sobre la base de una serie de acciones que no necesariamente tienen relación con los procedimientos de selección de personas, o al menos su conexión no es de manera

directa, y, sin embargo, su resultado afecta al reclutamiento. Las redes sociales ofrecen un ambiente ideal para trabajar en esta dirección, creando, mejorando o intensificando, según corresponda, la imagen de la empresa en la comunidad.

Lograr esta “marca” implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una reputación como buen empleador tanto para los colaboradores actuales como para los futuros.

Implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva como ámbito laboral de manera que las personas deseen trabajar en la organización (Alles, 2012).

En el contexto actual de competencia por los mejores candidatos, la reputación como empresa es un factor decisivo para que un candidato acepte o no la oferta. El término *Employer Branding* existe desde hace tiempo, pero las redes sociales han cambiado este concepto radicalmente. La marca corporativa era el mensaje que se comunicaba al mercado y que se actualizaba periódicamente. Ahora, los usuarios dirigen y amplifican ese mensaje –o lo cuestionan- en tiempo real según la impresión que tengan de la empresa (LinkedIn, Talent Solutions 2012).

Por tanto, es fundamental trabajar en dicha marca, y poner de relieve la cultura de la empresa, los valores y la visión, generando una percepción positiva de estos elementos, a través de sitios de redes sociales, videos corporativos, blogs, etc.

No obstante la labor detrás de la Marca Empleadora, es sólo uno de los pasos a considerar dentro del proceso de reclutamiento propiamente tal, el cual, para un mayor entendimiento de la investigación a presentar será detallado a continuación.

2.1.1 Proceso de Reclutamiento

Las organizaciones en el proceso de reclutamiento-según las buenas prácticas-, implementan una serie de subsistemas de recursos humanos, los cuales son, *atracción, selección e incorporación de personas* (Alles, 2012).

El objetivo de dicho proceso es hacer que los potenciales solicitantes de empleo se informen de la disponibilidad de una vacante (Van den Hoogen, 2012). Así, se parte de la necesidad de cubrir una posición y del respectivo perfil de búsqueda, para continuar con la atracción, y luego la selección, para finalizar con la incorporación de personas a la organización (Alles, 2012).

Un proceso de selección, de cualquier tipo, comienza por la atracción. Para ello las organizaciones utilizan diferentes medios; entre los más usuales se puede mencionar la publicación de anuncios en periódicos. De esta forma se definirá *Atracción* como:

“Etapa del proceso de selección de personas durante la cual se realizan una serie de acciones para atraer a los postulantes más adecuados en relación con el puesto que desea cubrir” (Alles, 2012).

La manera en que se utilizan las fuentes de reclutamiento es un aspecto fundamental de la atracción y la selección. Desde siempre, la elección de la o las fuentes de reclutamiento ha sido un factor clave. Elegir una fuente de reclutamiento adecuada es la base del éxito de un proceso de selección. Por ejemplo, si el director del proceso de selección equivoca el periódico en el cual se publica un anuncio, es posible que obtenga muchas postulaciones pero no las adecuadas (Alles, 2012).

Aparte de lo anterior, los procedimientos de contratación se han ido transformando dramáticamente (Lal & Aggarwal, 2013). En el pasado, para reclutar a los empleados simplemente se publicaban anuncios de oportunidades laborales en la prensa local, se contrataba a un consultor de selección o, más recientemente, las ofertas de trabajo eran publicadas en línea a través del sitio web de la compañía (Nigel Wright Recruitment, 2011).

No obstante, el aumento del fenómeno internet, ha dado lugar a cambios en las prácticas de recursos humanos y reclutamiento. Los reclutadores se han dado cuenta del aumento de la rentabilidad y el potencial de llegar a una amplia gama de personas a través de la facilidad de acceso a los perfiles digitales (Cülcüloğlu, 2013).

Así, la utilización de las nuevas tecnologías e internet por parte de las empresas para realizar una búsqueda proactiva de candidatos y darles a conocer las oportunidades de trabajo existentes, ha dado lugar al **E-recruiting** o **Reclutamiento online**. Se trata de una nueva herramienta unas veces alternativa y otras de carácter complementario al reclutamiento clásico que contribuye a potenciar y diversificar los canales de comunicación utilizados para la búsqueda de empleados (Reina, 2004).

El *Reclutamiento online* es un fenómeno relativamente nuevo que comenzó a mediados de la década de los noventa en Estados Unidos y que se ha expandido rápidamente a todos los países. Consiste en la utilización de Internet para realizar una búsqueda proactiva de candidatos, así como para darles a conocer las oportunidades de trabajo existentes, bien directamente a través del correo electrónico, o indirectamente, mediante la publicación de anuncios en la página web corporativa, en la de los portales de empleos, y el tema principal de esta investigación en sitios de redes sociales. Todo ello, con el objetivo de conseguir la cantidad y calidad de candidatos necesaria para realizar una selección eficiente. Esta actividad supone la introducción de las nuevas tecnologías e Internet en la captación, toma de contacto y preselección de candidatos, de modo que afecta a la manera en que ambos interactúan, al proporcionar herramientas alternativas para llevarla a cabo (Reina, 2004).

Y es dentro de esta categoría donde se habla de **Atracción 2.0**, **Reclutamiento 2.0** o **Reclutamiento a través de social media**. Este último es el proceso de aprovisionamiento o contratación de candidatos a través del uso de plataformas sociales como canales de promoción por parte de los empleadores (Lal & Aggarwal, 2013).

Las organizaciones están creando sus propias páginas de perfil en LinkedIn, Facebook y Twitter; y los reclutadores están aprovechando sus propias redes privadas de Facebook y LinkedIn para llegar a los posibles candidatos (Nigel Wright Recruitment, 2011). Con esto, se han cambiado las prácticas de recursos humanos, cambios que van desde la contratación hasta en las ofertas de trabajo en línea y en los proceso de evaluación (Cülcüloğlu, 2013).

De hecho, ya en el 2012, según conclusiones de Segal en su estudio “*Widening web of social media*”, señalaba que los medios de comunicación social ya no eran un fenómeno nuevo para los estándares de la industria, sino más bien como una “corriente principal”. Con esto, las organizaciones que no utilizan estas herramientas se consideran “detrás” o en necesidad de sistemas, tecnologías o cambios de procesos, para así aprovechar al máximo el uso de herramientas rentables y eficientes. Aunque eso no limita el uso de otras herramientas, esto puesto que los sitios de redes sociales se utilizan como un complemento valioso en la gran mayoría de las organizaciones.

En la siguiente tabla se presenta la atracción de personas según las distintas aplicaciones tecnológicas utilizadas, definido por la autora Martha Alles (2012):

Tabla N°2: Atracción de Personas

	Principales Elementos	Comentarios
Atracción	Imagen institucional. Anuncios en periódicos, radio, televisión, etc.	La imagen institucional es muy importante y deviene de un sinnúmero de factores, desde las instalaciones hasta la publicidad institucional, entre otros emergentes. La publicación de anuncios se realiza considerando el receptor del mensaje.
Atracción en la Web 1.0	Sitio organizacional. Anuncios en web laborales.	A lo anterior se suma la participación en la Web con un sitio organizacional, en el cual se pueden publicitar posiciones ofrecidas junto con la utilización de las web laborales como una fuente adicional de reclutamiento.
Atracción en la Web 2.0	Presencia organizacional en las redes sociales. Detección de posibles candidatos	A todo lo anterior se suma la participación de la organización en redes sociales a través de la creación de perfiles organizacionales junto con una participación activa de difusión (concepto de marca empleadora), la publicación de ofertas laborales y la

	en las redes sociales. Difusión de vacantes a través de redes sociales.	aplicación de <i>headhunting</i> 2.0.
--	--	---------------------------------------

Fuente: Alles M. (2012). Social Media y Recursos Humanos.

En muchos casos, la atracción, implica atraer amigos/contactos que, en algún momento, podrán estar interesados en una posibilidad laboral. En estos casos, el propósito será generar contactos sin un motivo específico.

Una empresa podrá publicar anuncios en las redes sociales donde previamente hayan definido un perfil; estos anuncios serán vistos, en primera instancia, por los contactos que la empresa posea. En una segunda instancia sus contactos podrán direccionarlos, a su vez, a los propios. Igualmente podrá buscar personas con ciertas características, según sus intereses y/o necesidades a fin de iniciar un contacto. Dicha búsqueda la podrá realizar por nombre de la persona, título, empresa, tipo de especialidad, etc. (Alles, 2012).

2.1.2 Canales a la hora de reclutar: Opciones y nuevas alternativas

A partir de la definición de reclutamiento enunciada en el comienzo, se pueden encontrar tres tipos de reclutamiento en función de las diferentes herramientas disponibles, definidos por la autora Martha Alles (2012):

Tabla N°3: Progreso del Reclutamiento

<p>Reclutamiento</p>	<p>Imagen institucional. Las organizaciones basan su atracción en una imagen (más o menos) fuerte/ poderosa que se transmite desde la marca, el edificio, anuncios institucionales, etc.</p> <p>Anuncios de oferta de búsqueda de periódicos</p> <p>Utilización de su propia base de datos.</p> <p>Procesamiento manual de postulaciones recibidas: currículum vitae y carta de presentación, ambos en papel.</p>
<p>Reclutamiento 1.0</p>	<p>Anuncios en el sitio organizacional.</p> <p>Sitios organizacionales en los cuales los interesados pueden dejar sus antecedentes.</p> <p>Utilización de base de datos producto del punto anterior.</p> <p>Publicación de anuncios en periódicos y recepción de postulantes a través de correos electrónicos: currículum vitae y carta de presentación, ambos como adjuntos en un email.</p> <p>Web laborales: anuncios y búsqueda en la base de datos.</p>
<p>Reclutamiento 2.0</p>	<p>Presencia organizacional en las redes sociales.</p> <p>Difusión de vacantes a través de redes sociales.</p> <p>Búsqueda de perfiles acorde a los buscados en las redes sociales.</p> <p>Servicios de búsqueda ofrecidos por las redes sociales.</p>

Fuente: Alles M. (2012). Social Media y Recursos Humanos.

A continuación, algunas definiciones de las herramientas disponibles. Se comenzará definiendo desde las fuentes de reclutamiento más usuales, hasta llegar a Reclutamiento a través *redes sociales*, definidas en su mayoría por el autor Idalberto Chiaveniato (2007):

Consulta de los archivos de candidatos: en algunas situaciones las empresas guardan en archivos los datos de postulantes que se presentan espontáneamente o que

no fueron elegidos en reclutamiento anteriores, por lo que recurren a estos archivos en busca de postulantes para sus nuevas vacantes.

Anuncios en periódicos o revistas: en esta, las empresas publican sus ofertas en periódicos de alta circulación, para acceder a un público más general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear.

Recomendación de candidatos por empleados de la empresa (Redes de Contacto): este sistema se caracteriza por ser de bajo costo y alto rendimiento, y bajo índice de tiempo. Este consiste en que los mismos empleados de la empresa puede recomendar a amigos o conocidos para vacantes dentro de la organización.

Agencia de Empleo: Son oficinas que sirven de enlace entre las empresas y las personas que se encuentran buscando empleo. Se encargan de reunir currículum, para luego ofrecer servicios a las empresas que necesitan cubrir una vacante.

Agencia de Reclutamiento para ejecutivos: Son conocidas también como empresas cazatalentos, o *headhunters*. Se encargan de reclutar ejecutivos para altos niveles de la empresa.

Instituciones Educativas: Este medio se hace mediante ferias de reclutamiento, cuyo objetivo es vincular a las empresas con los estudiantes.

Organizaciones de Profesionales: Son grupos de profesionales que se encargan de reunir personas para compartir información, establecer alianzas, congresos, etc. Este tipo de organizaciones son una fuente de obtención de candidatos para las empresas, ya sea por recomendaciones, o porque permite ubicar rápidamente personas idóneas.

Blog: Sitio web que permite generar discusión o informar a través de Internet que consiste en entradas ("posts"). Hasta el año 2009 los blogs eran por lo general el trabajo de un solo individuo, de vez en cuando de un grupo pequeño, y, a menudo cubiertos de

un solo tema. Blogs consisten en entradas regulares de comentarios y descripciones de eventos (*blogging*) (Archana, 2013).

Bolsas electrónicas de trabajo (BdT): Base de datos en línea de vacantes u ofertas laborales (con la descripción en cuanto a funciones, características del puesto y requerimientos) disponibles en el mercado así como el currículum de candidatos activos e inactivos en el mercado laboral. Con este medio, las organizaciones hoy en día soportan sus procesos de reclutamiento, y por su parte, los candidatos llevan a cabo la búsqueda de empleo. En las BdT hay un administrador de la base y no existe interacción (aportación de contenidos) entre candidatos y empleadores (Manpower, 2009).

Facebook: Red social donde los usuarios crean perfiles personales, pueden agregar otros usuarios como amigos e intercambiar mensajes, incluyendo las notificaciones automáticas cuando actualicen su propio perfil. Además, los usuarios pueden unirse a grupos de usuarios con intereses comunes, organizados por características comunes (por ejemplo, el lugar de trabajo). Los usuarios pueden intercambiar mensajes instantáneos entre sí a través de la página web (Archana, 2013).

YouTube: Sitio web para compartir videos, donde los usuarios pueden subir, compartir y ver vídeos, dando la opción a los usuarios de dejar comentarios. A través de esta plataforma se puede mostrar una amplia variedad de videos generados por el usuario, incluyendo películas y clips de televisión, así como contenido amateur como blogs de vídeo. Medios de comunicación como la BBC también ofrecen parte de su material a través del sitio. Las organizaciones están utilizando cada vez más a YouTube como una forma de compartir información acerca de su empresa y sus vacantes con los candidatos potenciales (Archana, 2013).

Twitter: Servicio de micro *blogging*, permite a sus usuarios enviar y leer mensajes visibles públicamente llamados tweets. Tweets son mensajes basados en texto de hasta 140 caracteres que se muestran en el perfil del usuario. Los usuarios pueden suscribirse a otros usuarios (Archana, 2013).

LinkedIn: Es una red social enfocada en los profesionales. En esta, los usuarios tienen un listado de contactos con quienes tienen algún nivel de relación, esta lista permite, seguir a diferentes empresas, encontrar puesto de trabajo, personas y oportunidades de trabajo (Archana, 2013).

2.3 Mercado Laboral

2.3.1 Tipos de Candidatos

Como fue mencionado, el *reclutamiento externo* se enfoca en aquellos candidatos que no pertenecen a la organización, es decir, por postulantes atraídos mediante técnicas de reclutamiento. Así, este se enfoca en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones (Chiavenato, 2007).

Considerando la información anterior, se hace necesario definir los tipos de candidatos que las empresas pueden atraer, puesto que dependiendo de su naturaleza, se define el tipo y las herramientas de reclutamiento a utilizar. La autora Marta Alles (2012), define los candidatos como *candidatos activos* y *candidatos pasivos*, conceptos que son explicados a continuación:

- **Candidatos Activos:** Son personas que buscan activamente un trabajo, ya sea porque no lo tienen, o bien, estando empleados, porque desean firmemente realizar un cambio, por motivos diversos. En redes sociales, este tipo de candidatos dejan sus datos en LinkedIn u otras redes consideradas como “profesionales”.
- **Candidatos Pasivos:** Personas que no se encuentran de búsqueda de un nuevo trabajo, y pueden cumplir con el perfil de profesional buscado por la empresa.

La relevancia de hacer la distinción anterior, reside en que los candidatos activos están motivados por un cambio laboral, mientras que los pasivos pueden tener un perfil interesante, pero al no estar en una búsqueda activa pueden desinteresarse en la mitad del proceso. Es interesante notar que a pesar de que los candidatos pasivos no participan

de web laborales o consultoras de recursos humanos, si están dispuestos a dejar sus datos en algunas redes sociales –Facebook, LinkedIn-.

2.3.2 Composición de la demanda de posibles candidatos

La irrupción de la tecnología ha cambiado la vida de las personas, desde la realización de actividades cotidianas, hasta la manera en que se establecen relaciones, tanto a nivel personal como a nivel laboral. Las empresas no han quedado ajena a esta realidad, teniendo que cambiar la manera en que llevan a cabo sus procesos; ejemplo de ello, es el departamento de Recursos Humanos, quien ha tenido que hacer frente a las necesidades e intereses de los profesionales jóvenes, buscando alternativas que complementen los canales tradicionales de reclutamiento (diarios, revistas, avisos clasificados, etc.).

Hoy en día, los recién egresados pertenecen a la llamada; “Generación Y”, “Generación Internet”, “Generación Next” o “Millennials”. Si bien aún no existe un consenso respecto de su extensión etaria, se generalizan entre los jóvenes que tienen 20 y 34 años –nacidos entre 1980 y 1994- (Elam, Stratton, & Gibson, 2007), que para el caso de Chile alcanzan el 16,1% de la población (según cifras del CENSO 2012)³. La principal característica de este grupo de jóvenes es estar familiarizados con la tecnología desde el nacimiento, por lo que se encuentran altamente relacionados con las redes sociales⁴. Son personas más individualistas que las generaciones anteriores, les interesa tener autonomía en sus decisiones, y sitúan su bienestar personal por sobre el laboral y social, ejemplo de esto, es su ímpetu por crear sus propias empresas (Simón, C. & Allard, G., 2007). Así, ellos prefieren tener tiempo libre versus recibir dinero (Eisner, 2005), pues son una generación que nacieron viendo el esfuerzo de sus padres por adquirir bienes materiales, lo que muchas significó que no tuvieran la atención que ellos requerían, así, ellos “trabajan para vivir, y no viven para trabajar”.

Dada la información antes mencionada, las empresas deben realizar esfuerzos adicionales a los tradicionales para atraer al talento joven. Según Lowe, Levitt y Wilson, (2008), existen algunas claves para poder retener a este tipo de profesionales, como por

³Instituto Nacional de Estadística, Censo 2012. Síntesis de Resultados

⁴Joy, O. (2013). “Nativos digitales: ¿Quiénes son y qué significa?”. [En línea] Canal de Noticias, CNN en español en Internet. <<http://cnnespanol.cnn.com/2013/01/25/nativos-digitales-quienes-son-y-que-significa>> [Consulta: 09 de octubre de 2014]

ejemplo, asignarles un trabajo desafiante, con objetivos y metas claras; proveer de retroalimentación positiva, crear un ambiente de trabajo flexible y de diversión, además de establecer un ambiente donde se fomente la integración tecnológica, el trabajo en equipo, intercambio de ideas e innovación.

Así, es de vital importancia que las empresas puedan establecer relaciones con este grupo objetivo de profesionales, es en este punto, donde el uso de las redes sociales que les facilite la comunicación con este tipo de postulante adquiere relevancia. Lo anterior queda demostrado en los resultados obtenidos en el reciente estudio de TrendDigital en su Primer Informe Social Recruiting en Chile (2013), donde se muestra que existe una elevada penetración de Facebook, Twitter y LinkedIn -con un 92,4%, 43,6% y 42,2% respectivamente, lo que se complementa con el 20% de las personas que buscaron trabajo online, quienes declararon haber encontrado su más reciente trabajo a través de redes sociales.

3. Objetivos del Estudio

Esta investigación busca poder evaluar la efectividad de los sitios de redes sociales en la etapa de atracción del proceso de reclutamiento, desde la arista de los candidatos a un puesto de trabajo. Pero a la vez, poder contrastarlo con los esfuerzos realizados en este medio desde la perspectiva del empleador.

Como objetivo general de investigación de este estudio se plantea, **evaluar desde la arista de los posibles candidatos⁵, la efectividad de los sitios de redes sociales en el proceso de atracción que se lleva a cabo para cubrir un puesto de trabajo.**

Para efectos de esta investigación, *efectividad* será definido como una construcción teórica compuesta por cuatro criterios, los cuales según el grado de cumplimiento obtenido en el análisis, lograrán alcanzar el objetivo propuesto. Así *efectividad* será un constructo compuesto por:

- Cantidad de posibles candidatos a alcanzar
- Disponibilidad de la información actualizada del perfil profesional del posible postulante
- Valor asignado por el posible candidato a la cantidad de información disponible por parte del empleador
- Importancia de uso atribuida por el posible candidato

Dichos factores serán definidos en detalle más adelante en el ítem de *Marco Teórico*, y la forma de evaluarlos en el ítem de *Metodología*.

Así, la pregunta de investigación es:

¿Son efectivos los sitios de redes sociales para atraer a posibles postulantes para cubrir un puesto de trabajo? Considerando para ello claro, las acciones seguidas en estos medios y validez asignada por los posibles postulantes.

Para lo anterior además, se establece como objetivo secundario determinar cuál es el perfil básico -a definir según las acciones seguidas en los sitios de redes sociales- en el

⁵Cuando se hable de este concepto, como también de "*posibles postulantes*", se hará referencia a personas que participan de alguna u otra manera en el mercado laboral, ya sea que aún están cursando sus estudios universitarios o bien, profesionales que ya concluyeron éstos.

proceso de reclutamiento bajo el rol de empleador. Lo cual se espera lograr con la metodología de Análisis de caso a una empresa partícipe de este estudio.

Los objetivos de investigación desarrollados para las finalidades indicadas incluyen:

- (i) Identificar para el caso de las empresas, las ventajas y desventajas del reclutamiento mediante sitios de redes sociales.
- (ii) Determinar el conocimiento y uso de los sitios de redes sociales, por universitarios de tercer, cuarto y quinto año de carreras del área administrativa y de negocios.
- (iii) Determinar el conocimiento y uso de los sitios de redes sociales por profesionales egresados de carreras del área administrativa y de negocios.
- (iv) Definir las políticas actuales de reclutamiento de la empresa estudiada, dando mayor relevancia a la forma de reclutamiento actual y a las herramientas de reclutamiento online utilizadas.
- (v) Formular recomendaciones para mejorar la práctica actual de la empresa partícipe, o ganar más conocimiento a través de la investigación realizada.

Considerando estos objetivos, se establece además como preguntas de investigación secundarias:

- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del uso de sitios de redes sociales en el proceso de reclutamiento a la hora de buscar un posible postulante?
- Evaluar la efectividad de los procesos de reclutamiento a través de sitios de redes sociales de la empresa partícipe del caso de estudio
- ¿Cuáles son las características del postulante que busca trabajo a través de sitios de redes sociales?
- ¿Cuáles son los sitios de redes sociales más utilizados por los posibles postulantes?

4. Marco Teórico

Planteados los objetivos de estudio, se indagó en diferentes referencias -en su mayoría internacionales- del tipo concluyente como también más teóricas acerca del fenómeno **e-recruiting** y en particular del denominado **reclutamiento 2.0**, donde gran parte de éstas aludían a una serie de características de los sitios de redes sociales que los volverían un medio atractivo de usar, versus otros canales de reclutamiento tradicionales.

De esta manera, la revisión de la literatura a continuación, persigue cubrir las áreas temáticas consideradas en las preguntas de investigación, abarcando dos secciones básicas, esperando así una evaluación completa de los medios sociales virtuales como fuente de atracción a la hora de cubrir un puesto de trabajo.

Es importante clarificar, que a pesar de que el objetivo central planteado expone evaluar la efectividad de las redes sociales bajo la visión de los candidatos, el orden al presentar la información será primero, bajo la perspectiva de las empresas en su rol de empleador (atendiendo al objetivo secundario propuesto), lo anterior, puesto que permite un mayor entendimiento de los referencias encontradas, ya que éstas suelen ir más en línea con los esfuerzos de una firma frente al reclutamiento 2.0, que con la de los posibles postulantes; además que se espera generar una base a modo de introducción al tema en sí, que permita guiar los argumentos relevantes a incluir en los constructos mencionados.

Así el primer punto a tratar, de forma más descriptiva, tiene que ver con las ventajas y desventajas de los sitios de redes sociales para la empresa como empleador, información reunida según diversos estudios encontrados en relación a lo observado por los reclutadores de distintas partes del mundo frente a estos canales, como además, investigaciones con respecto a los atributos asociados a tales herramientas e internet como medio principal.

Segundo, de carácter ya más exploratorio y para dar respuesta a la pregunta de investigación central de este estudio y así, evaluar la efectividad del uso de sitios de redes sociales como medio de atracción en el proceso de reclutamiento, se estableció un modelo de investigación, a razón de definir el concepto de efectividad por medio de una serie de criterios propios de dichos canales. Los criterios seleccionados fueron, (i)

Cantidad de posibles candidatos a alcanzar, (ii) Disponibilidad de la información actualizada del perfil profesional del posible postulante, (iii) Valor asignado por el posible candidato a la cantidad de información disponible por parte del empleador e (iv) Importancia de uso atribuida por el posible candidato.

4.1 Ventajas y Desventajas para las empresas en su rol como empleador del reclutamiento vía redes sociales

Si bien, las ventajas y desventajas del uso de redes sociales en el reclutamiento pueden analizarse desde dos perspectivas -postulante y empresa-, en este ítem, serán abordadas desde el punto de vista de las empresas, puesto que existe mayor apoyo bibliográfico al respecto, lo que facilita el entendimiento y aplicación de dichos conceptos para el Análisis de Caso.

En el último tiempo, el interés de las empresas y universidades por conocer y explorar acerca del uso de las redes sociales en el proceso de reclutamiento ha ido en aumento. Así, y a partir de estudios realizados por investigadores internacionales respecto al tema, se ha podido establecer de manera más bien general algunas características, ventajas y desventajas de su uso como herramientas en el proceso de reclutamiento. Para llegar a tales resultados, las investigaciones comienzan definiendo las ventajas y desventajas del **e-recruiting**, para luego y a través de levantamiento de información, corroborar cuáles se cumplen para las redes sociales.

Entre las ventajas, se encuentran:

- Disminución de costos
- Rapidez -comunicación postulante-empresa, y en la publicación y respuesta de los interesados-
- Alcanzar el mercado objetivo de la empresa –en cuanto a perfil de postulante-
- Permitir mayor intercambio de información
- Desarrollar *employer branding*.
- Acercamiento real a candidatos pasivos

Para el caso de las desventajas, las principales son:

- Monitoreo constante de la plataforma
- Falta de conocimiento de la red y de actualización de los datos de los candidatos en las plataformas de los datos en las plataformas.

Considerando los objetivos de esta investigación, se procederá a profundizar en las ventajas de la utilización de redes sociales, mientras que para las desventajas, solo se explicarán, a fin de considerar esa información como parte de las características generales de redes sociales en el proceso de reclutamiento.

Dentro de las **ventajas**, se encuentran:

4.1.1 Rapidez

Antes de la utilización de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento, el tiempo que las empresas dedicaban a buscar y contactar postulantes era considerablemente mayor, esto, porque la comunicación con los candidatos era impersonal, lo que muchas veces retrasaba el primer contacto entre las partes.

Hoy, y con la utilización de redes sociales en las actividades de reclutamiento, se puede lograr rapidez o ahorro en tiempo a través de la velocidad en la comunicación establecida con los candidatos y, por la agilidad en los procesos. En cuanto a lo primero, los postulantes pueden enviar sus currículum al instante en que una oferta fue publicada, lo que permite un ahorro notable en el tiempo de búsqueda de solicitantes, y en los costos asociados a tal búsqueda (Reina, 2004). Keller (2001), afirma que el ahorro en el tiempo, dado por la agilidad en los procesos bordea el 40% con respecto a un proceso tradicional de búsqueda -en el cual es necesario publicar un aviso con anticipación, revisar los currículums obtenidos, para luego hacer una preselección de los interesados-. En este sentido, Pin et al. (2001) agrega, que una de las ventajas del uso *e-recruiting* en la contratación es el ahorro de tiempo, esto por la rápida publicación de las ofertas de trabajo, respuesta de los interesados y la solicitud de los datos del postulante. Así, acelera el tiempo de contratación, pues se reduce el tiempo dedicado a la búsqueda y selección

de candidatos. Lo anterior, es destacado por Abel (2011) para concluir que, dicha característica es atribuible a las redes sociales, puesto que los reclutadores también pueden ocuparlas para publicar ofertas y contactarse con los interesados en un corto período de tiempo.

4.1.2 Disminución de Costos

Con la utilización de redes sociales en el proceso de reclutamiento, las organizaciones también pueden llegar a reducir costos involucrados en este proceso, comparados con los medios tradicionales como avisos clasificados, portales de trabajo, etc. Por lo tanto, la principal fuente de reducción de costos se encuentran asociados al pago por publicar anuncios en los medios masivos de comunicación, a fin de llegar a los candidatos buscados por la firma.

Con respecto a esto, Eisele (2006), descubrió en su estudio que del 67% de las empresas encuestadas que vieron internet como una mejora en sus procesos de contratación, el 49% logró reducir efectivamente los costos asociados a ese proceso. Por otro lado, (Lee, 2005; Cober et al., 2000) concluyó en otro estudio, que los métodos de contratación electrónica permitieron disminuir los costos en un 87% comparado con los métodos tradicionales, como el periódico. Si bien, los datos anteriores son conclusiones a partir del reclutamiento online, son beneficios que también pueden ser asociados a redes sociales, dado que este último es parte de dicha plataforma.

4.1.3 Alcanzar el Mercado Objetivo de la empresa

Sin duda, uno de los objetivos de las políticas de recursos humanos es atraer al personal más capacitado e idóneo para las vacantes disponibles, en este afán, se podría pensar que las redes sociales aumentan la cantidad de postulantes, dificultando el proceso. La afirmación anterior no es del todo cierta, puesto que las redes sociales también permiten a los reclutadores acceder a los candidatos para luego, permitirles realizar una gran segmentación, logrando así alcanzar el mercado objetivo de candidatos buscados. Esto se fundamenta, en que las redes sociales permiten aumentar la disponibilidad de los candidatos a la oferta de empleos (Pin et al, 2001).

Ante esto, Navarro (2001), plantea que a pesar de la gran cantidad de redes sociales existentes, cada una tienen una naturaleza diferente, por lo que son las empresas quienes definen en qué red social publicarán sus ofertas de trabajo, acotando así el universo de posibilidades y, finalmente accediendo a un público cercano al perfil buscado. Con respecto a este tema, Van Den Hoogen (2012), agrega que son las características publicadas por los mismos postulantes las que también permiten a los reclutadores segmentar su mercado objetivo, esto, porque la información proporcionada permite cotejar si el perfil del postulante cumple o no con el perfil de la vacante.

4.1.4 Comunicación e Intercambio de Información

Las plataformas virtuales permiten a los reclutadores un mayor alcance en su difusión, comparado con las herramientas tradicionales de reclutamiento. Las redes sociales no son la excepción, pues además de aumentar el alcance, permiten la publicación de los anuncios en línea, dando la posibilidad a los usuarios de compartir esta información entre sus redes de contacto. Lo anterior ayuda a generar una cercanía con el anuncio en cuestión, posibilitando la comunicación directa entre el candidato y el empleador (Navarro, 2001).

En base a estudios realizados, son los expertos quienes coinciden en que en la actualidad la contratación es más fácil, ya que los reclutadores pueden conseguir información de los potenciales candidatos a través de las redes sociales. En este sentido, Van Hoye y Lievens (2007), plantean que las redes además de entregar mayor cantidad de información, ésta es más transparente que la obtenida a través de anuncios tradicionales.

Así, la presencia de un perfil de la empresa en redes sociales, posibilita que los candidatos puedan contactarse directamente con ella, de manera que puedan plantear sus interrogantes respecto de la organización, y con ello, poder conocer a la empresa desde otro punto de vista (Navarro, 2001). Por tanto, la presencia de la firma en redes sociales, permite una comunicación más instantánea empresa-candidatos, facilitando el envío y recepción del currículum frente a la publicación de una oferta de empleo.

4.1.5 Employer Branding

Como ya fue mencionado, el concepto de *employer branding* alude a cómo la marca puede influir en la construcción de una imagen positiva, ayudando a conseguir una reputación para la empresa por parte de sus actuales y futuros colaboradores (Alles, 2012).

Considerando lo anterior, las redes sociales pueden ayudar a retratar una mejor imagen de la organización, con un mayor alcance a través de este tipo de redes; esto, puesto que las redes sociales la dan la posibilidad a las empresas de crear perfiles y mostrar imágenes que den a conocer las acciones que emprende la organización de manera constante en el tiempo (Cülcüloğlu, 2013).

Actualmente existen varias empresas que realizan esfuerzos en busca de posicionarse como una buena organización empleadora. Manpower Grecia, -organización mundial dedicada a entregar a empresas soluciones de recursos humanos, a fin de mejorar la competitividad-, utiliza Facebook, como un “anfitrión virtual”, de manera que candidatos y clientes puedan asistir a sesiones sobre temas de interés del sector. Por otro lado, Sony e IBM, utilizan las redes para dar a conocer sus esfuerzos de responsabilidad social (Manpower Professional, 2010).

Si bien, el uso de redes sociales ayuda a crear o potenciar el *employer branding*, este es difícil de cuantificar, dado que muchas veces se confunde con las marcas de consumo masivo, o la imagen de confianza en base a otros motivos (Alles, 2012).

4.1.6 Acercamiento real a candidatos pasivos

Antes de la irrupción de los sitios de redes sociales, los candidatos a los que se podían llegar eran a los activos, que se mostraban, enviaban sus currículums y se inscribían en los portales de empleos. Los candidatos pasivos y el acceso a los mismos, quedaba en manos de Head Hunters, altamente especializados, a través de cuyas redes de contactos, conocidos de alto nivel, etc., eran prácticamente los únicos que podían

llegar a profesionales que aunque trabajando y sin buscar activamente un cambio, podrían ser tentados con una mejora⁶.

Según estudios de TrendDigital en su Primer Informe Social Recruiting en Chile (2013), de los 3.991 encuestados, el 55,1% pertenecerían a la categoría de candidato pasivo, en desglose, un 17,6% señala "*Estar felizmente empleado, pero abiertos a nuevas ofertas*", un 18,7% "*Empleado y esperando por nuevas oportunidades*" y un 18% "*Empleado y buscando otra posibilidad laboral*".

Muchas organizaciones utilizan los sitios de redes sociales para identificar a los solicitantes de empleo pasivos. Profesionales de recursos humanos a menudo sostienen que los sitios de redes sociales orientados a los negocios ofrecen una fuente fértil de información relativa a los demandantes de empleo pasivos (Wolk, 2004). Estos individuos son personas que son especialmente deseables debido a que representan un segmento sin explotar de posibles candidatos que no están asociados con las agencias de colocación u otros profesionales de reclutamiento. Además, muchos candidatos pasivos se consideran especialmente estables en su situación laboral actual (DeKay, 2009).

En el caso de las **desventajas**:

Con respecto al constante monitoreo de la plataforma, se relaciona directamente con la comunicación entre las partes, puesto que al ser de carácter directa, es necesario responder y estar al tanto de lo que la gente comenta. En este sentido, las empresas deben dedicar tiempo a revisar tanto la información recibida a través de su perfil – currículum, dudas, comentarios- como al contenido negativo -comentarios en contra de la organización- dado que puede tener grandes repercusiones en la marca, y con ello en la opinión que los posibles postulantes tienen de ella. Otro aspecto del monitoreo se relaciona con la confusión que genera en los reclutadores las diversas aplicaciones que tienen las redes sociales, lo que lleva a que tengan que destinar varias horas diarias a investigar de las nuevas herramientas disponibles en la red social en cuestión.

⁶Candidatos... ¿Activos? o ¿Pasivos? A quién de los dos me dirijo. [En Línea] <<http://www.profindclub.com/1/post/2013/06/candidatosactivos-o-pasivos-a-quin-de-los-dos-me-dirijo.html>> [Consulta: 12 de septiembre de 2014]

En cuanto a la falta de conocimiento y actualización de los datos de los candidatos, algunos estudios mencionan que a pesar de que las redes permiten el acceso a la información del postulante, sólo una fracción de las personas utilizan herramientas más sofisticadas de las redes sociales en las cuales pueden ingresar información más acabada, como por ejemplo su experiencia, descripciones de cargos anteriores, entre otras (Lal & Aggarwal 2013), por lo que a pesar de haber mayor cantidad de información comparado con el reclutamiento tradicional, esta puede estar incompleta o desactualizada.

4.2 Efectividad: Construcción Teórica para su medición

Por otro lado, frente al objetivo central expuesto, es decir, evaluar desde la arista de los posibles candidatos, la efectividad de los sitios de redes sociales en el proceso de atracción que se lleva a cabo para cubrir un puesto de trabajo, se consideró necesario, como fue mencionado anteriormente, crear una construcción teórica, que permitiera efectuar y acercarse de forma más objetiva a dicha evaluación.

Para ello, se diseñó una definición del concepto *efectividad* bajo el contexto en cuestión, el cual estará conformado por una serie de criterios vinculados a algunas de las características de los sitios de redes sociales encontradas en la literatura. Tales criterios fueron seleccionados considerando dos elementos, primero, que estos criterios pudieran ser analizados desde la arista de los posibles candidatos, atendiendo al objetivo esperado, y segundo, según su factibilidad de medición en el trabajo exploratorio pensado. Por lo que la decisión de cuáles escoger, se hizo en relación con el diseño de la investigación de las encuestas aplicadas.

La siguiente tabla muestra una vista general del constructo y criterios del modelo creado:

Tabla N° 4: Construcción Teórica del concepto de efectividad de los sitios de redes sociales en la etapa de atracción del proceso de reclutamiento

EFFECTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de posibles candidatos a alcanzar • Disponibilidad de la información actualizada del perfil profesional del posible postulante • Valor asignado por el posible candidato a la cantidad de información disponible por parte del empleador • Importancia de uso atribuida por el posible candidato
---------------------	--

Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

4.2.1 Cantidad de posibles candidatos a alcanzar

Uno de los factores que más se destacan con respecto al uso de sitios de redes sociales en los procesos de atracción y reclutamiento, tiene que ver con la alta cantidad de candidatos a alcanzar, versus otros medios tradicionales existentes. De hecho, un 71% de las 802 empresas encuestas por TrendDigital en su Primer Informe Social Recruiting en Chile (2013), señaló haber mejorado la cantidad de candidatos al utilizar sitios de redes sociales para reclutar o seleccionar personal.

El poder acceder a una gama más amplia de candidatos se relaciona directamente al canal utilizado, es decir, internet. El **e-recruiting** presenta mayor cobertura y amplitud de alcance, porque, al no conocer fronteras, ofrece una cobertura en el ámbito internacional que al mismo tiempo puede irse restringiendo a determinadas zonas geográficas, nacionalidades, idiomas, etc. (Serrano, 2001).

No obstante, algunas investigaciones señalan que si bien puede aumentar el número de solicitantes, éstos no necesariamente son los más cualificados (Mathis & Jackson, 2008), por lo que de parte de las empresas es fundamental una gran

segmentación inicial, ya sea publicando anuncios en sitios específicos de la web y/o hacia un público segmentado cercano al perfil buscado (Navarro, 2001).

4.2.2 Disponibilidad de la información actualizada del perfil profesional del posible postulante

Según expertos en contratación, hoy es mucho más fácil para los empleadores reunir datos sobre los candidatos potenciales a través de sitios de medios sociales (Nigel Wright Recruitment, 2011). Además, los empleadores pueden acceder a la información detallada que les permita sacar conclusiones o hacer inferencias sobre el carácter del solicitante que podría no ser tan fácil o económicamente obtenida a través de los medios tradicionales (Brown & Vaughn, 2011).

Sin embargo, frente a lo anterior, muchos cuestionan si esta información se acerca efectivamente a la realidad laboral del candidato, tanto por la posibilidad de que sea un perfil falso⁷, o no actualizado con respecto a su vida profesional.

Entre los desafíos de utilizar los sitios de redes sociales, uno de los problemas a enfrentar es la insuficiencia de toda la información, por ejemplo, aunque el uso de LinkedIn se ha generalizado en cuanto al número de personas registradas, tal vez sólo una fracción de éstas utilizan realmente todas las características de esta plataforma, como el detallado resumen de su experiencia, las descripciones anteriores del trabajo, la lista de todas las escuelas a las que asistió, tener o dar recomendaciones de pares, etc. (Lal & Aggarwal, 2013). En última instancia, el candidato puede decidir qué tipo de información está dispuesto a compartir (Nigel Wright Recruitment, 2011).

⁷Si bien este tema es recurrente de analizar como argumento en contra del uso de sitios de redes sociales en el proceso de reclutamiento, no será tratado en esta investigación, considerando la dificultad de comprobar esto con los instrumentos de análisis utilizados, ya que en una encuesta los encuestados no siempre pueden o quieren proporcionar información ante preguntas complejas, personales y/o sensibles (Malhotra, 2008).

4.2.3 Valor asignado por el posible candidato a la cantidad de información disponible por parte del empleador

Así como los usuarios individuales de sitios de redes sociales pueden compartir su identidad con otros, las organizaciones también pueden desarrollar y utilizar con eficacia su propia identidad como organización (Van Den Hoogen, 2012), esto puesto que la mayoría de las redes sociales permiten a las empresas crear perfiles y mostrar imágenes sin tener que pagar para el desarrollo web hosting y web adicional (Cülcüloğlu, 2013).

Los sitios de redes sociales permiten ofrecer a los candidatos una mayor cantidad de información que los tradicionales anuncios en prensa (Reina, 2004). Los empleados potenciales pueden encontrar de inmediato miles de puestos de trabajo disponibles en línea, y la información sobre una empresa es más transparente que en los anuncios de empleo tradicionales (Van Hoye & Lievens, 2007), obteniendo de esta forma una vista previa del trabajo de manera mucho más realista (Broughton, Foley, Ledermaier & Cox, 2013).

Por lo demás, los sitios de redes sociales permiten a los empleadores mostrarse a sí mismos como atractivos, resultando una forma más de gestión de marca (Hoogen, 2012). Tales plataformas disponen de una gran cantidad de herramientas en línea para que las empresas puedan promover la marca empleadora eficazmente a futuros contratos y a los empleados actuales (Nigel Wright Recruitment, 2011). De esta manera, estos medios pueden ser utilizados para retratar mejor la imagen de la empresa con un mayor alcance a través de la red (Cülcüloğlu, 2013), considerando el hecho de que el número de demandantes de empleo que utilizan sitios de redes sociales para localizar empleadores y vacantes potenciales, es cada vez mayor (Broughton, Foley, Ledermaier & Cox, 2013).

Por lo mismo, las plataformas de medios sociales se han convertido en un elemento muy importante en la construcción de la marca de empleador (Lal & Aggarwal, 2013). Tendencias internacionales señalan que el 91% de las empresas aumentó o al menos mantuvo su inversión en marca de talento en 2012, mientras que el 83% de los expertos en selección de personal afirma que la marca corporativa influye notablemente en su capacidad para contratar a buenos candidatos (LinkedIn. Talent Solutions, 2012).

Para el caso de Chile, no fueron encontrados hallazgos frente a este tópico, considerándose por esto, un elemento en desarrollo; de hecho algunas de las estadísticas encontradas apuntan más a la situación en Latinoamérica en general. En consecuencia, para la investigación vinculada a este constructo, se hará alusión a la información de la empresa partícipe y del contenido de las ofertas de trabajo publicadas en concreto, es decir, a la cantidad de la información y la integridad de ésta dada a conocer por la organización frente a búsquedas de candidatos, esperando acercarse a la idea básica del valor de la información hoy en día para los posibles postulantes.

4.2.4 Importancia de uso atribuida por el posible candidato

Este criterio se encuentra relacionado con el primero presentado y responde al aumento diario en la popularidad de los sitios de redes sociales como fuente para buscar trabajo, en comparación a los otros medios existentes para ello. Incluso, algunas universidades en otras partes del mundo también están utilizando el reclutamiento 2.0, ya que los sitios de redes sociales resultan bastante familiares y son muy bien aceptados por estudiantes y graduados como medio de búsqueda de empleo (Lal & Aggarwal, 2013). Esto habla de la importancia que ha tomado este canal en el último tiempo, siendo altamente valorado por los posibles postulantes como un canal recurrente -incluso por sobre otros- a utilizar para la búsqueda de trabajo.

5. Metodología

El estudio diseñado busca poder evaluar la efectividad de los sitios de redes sociales en la etapa de atracción del proceso de reclutamiento, desde la arista de los posibles candidatos a un puesto de trabajo. Pero a la vez, poder contrastarlo con los esfuerzos realizados en este medio desde la perspectiva del empleador.

Así, se pensó en dos herramientas principales a utilizar en esta investigación, por un lado, de naturaleza más cualitativa, la metodología de Análisis de Caso, materializada a través de la entrevista, para así conocer la realidad de una empresa en el proceso de reclutamiento, y en particular del uso de sitios de redes sociales como fuente de atracción en dicho proceso. Y por otro, del tipo más cuantitativo, y como forma de medir el constructo creado, la Encuesta, cuya aplicación será a personas que respondan a la categoría de posibles postulantes a un puesto de trabajo, buscando de esta manera acceder a una cantidad de datos que permitan confirmar lo planteado por el Marco Teórico.

5.1 Metodología Análisis de Caso

Uno de los objetivos de esta investigación es determinar cuáles son los beneficios que tiene para una empresa el uso de redes sociales en el proceso de reclutamiento. Para dar respuesta a esta interrogante, la presente investigación se ha diseñado de manera que, en primera instancia se recolecte información de variadas publicaciones, las cuales permitan concluir cuáles son los beneficios de redes sociales para una empresa, para luego, contrastarla con los resultados de una empresa multinacional -con una subsidiaria en Chile-, cuyo uso de redes sociales en sus políticas de recursos humanos, se encuentre aún en desarrollo.

A fin de determinar y conocer cuáles son los beneficios para la empresa seleccionada del uso de sitios de redes sociales, se ha procedido a la confección de una entrevista en profundidad, la cual será aplicada al Gerente de Adquisición de Talentos de la organización -principal responsable del proceso de reclutamiento-, para ser utilizada como instrumento de estudio.

Así, en base a lo comentado en los párrafos anteriores, el estudio diseñado es de naturaleza cualitativa. Este tipo de investigación fue seleccionada para el trabajo, puesto que permite una mejor comprensión teórica y práctica del uso de las redes sociales, así como también obtener apreciaciones y conclusiones respecto del uso que dan las firmas a este tipo de plataforma.

El muestreo cualitativo adoptado consiste en la selección de una empresa cuyo uso de redes sociales se encuentre aún en desarrollo. El instrumento seleccionado – entrevista- fue elegido puesto que faculta al investigador hacer preguntas de seguimiento según sea necesario, además de permitir resolver las confusiones que se pueden generar la conversación (Holliday 2007; Kothari 2008). Este tipo de instrumento cuenta con mayor valor, puesto que permite abordar completamente las preguntas y objetivos de la investigación (Cülcüloğlu, 2013).

5.2 Encuestas

Aquí, el estudio siguió un muestreo por conveniencia, incluyendo la participación de las personas más dispuestas y accesibles a colaborar en el cuestionario aplicado. La estrategia de búsqueda para las muestras incluyó una ubicación estratégica de los participantes, teniendo en cuenta las limitaciones de la investigación.

5.2.1 Muestra

Se aplicaron dos tipos de encuestas a razón de diferenciar según las características profesionales de las personas involucradas. La Encuesta 1 fue creada para estudiantes de educación superior de tercero, cuarto y quinto año de carreras de negocios y administración pertenecientes en su mayoría a la Universidad de Chile. La decisión de seleccionar esos años de estudio responde a que la gran mayoría de estas carreras tienen una duración de cinco años, por lo que se espera obtener respuestas de alumnos a mitad de su carrera profesional que se encuentren en búsqueda de una práctica laboral o bien, familiarizados con la búsqueda de empleo, y no alumnos que recién están iniciando sus estudios, quienes podrían desconocer las herramientas y contexto a la hora de buscar un trabajo, sesgando los resultados obtenidos. Para esta encuesta se estudió una muestra de 151 hombres y mujeres; los hombres contribuyeron al 41% de la muestra, y

las mujeres en un 59%. También es importante tener en cuenta que la muestra estuvo conformada por un 29% de estudiantes universitarios en el tercer año de su carrera, 26% de cuarto año y un 44% de quinto año.

La Encuesta 2 fue aplicada a profesionales egresados de carreras de negocios y administrativas pertenecientes en su mayoría a la Universidad de Chile, quienes generalmente se encontraban siguiendo algún diplomado o magíster en dicha casa de estudio. Esta muestra fue elegida pensando en una mejor disposición a participar en este estudio, además de esperar encontrar personas más familiarizadas con las herramientas online de búsqueda de empleo. Se alcanzó una muestra de 82 hombres y mujeres, los hombres contribuyeron al 72% de la muestra, y las mujeres en un 28%. También es importante tener en cuenta que la muestra estuvo conformada por un 27% de profesionales egresados con 0 a 3 años de experiencia laboral, 20% con 4 a 7 años de experiencia laboral, 21% con 8 a 10 años de experiencia laboral y 32% con más de 10 años de experiencia laboral.

Ambas encuestas se aplicaron de forma online a través de la plataforma Qualtrics⁸, y también presencialmente para alcanzar un número mayor de respuestas. El link para poder responder la encuesta fue difundido por medio de Facebook en grupos pertenecientes a la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile-en el caso de la Encuesta 1-, y en un debate creado frente al tema, en el sitio de LinkedIn –en el caso de la Encuesta 2-. De forma directa, se encuestó presencialmente a alumnos de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile en su biblioteca y alrededores, y para acceder a profesionales egresados, se solicitó permiso en esta misma escuela para realizar la encuesta en los cursos de “Dirección de Finanzas”, MBA Weekend, y “Gestión del Desempeño y de las Compensaciones”, MBA Evening, al inicio de dichas clases.

Los resultados de ambas encuestas realizadas se registraron digitalmente, administrativas en la misma plataforma de Qualtrics.

⁸ Proveedor de Encuestas en línea habilitado para todos los estudiantes de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile de forma gratuita.

5.2.2 Medidas

Para medir cada uno de los criterios que componen la construcción teórica del concepto de *efectividad*, y poder evaluar bajo ese factor los sitios de redes sociales, las encuestas aplicadas –tanto Encuesta 1 como Encuesta 2- se diseñaron en base a una serie de cuestionamientos que buscarán analizar los criterios señalados.

De esta manera, se determinó:

Tabla N°5: Construcción Teórica por constructos para el concepto de efectividad

<p>Cantidad de posibles candidatos a alcanzar =</p>	<ul style="list-style-type: none">• N° de posibles candidatos que utilizan los sitios de redes sociales en su vida diaria• Porcentaje de candidatos según el tipo de sitio de red social utilizado para buscar empleo• N° de posibles candidatos que utilizan los sitios de redes sociales a la hora de buscar un empleo
<p>Disponibilidad de la información actualizada del perfil profesional del posible postulante =</p>	<ul style="list-style-type: none">• Frecuencia de uso promedio semanal de sitios de redes sociales en su vida diaria• Tiempo promedio al mes dedicado a revisar y/o actualizar su información profesional en sitios de redes sociales• Frecuencia anual dedicado a actualizar su información profesional en sitios de redes sociales• Similitud entre el currículum profesional real versus el perfil profesional publicado en sitios de redes sociales• Disposición a la información en sitios de redes sociales frente a ofertas de trabajo y perfiles de empleadores, y

	actualización de su información profesional
Valor asignado por el posible candidato a la cantidad de información disponible por parte del empleador =	<ul style="list-style-type: none"> • Valor asignado a la información incluida por el empleador a la hora de publicar una oferta de trabajo • Importancia asignada a reconocer el nombre de la empresa empleadora • Valor asignado a las acciones realizadas por el empleador vinculadas directamente a sus esfuerzos en sitios de redes sociales
Importancia de uso atribuida por el posible candidato =	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de uso atribuida al reclutamiento a través de sitios de redes sociales • Valor asignado -según sitio de red social- como medio para buscar empleo

Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

5.3 Limitaciones

Las limitaciones relacionadas a este estudio, en términos generales, coinciden con las comunes asociadas a cualquier trabajo académico, tales como la falta de tiempo y financiamiento.

Frente al diseño de la investigación en concreto, los límites aparte del sesgo inherente y énfasis en la teoría, tienen que ver con las herramientas de análisis creadas. Para el Análisis de Caso, el haber trabajado con sólo una empresa, restringe las conclusiones a obtener, considerando que cada organización funciona de manera diferente a otra, por lo que los resultados no necesariamente pueden ser generalizados ni al sector ni a la industria en cuestión.

A la vez, que cualquier análisis realizado a la empresa partícipe condiciona la información a incluir, quedando fuera acciones que pudieran ser importantes en el mercado laboral, pero que, por no ser llevadas a cabo por la firma estudiada quedarán fuera de cualquier escrutinio. En relación a lo anterior, depende también de qué tipo de

datos dispondrá la organización para este trabajo, lo que no necesariamente puede reflejar su realidad actual.

Por otro lado, con respecto a la construcción teórica planteada, sus limitaciones son principalmente responder a una idea subjetiva, condicionada a conveniencia de la disposición de la información y la forma en que se realizó las encuestas. Otro elemento a considerar, tiene que ver con las características de las muestras, donde pueden no resultar representativas para la población, esto último por el número de encuestados a alcanzar y además por cómo se componen ambas muestras, puesto que son en su mayoría personas pertenecientes o que pertenecieron sólo a la Universidad de Chile, dejando fuera un porcentaje no menor de individuos.

6. Análisis de Resultados

6.1 Análisis Caso de Estudios

6.1.1 Perfil de la Empresa estudiada

En el caso de la empresa entrevistada, a continuación, se detalla una breve reseña de la información general recabada con respecto a ésta en sí, su área de Recursos Humanos, y específicamente cómo funciona su proceso de reclutamiento, llegando a sus acciones seguidas en sitios de redes sociales frente a dicho proceso, para luego poder dar algunas recomendaciones considerando los datos obtenidos en las encuestas realizadas⁹.

Para proteger su identidad e información confidencial del negocio, se mantendrá en anonimato su nombre, refiriéndose a ésta como “N”.

“N” es una empresa transnacional con presencia en todo el mundo, líder en su rubro, con cerca de 80.000 empleados, donde de éstos, cuenta con un total aproximado de 1.000 empleados en Chile.

La Dirección de Recursos Humanos se encuentra dividida bajo distintas áreas. Existe un director de Recursos Humanos que tiene bajo su cargo un comité compuesto por: un Gerente de Adquisición de Talentos, que se encarga del reclutamiento y selección de personal; un Encargado de Clima y Diversidad, cuya labor es medir el entorno y el clima laboral dentro de la empresa, además de velar por la diversidad inclusiva dentro de “N”; y un Gerente de Recursos Humanos responsable del personal de Fuerzas de Ventas, el cual gestiona todos los temas de desarrollo que tengan que ver con dichos empleados.

Asimismo, cuenta con un área de Administración de Personal, dedicada a aspectos financieros relacionados con los trabajadores, tales como sueldos, contratos, finiquitos, etc. Consta también de un área responsable de Compensación y Beneficios, que se dedica a generar nuevos beneficios, construir y supervisar el presupuesto de la empresa, y en general a todo lo relacionado con la masa salarial. Y, finalmente existe un área

⁹ Los datos presentados a continuación corresponden a la información entregada por el entrevistado, quien es Gerente de Adquisición de Talentos en la empresa, siendo éste el principal responsable del proceso de reclutamiento llevado a cabo.

responsable de la Formación y Desarrollo, que se encarga de mantener a cada empleado en los niveles de capacidades, presentes y futuras, requeridas en la organización, las cuales se informan en una plataforma digital y presencial¹⁰.

En relación al proceso de reclutamiento, es llevado a cabo en su totalidad por la empresa, sin externalizar ninguna de sus etapas. El proceso comienza con la apertura de una vacante por parte de la jefatura, para luego buscar candidatos a través de Portales de Empleo, LinkedIn, referidos internos¹¹ y reclutamiento interno.

Luego de haber seleccionado a los postulantes de acuerdo a su experiencia, se realiza un filtro telefónico, el cual busca disminuir los costos asociados que significaría seguir otro tipo de método, como por ejemplo tener que entrevistar personalmente a cada uno de los postulantes. Posterior a ello, los candidatos pasan a una entrevista presencial con el Gerente de Adquisición de Talentos, de allí con el Director de División y con el responsable que lo suceda, según el área vinculada al cargo en cuestión, para luego ser entrevistado por el Director de Recursos Humanos (el número de entrevistas depende de la importancia del cargo al cual se está postulando, donde mientras más estratégico sea, más entrevistas se le realizarán). Posterior a cada entrevista, se completa una planilla Excel con las competencias esperadas a poseer por el candidato, de esta manera, existen tres opciones a evaluar, “Supera la expectativas”, “Óptimo” y “No se observa la competencia”.

Una vez que el candidato aprueba este proceso, el área de compensación procura confeccionar la carta de oferta, en base al cargo, las bandas salariales del mercado, experiencia del candidato, entre otros, donde finalmente es enviada –en primera instancia- al jefe directo del cargo a postular y al Director de Recursos Humanos para que lo validen, y por último es enviada al candidato para que tome una decisión dentro de veinte y cuatro horas.

Con respecto a las fuentes de atracción utilizadas por la empresa en el proceso de reclutamiento, hoy en día, un 40% de los contratados son a través de referidos internos, un 30% por medio de reclutamiento interno, un 20% por LinkedIn y un 10% por los Portales de Empleo.

¹⁰ Información obtenida de la consultoría realizada en el marco de la Cátedra Gestión de Recursos Humanos I. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Consultado el 04 de diciembre de 2014.

¹¹ Programa creado en la empresa, donde son los propios empleados quienes recomiendan a posibles candidatos a un cargo vacante.

En el caso de los referidos, “N” cuenta con un programa formal que incentiva a los empleados a referir personas. Si la persona recomendada es contratada, el empleado obtiene un puntaje, donde según éste pueden acceder a diferentes premios.

Por último, frente a sus esfuerzos en sitios de redes sociales, tal como se puede apreciar en los porcentajes entregados, son sólo por medio de la plataforma LinkedIn. La empresa no posee un perfil en éste como tal, sino que utilizan el perfil personal de sus reclutadores para poder captar posibles postulantes, donde su estrategia apunta en su mayoría a candidatos que ya cuentan con un trabajo y/o no andan en búsqueda de un empleo, pero que sí posean las competencias requeridas (candidatos pasivos).

6.1.2 Ventajas y Desventajas para la Empresa estudiada

En base a la información recopilada en la entrevista llevada a cabo a la empresa partícipe (cumpliendo con el ítem Análisis de Caso), a continuación se comentarán algunos de los hallazgos más relevantes encontrados, poniendo énfasis en las ventajas y desventajas que tiene para la organización el uso de redes sociales como herramienta para reclutar personal, aludiendo así a la información mencionada en el ítem “Marco Teórico”.

En el caso de la organización, el uso de redes sociales – LinkedIn- representa una fuente importante de candidatos, cuya relevancia radica en ser el principal canal de acceso a candidatos pasivos, esto, porque la mayoría de las vacantes son para cargos cuya experiencia y conocimiento son específicos.

Es así como uno de los grandes beneficios que ha presentado la utilización de redes sociales para la empresa, es poder acceder a candidatos pasivos de manera directa. Si bien, reconocen que muchos de los usuarios de LinkedIn no cumplen con el perfil de la empresa, los esfuerzos realizados han logrado que en el año 2014, el 20% de los contratados fueran contactados por redes sociales, lo que representa la segunda fuente de empleados contratados en ese año.

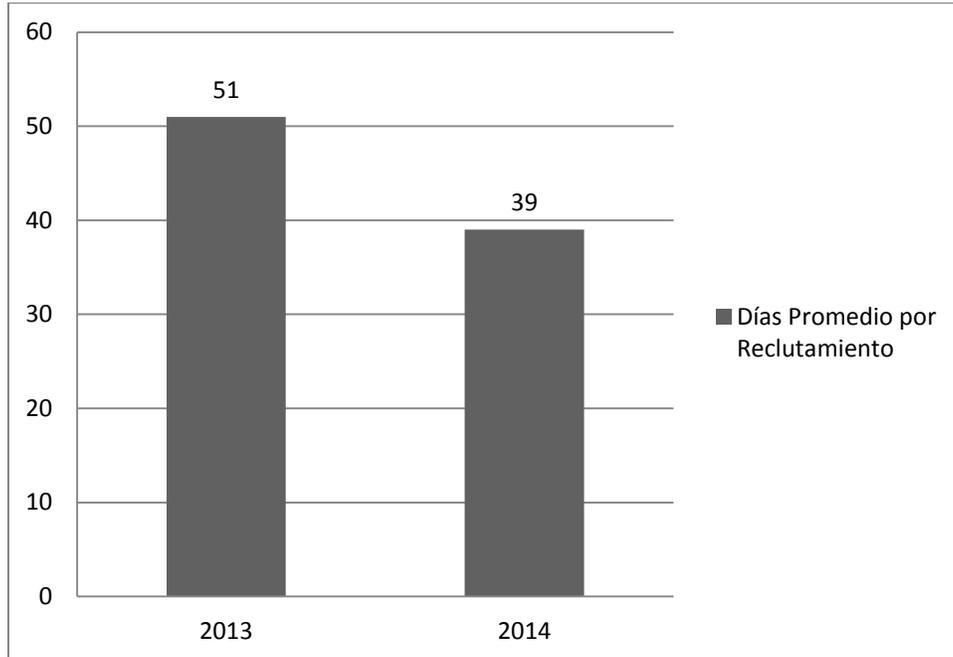
Con respecto a la rapidez tanto en el proceso, como en la comunicación e intercambio de información -entre la empresa y candidato-, el uso de LinkedIn le ha permitido establecer contacto con los postulantes en menor tiempo, versus herramientas

tradicionales de reclutamiento, esto último puesto que la comunicación es uno a uno -de manera directa-, promoviendo la interacción entre oferentes y demandantes. Además de lo anterior, LinkedIn brinda a la empresa la posibilidad de acceder a la información –tanto del perfil como del currículum- de los candidatos de manera inmediata, ayudando a los reclutadores a filtrar más fácilmente, disminuyendo el tiempo asociado al proceso de reclutamiento.

Según la literatura revisada, esta ventaja se asocia a la posibilidad que tienen las organizaciones a publicar ofertas de empleo de manera más rápida, pudiendo recibir información de los postulantes casi al instante, agilizando así el proceso. En el caso de “N”, se observa además que la rapidez viene de la eficiencia por parte de sus reclutadores, y la manera en que éstos ejecutan las acciones que componen el proceso de seleccionar a los candidatos a través de dicha plataforma. Su estrategia consiste en que la firma, en lugar de hacer ofertas de empleo de manera masiva, realiza una búsqueda focalizada en los candidatos pasivos –a través de los perfiles personales de los reclutadores- que tengan un perfil y la experiencia requerida para el cargo en cuestión, así, aprovechan las herramientas de LinkedIn para realizar filtros, y evitar los cientos de currículum recibidos en caso de hacerlo público¹². De esta manera, disminuye el tiempo de revisión del currículum de los postulantes que no cumplen con el perfil buscado. Lo anterior, ha sido una de las razones por la cual han disminuido los indicadores internos asociados a los tiempos que tarda en llenarse una vacante, mejorando considerablemente tal valor.

¹² Gerente de Adquisición de Talentos. Entrevista en Profundidad [grabación]. Santiago, Elaboración Propia, 50 min., sonido.

Gráfico N°1: Promedio de días anual dedicados al proceso de reclutamiento de “N”



Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Otra de las ventajas señaladas en la entrevista, es el costo asociado al uso de redes sociales. El contacto menciona que en un comienzo, el costo monetario de la cuenta en LinkedIn era cero, puesto que tenían el perfil básico ofrecido por la plataforma - el cual es gratuito-, y que sólo tiempo después, avalado por los buenos resultados, decidieron adquirir una licencia que permite aumentar el alcance de red. A continuación, se presentan los costos que enfrenta el área por concepto de canales utilizados como fuente de atracción en el proceso de reclutamiento:

Tabla N°6: Costo Anual por Canal de Reclutamiento

Canal	Valor Económico Anual (\$)
Ferías Laborales ¹³	\$1.000.000- \$2.300.000 ^{14*}
Programa <i>Referidos</i>	\$1.600.000
Portales de Empleo	\$1.500.000
LinkedIn	\$700.000
Reclutamiento Interno	No existen datos

Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Tabla N°7: Personal Contratado por "N" según Canal utilizado, para el año 2013

Canal como fuente de atracción	Cantidad de Contratados efectivos anual	Costo anual Aproximado por cada candidato^{15*}
Programa <i>Referidos</i>	29	\$55.172
Reclutamiento Interno	21	No existen datos
LinkedIn	15	\$46.667
Portales de Empleo	7	\$214.286

Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Viendo lo anterior, se puede observar que el costo asociado a LinkedIn es menor - considerando el número de contratados efectivos- en relación a las otras herramientas ocupadas por la empresa. A la vez, el alcance logrado por dicha red es altamente

¹³Dicho canal es considerado como uno de los esfuerzos actuales a potenciar su marca empleadora, por lo que no se considera como una fuente **directa** de atracción, ya que suele ser dirigido más a desarrollar su *employer branding* que para buscar posibles postulantes, por lo mismo no fue incluida en la Tabla N°6.

¹⁴ Valor que difiere según la casa de estudio en que sea realizado.

¹⁵ Se consideró sólo el valor económico del canal.

importante, considerando que se puede acceder a casi 3.000.000 de perfiles¹⁶ de posibles postulantes, lo que supone la existencia de una mayor probabilidad de alcanzar el perfil buscado por la organización, dado que permite acceder a una gama más amplia de candidatos.

Con respecto al *employer branding*, la firma menciona que actualmente no realizan acciones concretas direccionadas a posicionarse como un buen empleador, pero comenta que hay algunas actividades tales como, Charlas Corporativas, Ferias Laborales - organizadas y realizadas en universidades- , concursos para las mismas, entre otros, que permiten que la empresa se dé a conocer entre los estudiantes. En el caso de otros medios digitales como páginas web o Facebook, la organización no realiza publicaciones, pues no poseen sitio web en Chile, sino que depende del grupo corporativo al que pertenece. Con respecto a este concepto, la organización no ha logrado desarrollar éste de manera efectiva, pues, si bien desarrolla acciones para informar a sus potenciales empleados, se centra en los estudiantes, obviando a los graduados y profesionales que se acercan de mejor manera al perfil buscando por la empresa. Además, no se aprecian esfuerzos que se enfoquen en los clientes internos¹⁷, lo que disminuye el impacto y la difusión que puede tener la organización.

Por otro lado, según lo revisado en el ítem “Marco Teórico”, las desventajas que tiene el uso de redes sociales son el constante monitoreo de la plataforma y, falta de conocimiento de la red y de actualización de la información de los candidatos. Si bien, y en el caso particular de “N”, se han observado limitaciones por el uso de redes sociales, éstas no han sido un impedimento para que la organización haya podido aprovechar las oportunidades que éstas ofrecen.

Es así como la firma considera que el uso de LinkedIn hasta ahora no ha generado grandes inconvenientes. No obstante, entrega algunos comentarios al respecto; la gran cantidad de tiempo que se necesita para administrar la red, que en el caso de “N” es una labor diaria, y que a pesar de que la plataforma presenta filtros, dada la especificidad del perfil profesional a alcanzar, éstos resultan muy generales, obligando a los reclutadores a realizar una labor constante en la plataforma. En relación a la actualización de

¹⁶Gerente de Adquisición de Talentos. Entrevista en Profundidad [grabación]. Santiago, Elaboración Propia, 50 min., sonido.

¹⁷Cuando se habla de *Cliente Interno*, se hace alusión a integrantes de un departamento que reciben información, servicio y/o productos de otro dentro de la misma organización, es decir un colaborador de la empresa, tales como sus trabajadores.

información, la empresa comenta que es común que los candidatos no actualicen ciertos datos, pero admite que en la mayoría de los casos no ha representado un gran impedimento en sus actividades.

De esta forma, y en base a la información recopilada mediante la entrevista, y para el caso particular de la organización, el uso de redes sociales como herramienta para el reclutamiento es muy relevante, dado que les ha permitido encontrar de manera más eficiente un perfil definido por la empresa como muy específico, dando la oportunidad de acercarse a candidatos pasivos, quienes -a opinión de la empresa- suelen cumplir de forma efectiva mejor con el perfil buscado. Además, a pesar de que la herramienta en sí ha presentado algunas limitaciones, éstas no han sido de gran relevancia, puesto que la empresa ha realizado esfuerzos de manera tal que la información disponible sea utilizada de forma apropiada, dado los recursos que poseen. Así, las posibles debilidades de la plataforma, las han transformado en oportunidades para la firma, convirtiéndose en un medio más que útil, el cual esperan potenciar su uso aún más en el futuro.

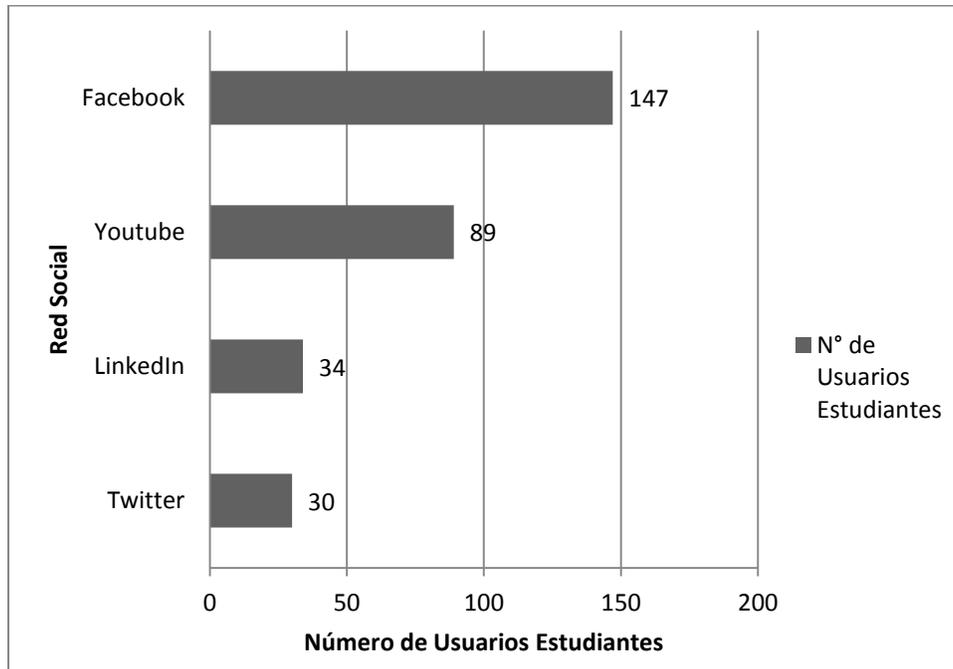
6.2 Análisis Construcción Teórica creada

6.2.1 Cantidad de posibles candidatos a alcanzar

Este constructo considera tres criterios: “Número de posibles candidatos que utilizan los sitios de redes sociales en su vida diaria”; “Porcentaje de candidatos según el tipo de sitio de red social utilizado para buscar empleo” y “Número de posibles candidatos que utilizan los sitios de redes sociales a la hora de buscar un empleo”.

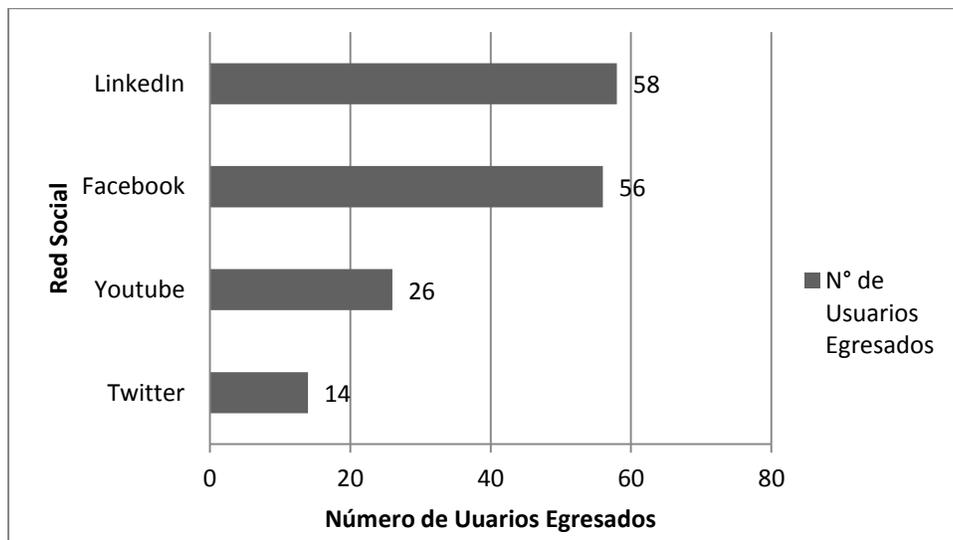
Tal como señala la bibliografía revisada, la mayoría de las empresas en su rol como empleador validan los sitios de redes sociales como uno de los medios más eficaces para alcanzar un gran número de posibles postulantes a un cargo de trabajo. Lo anterior, gracias al amplio alcance que tiene internet para acceder a los miles de perfiles e información disponible de los posibles candidatos y personas potenciales a cubrir el cargo vacante, lo que se comprueba altamente con los resultados obtenidos:

Gráfico N°2: Número de usuarios Estudiantes según red social



Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Gráfico N°3: Número de usuarios Egresados según red social



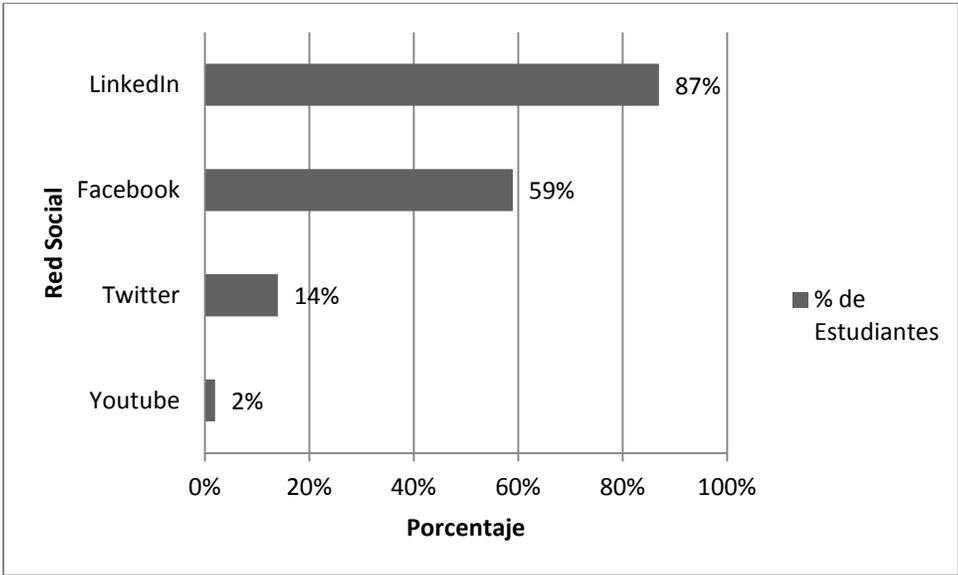
Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

De los encuestados, tanto estudiantes como egresados, todos poseen una cuenta en alguna plataforma de red social. En el caso de los estudiantes, de los 151 encuestados, 147 posee una cuenta en Facebook, 89 personas utilizan YouTube y sólo 34 encuestados visitan o tienen una cuenta en LinkedIn, situación que cambia para el caso de los egresados, quienes de los 82 encuestados, 58 visitan o tienen una cuenta en LinkedIn y 56 una cuenta en Facebook.

Estos resultados vienen a demostrar que Facebook es una red social altamente presente sin importar mucho la edad o experiencia laboral del usuario. Mientras que LinkedIn difiere de tal conclusión, donde aumenta su uso a razón de cuán presente requiera estar el usuario en el mercado laboral, vale decir, de su experiencia y tiempo en el mundo del trabajo.

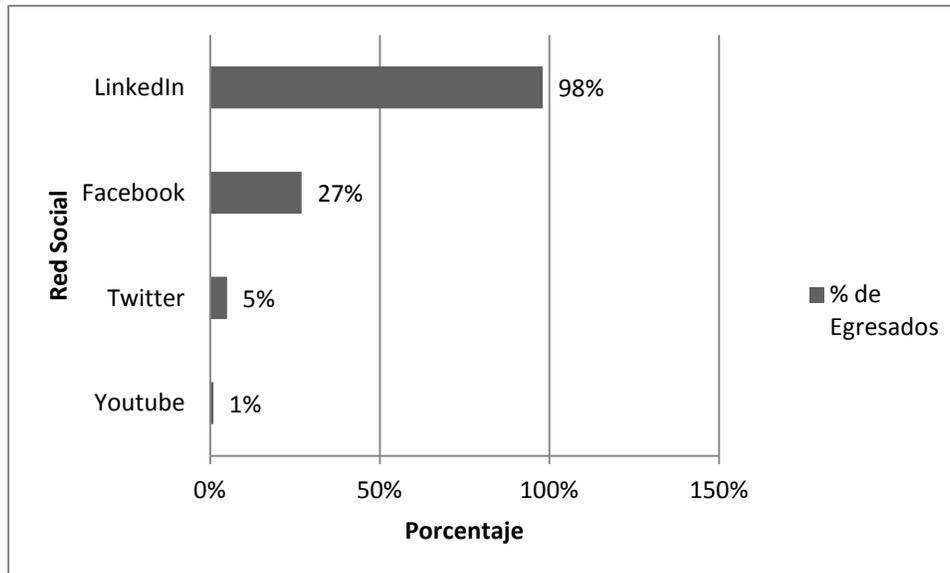
Para corroborar tal argumento, a continuación el “Porcentaje de candidatos según el tipo de sitio de red social utilizado para buscar empleo”, tanto para estudiantes como para egresados, donde los encuestados podían escoger más de una opción:

Gráfico N°4: Redes Sociales seleccionadas por estudiantes para buscar o informarse acerca de ofertas laborales



Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Gráfico N°5: Redes Sociales seleccionadas por egresados para buscar o informarse acerca de ofertas laborales



Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

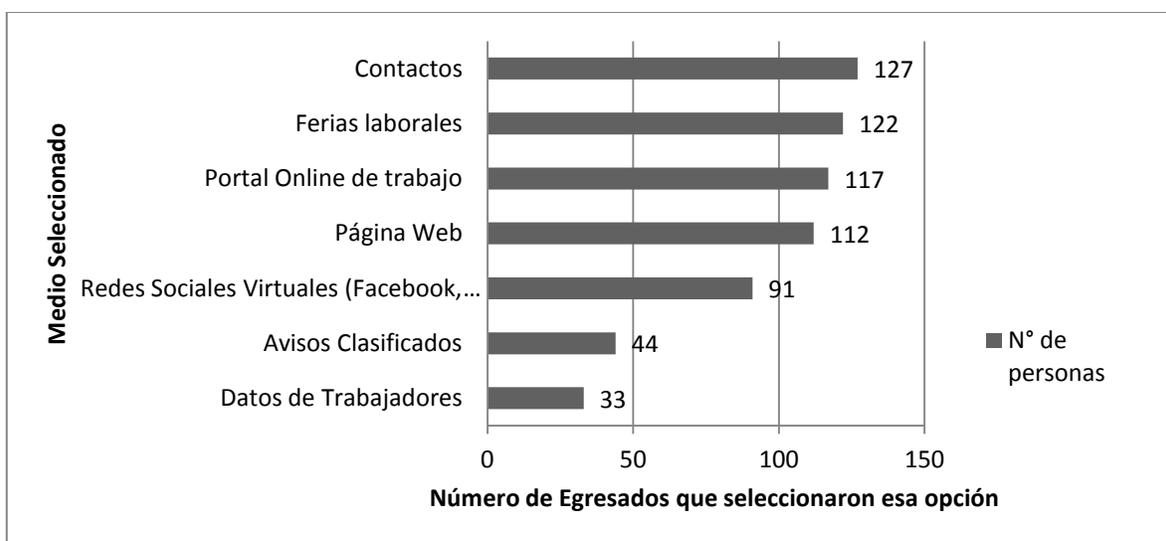
Así, a pesar del análisis anterior, a la hora de preguntar por “¿Cuál de las siguientes redes sociales ocuparía? Si tuviera que buscar trabajo y/o informarse de ofertas laborales”, los resultados presentados demuestran que los estudiantes si están conscientes de la importancia de LinkedIn como medio para buscar o informarse de ofertas de empleo, donde un 87% lo seleccionaría para tales fines. Es decir, aunque hoy no poseen con una cuenta en dicho medio, si reconocen su importancia como red social profesional. En el caso de los egresados, un 98% utilizaría LinkedIn para buscar o informarse acerca de un empleo, porcentaje que avala lo señalado en un comienzo, es decir la importancia que toma dicha plataforma para individuos ya insertos en el mundo laboral.

Llama la atención la variación asignada a LinkedIn entre estudiantes y egresados - 87% y 75% respectivamente-, lo cual puede tener relación a las características propias de la Generación Y, quienes al estar familiarizados con la tecnología desde siempre, se encuentran altamente relacionados con las redes sociales, más que otras generaciones. Esto último también explicaría porque un porcentaje no menor de estudiantes también

seleccionaron Facebook -59%- y Twitter -14%- dentro de sus preferencias, mientras que el grupo de egresados no lo consideran importante a la hora de informarse y/o buscar trabajo (Facebook, 20% y Twitter 4%).

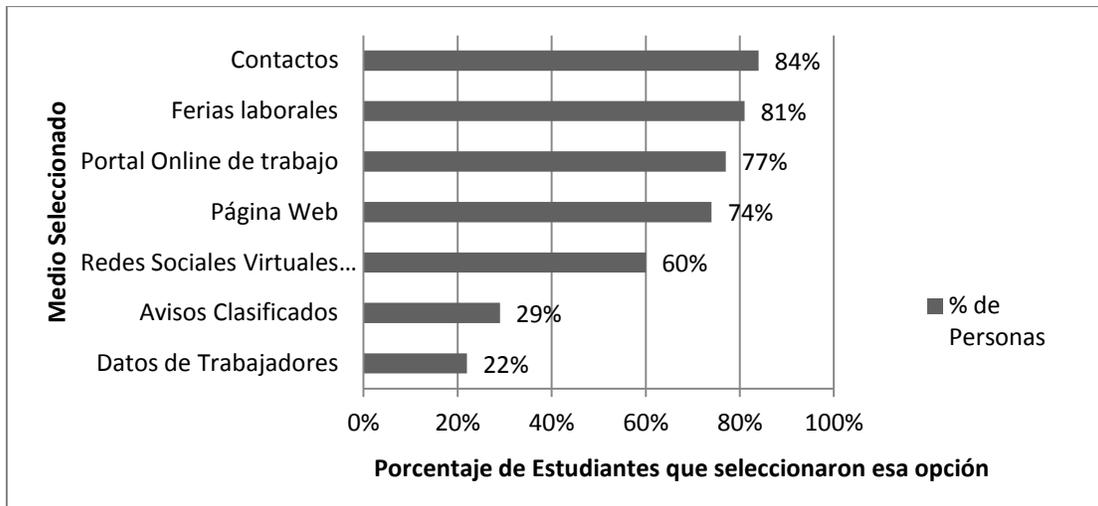
Precisamente, y como último criterio, “Número de posibles candidatos que utilizan los sitios de redes sociales a la hora de buscar un empleo”; se les dio a escoger de una serie de alternativas, pudiendo elegir más de una, obteniendo como resultado:

Gráfico N°6: Medios para buscar empleo preferidos por los estudiantes a la hora de buscar empleo



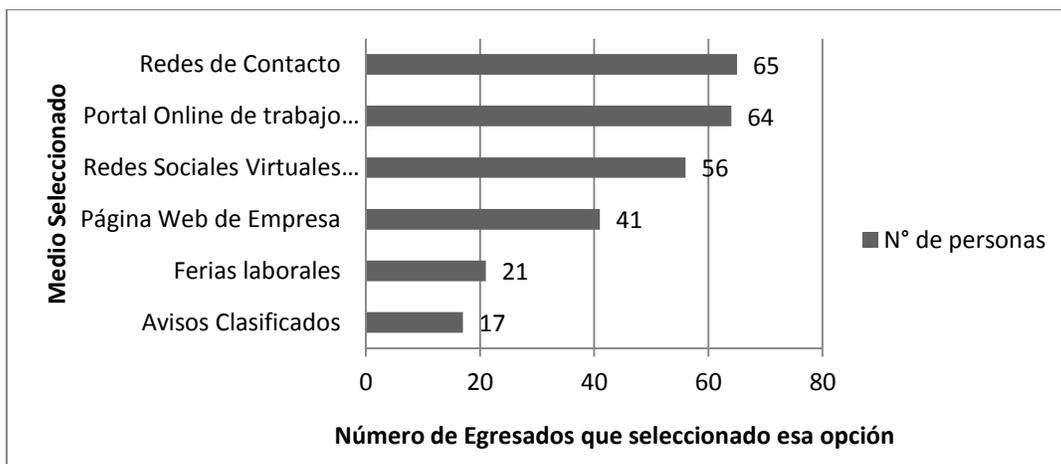
Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Gráfico N°7: Medios para buscar empleo preferidos por los estudiantes a la hora de buscar empleo- En Porcentaje



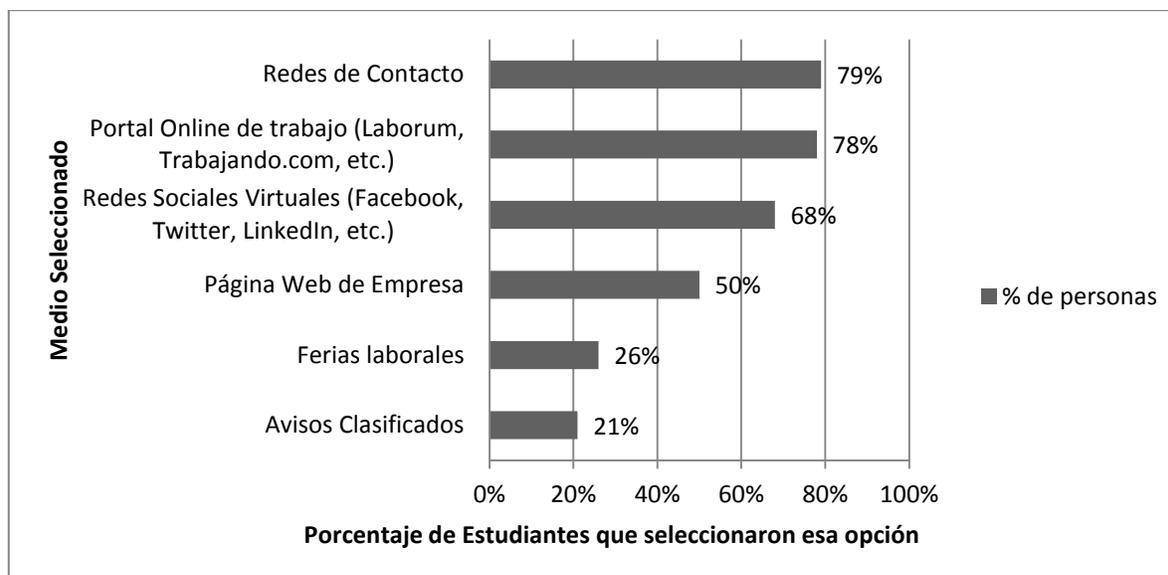
Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Gráfico N°8: Medios para buscar empleo preferidos por los egresados a la hora de buscar empleo



Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Gráfico N°9: Medios para buscar empleo preferidos por los egresados a la hora de buscar empleo- En Porcentaje



Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Como se puede apreciar en los gráficos anteriores, al comparar con otros medios existentes para buscar empleo, el porcentaje atribuido a redes sociales resulta no menor, con un 60% y 68% para el caso de los estudiantes y egresados respectivamente. No obstante, toman relevancia otros canales, tales como *Redes de Contactos* –con 84% de las preferencias- y *Ferias Laborales* –con 81% de las preferencias, para el caso de los estudiantes, mientras que los egresados consideran *Redes de Contacto* –con 79% de las preferencias- y *Portales de Trabajo* –con 78% de las preferencias-. Estos resultados, demuestran la importancia que toman los medios según la etapa profesional en que se encuentra el individuo, esto, puesto que, en el caso de los estudiantes, atribuyen una alta importancia a *Ferias Laborales* (diferente opinión a egresados que sólo un 26% lo considera), medio frecuente asociado a búsqueda de prácticas profesionales y trabajo para recién egresados. En cambio en el caso de *Redes de Contactos* y *Portales de Trabajo*, medios más transversales en términos de etapa profesional, son valorados por ambos grupos encuestados, esto último ya que sus herramientas disponibles permiten tanto a estudiantes como egresados posicionarse de alguna u otra manera en el mercado laboral.

En síntesis, efectivamente las redes sociales ya son parte de la vida diaria de todos, lo que refleja la importancia que ha ganado dentro de las actividades de cada uno. Ya en términos profesionales y como canal en el mundo laboral, de las plataformas existentes, LinkedIn es altamente preferido, donde aunque no todos poseen una cuenta, si se reconoce como una de las plataformas profesional principales. Sin embargo, su importancia y la de otras redes sociales como medio para informarse y/o buscar empleo, aún es superada por otros canales, tales como Redes de Contactos con ex-compañeros de trabajos y conocidos, Portales de Empleo y Ferias Laborales, los cuales son altamente considerados a la hora de buscar trabajo. De esta manera, y bajo este criterio, los sitios de redes sociales sí son una herramienta importante por los posibles postulantes a un cargo de trabajo, pero y por los resultados obtenidos, no debiera ser la única utilizada por los reclutadores.

6.2.2 Disponibilidad de la información actualizada del perfil profesional del posible postulante

Este constructo considera cinco criterios: “Frecuencia de uso promedio semanal de sitios de redes sociales en la vida diaria del posible postulante”; “Tiempo promedio al mes dedicado a revisar y/o actualizar su información profesional en sitios de redes sociales”; “Frecuencia anual dedicado a actualizar su información profesional en sitios de redes sociales”; “Similitud entre el currículum profesional real versus el perfil el perfil publicado en sitios de redes sociales” y “Disposición a la información en sitios de redes sociales frente a ofertas de trabajo y perfiles de empleadores, y actualización de su información profesional”.

Antes de presentar los resultados obtenidos, se hace necesario mencionar que, para efectos de análisis, sólo se considerarán cuatro de los cinco criterios, excluyendo “Frecuencia de uso promedio semanal de sitios de redes sociales en la vida diaria del posible postulante”, cuyos resultados fueron irrelevantes para esta investigación.

Las redes sociales se han convertido en una plataforma reconocida, donde una de sus principales características, es ser un canal de comunicación entre las organizaciones y los posibles postulantes, brindando información a las empresas sobre éstos últimos y viceversa. Sin embargo, algunos cuestionan si la información disponible de los candidatos es verídica, o se encuentra debidamente actualizada. Es en este último punto, donde se

expone que los usuarios de redes sociales no actualizan constantemente su información profesional en éstas, dejando de lado datos que podrían ser necesarios de saber por parte del empleador.

Para indagar en este aspecto, primero se evaluó el criterio: “Frecuencia anual dedicado a actualizar su información¹⁸ profesional en sitios de redes sociales”, donde se obtuvo que un **46%** de los estudiantes **no actualizan su información**, mientras que un **21%** lo hace entre **1 a 3 meses**. En el caso de los egresados, un **38%** de estos actualizan su información entre **1 a 3 meses**, mientras que el **27%** lo realiza entre **4 a 6 meses**.

En línea con lo anterior, se añade el criterio: “Disposición a la información en sitios de redes sociales frente a ofertas de trabajo y perfiles de empleadores, y actualización de su información profesional”, donde los porcentajes más altos fueron: por el lado de los estudiantes, 33% declaró estar “*Poco informado y manteniendo su información actualizada*”, y, el mismo porcentaje de estudiantes afirmó estar “*Poco informado y manteniendo su información desactualizada*”. En cambio, el 41% de los egresados señaló estar “*Altamente informado y manteniendo su información actualizada*”, y el 33% “*Poco informado y manteniendo su información actualizada*”.

De esta manera, en base a los resultados obtenidos a través de la Encuesta 1 y 2, son los egresados quienes demuestran un mayor interés en revisar y/o actualizar su información disponible en las redes profesionales, donde el 38% afirma revisar o modificar sus datos con una frecuencia entre uno a tres meses, lo que es coherente con que el 41% se encuentre “*Altamente informado y manteniendo su información actualizada*”, y el 33% “*Poco informado y manteniendo su información actualizada*”. Demostrando el interés por parte de los egresados de participar y compartir su información profesional con otros usuarios, y así estar además visible para los reclutadores, -de hecho, según datos de las encuestas aplicadas, en el caso de los egresados, un 66% argumenta que usaría redes sociales con el fin de estar visible para los reclutadores-.

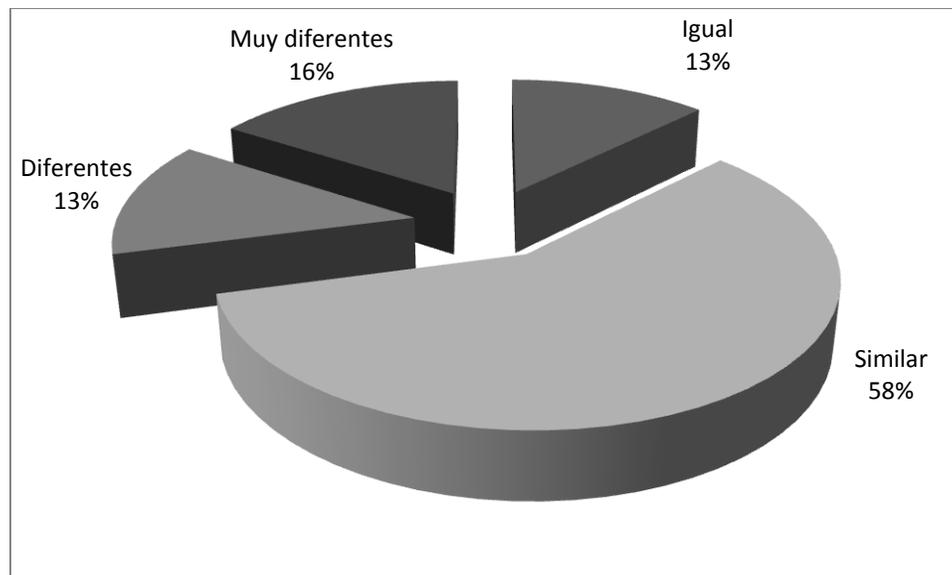
Para el caso de los estudiantes, el 46% reconoce no revisar la información de su perfil profesional, lo que podría ser interpretado como falta de interés por parte de éstos. Aunque, se presume que este resultado es por la situación en que se encuentran, es decir, siendo estudiantes no enfrentan muchos cambios relacionados al ámbito laboral; lo

¹⁸Aquí cuando se habla de *información*, se alude a aspectos tales como experiencia laboral, competencias, habilidades blandas, lugares en los que ha trabajado, entre otros, los cuales suelen ser parte del currículum online del posible postulante o perfil profesional de éste disponible en línea.

que explica a la vez porque al unirse a la plataforma, no realizan modificaciones con tanta frecuencia. Así, el 33% se encuentra “*Poco informado y manteniendo su información actualizada*”, mientras que el 33% “*Poco informado y manteniendo su información desactualizada*”.

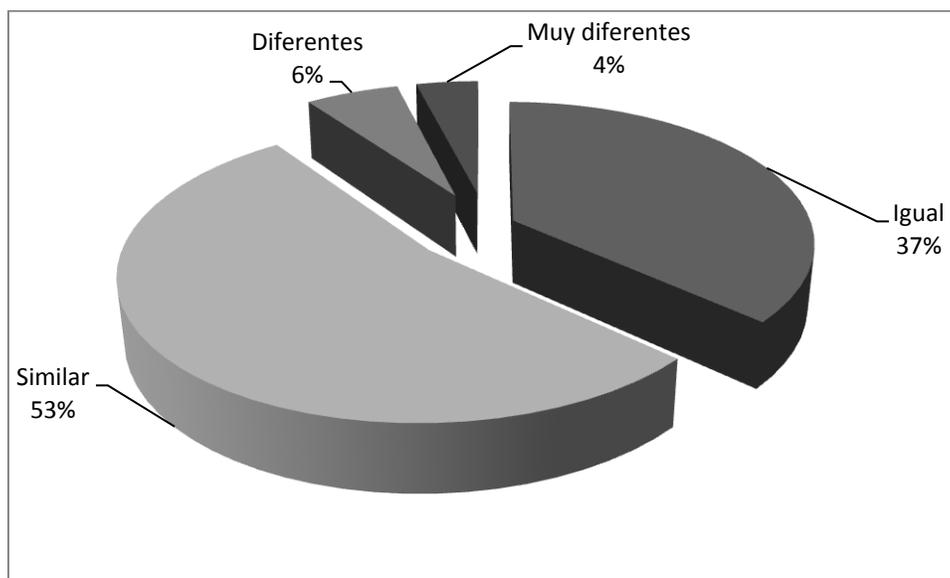
Si bien, y en base a la información antes expuesta, existe un porcentaje importante de posibles postulantes que no actualizan sus datos, es necesario clarificar que algunos de éstos sí se preocupan de modificar sus datos laborales contenidos en el currículum laboral online o perfil virtual, tal como queda de manifiesto con el último criterio: “Similitud entre el currículum profesional real versus el perfil profesional publicado en sitios de redes sociales”, representado en los gráficos a continuación:

Gráfico N°10: Similitud Entre Información del Currículum versus Información del Perfil Profesional -en redes sociales-, Estudiantes



Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Gráfico N°11: Similitud Entre Información del Currículum versus Información del Perfil Profesional -en redes sociales-, Egresados



Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Estos resultados demuestran que la información profesional contenida en el perfil online del postulante sí se encuentra disponible, pero muchas veces, son éstos, quienes no actualizan sus datos frecuentemente, puesto que consideran que la información por modificar es de poca relevancia respecto a la ya disponible en su perfil profesional. Esta situación es lo que finalmente obliga a las empresas a ocupar otros medios a fin de verificar dicha información.

En base a lo expuesto, la información actualizada del candidato puede resultar fundamental de saber por parte de la empresa empleadora, no obstante, muchos posibles postulantes no se preocupan de mantener sus datos actualizados en redes sociales que permitan acercarse a su situación profesional real. Si bien esta información poco actualizada puede ser menos relevante, o secundaria versus datos importantes sí incluidos en el currículum laboral disponible online o perfil virtual, obliga a las empresas a utilizar otras fuentes de apoyo al reclutamiento vía redes sociales, es decir, aunque los sitios de redes sociales resultan una oportunidad a desarrollar con la estrategia adecuada, aun no representan el medio único a ocupar.

6.2.3 Valor asignado por el posible candidato a la cantidad de información disponible por parte del empleador

Este constructo considera tres criterios: “Valor asignado por el posible candidato a la cantidad de información disponible por parte del empleador”; “Importancia asignada a reconocer el nombre de la empresa empleadora” y “Valor asignado a las acciones realizadas por el empleador vinculadas directamente a sus esfuerzos en sitios de redes sociales”.

En estos criterios se busca evidenciar la capacidad de los sitios de redes sociales como medio de difusión. Diversas fuentes y estudios externos plantean que los sitios de redes sociales permiten que las empresas puedan entregar información tanto de éstas en términos generales, como de una oferta de trabajo en concreto al instante, beneficio que es valorado altamente por los posibles postulantes, quienes pueden acceder a todas las ofertas de empleo desde un solo lugar.

Para corroborar lo anterior, aparte de los criterios considerados, a los encuestados se les preguntó: *¿Por qué razón/razones utilizaría las redes sociales para buscar empleo?, pudiendo elegir más de una de las alternativas a continuación:*

- Porque puede acceder a mayores opciones de ofertas laborales en un solo lugar
- Porque genera contactos y redes con personas de interés
- Porque es una tendencia actual
- Porque amigos me sugirieron la página vía email
- Porque estoy visible para los posibles reclutadores
- Porque puedo acceder a la información
- Otro (cuál)

En el caso de la Encuesta 1, de los estudiantes un 64% señaló “*Porque puede acceder a mayores opciones de ofertas laborales en un sólo lugar*” y un 63% “*Porque puedo acceder a la información*”. Siendo la alternativa más votada, con un 65% de las preferencias “*Porque genera contactos y redes con personas de interés*”.

Mientras que de los egresados en la Encuesta 2, un 57% respondió “*Porque puede acceder a mayores opciones de ofertas laborales en un sólo lugar*”, y un 38% “*Porque puedo acceder a la información*”. Siendo la alternativa más votada en su caso, con un 66% de las preferencias “*Porque estoy visible para los posibles reclutadores*”.

Estos resultados demuestran la importancia de los sitios de redes sociales para los candidatos -de diversas generaciones- como **fuentes de información** efectiva en el mundo laboral. Y más que eso, ya que a la vez, las otras alternativas más votadas (“*Porque genera contactos...*” en el caso de los estudiantes y “*Porque estoy visible...*” en el caso de los egresados) también exponen que las redes sociales son un **canal de comunicación** muy bien considerado por los posibles postulantes, ya que éstos validan en un porcentaje no menor su utilidad para generar contacto con los empleadores y personas de interés bajo el contexto profesional.

Con respecto a la información en específico a considerar dentro de una oferta de trabajo, los resultados frente al criterio: “Valor asignado por el posible candidato a la cantidad de información disponible por parte del empleador”, fueron:

Tabla N°8: Importancia atribuida a la información entregada por medio de redes sociales

TIPO DE CANDIDATOS	Estudiantes		Egresados	
	Porcentaje	Nota	Porcentaje	Nota
Reputación de la empresa empleadora	37%	7	41%	7
	29%	6	30%	6
Salario/Sueldo	33%	7	45%	7
	38%	6	26%	6
Horas de trabajo aproximado por semana	35%	7	32%	7
	32%	6	18%	6
Descripción completa del trabajo	49%	7	57%	7
	32%	6	23%	6
Enlace a la página web de la empresa	27%	7	22%	7
	25%	6	26%	6

Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

En la tabla presentada, se destacan las preferencias medidas en porcentajes atribuidos a las evaluaciones más altas (7 y 6, en una escala de 0 a 7) tanto en la Encuesta 1 –realizada a estudiantes- como en la Encuesta 2 –realizada a egresados-.

Como se puede apreciar, dentro de las alternativas a escoger, los posibles postulantes atribuyen una alta importancia el incluir dentro de una oferta laboral difundida en redes sociales elementos comunicacionales tales como, “*Descripción completa del trabajo*” y “*Reputación de la empresa empleadora*”.

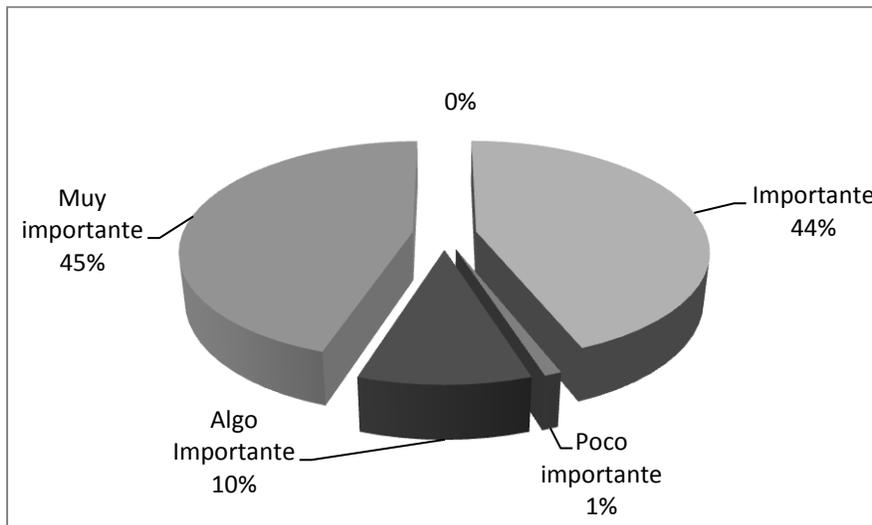
La primera opción, “*Descripción completa del trabajo*”, resulta fundamental tanto para estudiantes como para egresados; lo anterior puesto que permite informarse de forma clara y completa acerca de la vacante disponible, tales como, las actividades a realizar, competencias necesarias, ambiente de trabajo, etc., estos resultados demuestran la importancia atribuida a aprovechar el canal directo que genera los sitios de redes sociales, brindando así toda la información pertinente de la oferta en cuestión.

Por otro lado, “*Reputación de la empresa empleadora*”, expone la importancia que hoy ha tomado el concepto de *employer branding* para los posibles postulantes, donde la imagen como empleador de la empresa generada en diversos medios puede ser un punto a considerar entre aceptar o no una oferta laboral.

Asimismo, y por los resultados obtenidos, los encuestados si valoran (37% en el caso de los estudiantes y 41% en el caso de los egresados) que la información vinculada a la marca empleadora sea difundida en sitios de redes sociales, donde inclusive lo consideran un elemento valioso en el proceso de atracción a la hora de reclutar (esto, considerando que la pregunta vinculada a la tabla era “*Valore la importancia de incluir la siguiente información en la comunicación utilizada **para llegar a usted** a través de redes sociales*”). Es así, como las redes sociales resultan un puente fundamental a la hora de potenciar el nombre de la empresa como empleador.

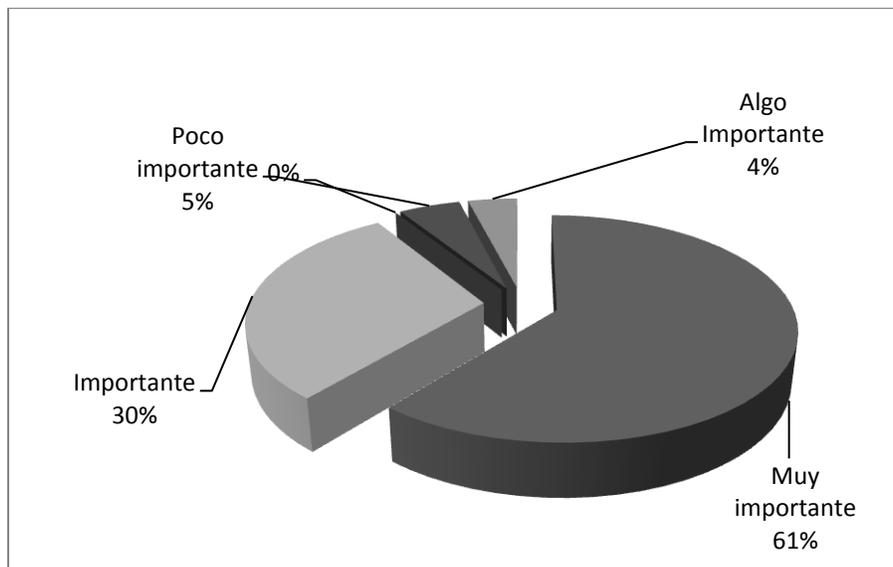
Con respecto a la importancia del concepto de *employer branding* para los posibles postulantes, se evaluó además el siguiente criterio, “Importancia asignada a reconocer el nombre de la empresa empleadora” donde se obtuvo como resultado:

Gráfico N°12: Importancia a reconocer el nombre de la empresa empleadora- Caso Estudiantes



Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Gráfico N°13: Importancia a reconocer el nombre de la empresa empleadora- Caso Egresados



Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Es decir, entre los estudiantes un 89% lo considera “*Muy Importante*” e “*Importante*”, donde en el caso de los egresados aumenta tal valor a 91% catalogándolo “*Muy Importante*” e “*Importante*”.

Estos resultados y en línea con el criterio anterior, reflejan el gran interés que ha tomado para los candidatos la marca empleadora y lo que ésta representa en el mercado laboral. Si bien los aspectos considerados –reputación y reconocimiento- son sólo una pequeña parte de lo que engloba el concepto de *employer branding*, éstos vienen a evidenciar que es un elemento que debiera ser incluido siempre dentro de los esfuerzos de reclutamiento a realizar por cualquier empresa.

El último criterio, “Valor asignado a las acciones realizadas por el empleador vinculadas directamente a sus esfuerzos en sitios de redes sociales”, se asocia a la pregunta donde se solicitaba a los encuestados ordenar las siguientes acciones, de mayor a menor relevancia, según su opinión.

- Crea y publica oferta de trabajo a través de Facebook
- Crea y publica ofertas de trabajo a través de Twitter
- Crea y publica ofertas a través de trabajo LinkedIn
- Utiliza anuncios de Facebook o Twitter patrocinados
- Envía un mensaje personal a través de LinkedIn
- Te añade como contacto en LinkedIn

Con este criterio, se esperaba acercarse a la valoración de diversas acciones en específico llevadas a cabo en redes sociales en el proceso de reclutamiento; para así identificar cuáles son más relevantes, evaluando ya de forma concreta los esfuerzos disponibles a realizar por las empresas en redes sociales.

Los resultados fueron:

Tabla N°9: Orden según relevancia, atribuido por Estudiantes a acciones seguidas por los empleadores en redes sociales para reclutar personal

ORDEN	ACCIÓN
1	Crea y publica ofertas a través de trabajo LinkedIn
2	Te añade como contacto en LinkedIn
3	Envía un mensaje personal a través de LinkedIn
4	Crea y publica oferta de trabajo a través de Facebook
5	Crea y publica ofertas de trabajo a través de Twitter
6	Utiliza anuncios de Facebook o Twitter patrocinados

Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Tabla N°10: Orden según relevancia, atribuido por Egresados a acciones seguidas por los empleadores en redes sociales para reclutar personal

ORDEN	ACCIÓN
1	Crea y publica ofertas a través de trabajo LinkedIn
2	Envía un mensaje personal a través de LinkedIn
3	Te añade como contacto en LinkedIn
4	Crea y publica oferta de trabajo a través de Facebook
5	Crea y publica ofertas de trabajo a través de Twitter
6	Utiliza anuncios de Facebook o Twitter patrocinados

Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Estos resultados, tanto para estudiantes como para egresados, reafirman la importancia del sitio LinkedIn como red profesional determinada en constructos anteriores, donde las acciones que pueden llevar a cabo los empleadores en ella son posicionadas dentro de los tres primeros puestos; habiendo una pequeña diferencia entre Encuesta 1 y 2, ya que los estudiantes posicionan en segundo lugar a *“Te añade como contacto en LinkedIn”* y en tercero *“Envía un mensaje personal a través de LinkedIn”*, mientras que para el caso de los egresados estas acciones son enumeradas al revés, es decir, *“Envía un mensaje personal a través de LinkedIn”* en el número dos y *“Te añade como contacto en LinkedIn”* en el tres.

Esta diferencia no se atribuye a algo en particular por lo que no será mayormente analizado. Pero sí, destaca la relevancia atribuida a los esfuerzos en LinkedIn por sobre los realizados en otras redes sociales. De esta forma, acciones como crear y publicar ofertas de trabajo en Facebook o Twitter son desplazadas a las posiciones cuarta y quinta, tanto por estudiantes y egresados, donde los primeros, a pesar de considerar a Facebook y Twitter como plataformas factibles de usar a la hora de buscar y/o informarse de una oferta laboral (valores analizados en el Constructo “Cantidad de posibles candidatos a alcanzar”), cuando deben evaluar las acciones en concreto en dichas plataformas, no las consideran tan relevantes.

De esta forma y bajo los criterios revisados, se deduce que para este constructo en particular los sitios de redes sociales, son un medio altamente considerado por los posibles postulantes como una gran fuente de información y más aún, como un canal de comunicación directo entre candidatos y empleadores, donde estos últimos pueden difundir tanto, información de la empresa en sí, como de una oferta laboral en concreto, siendo ambas alternativas importantes de incluir a opinión de los encuestados. En el caso de la información de la empresa, resalta el rol principal que ha tomado la marca empleadora, en el cual la reputación y reconocimiento de la firma como empleador, resulta un elemento altamente considerado al momento de juzgar una oferta de trabajo por parte de los candidatos. Mientras que en relación a la información a contener en una oferta de trabajo, destaca como fundamental la descripción completa del cargo en cuestión.

Tal información –tanto los esfuerzos en línea con la marca empleadora, como el detalle a incluir en una oferta de trabajo- es a opinión de los encuestados (estudiantes y egresados) un factor no menor a potenciar como fuente de atracción en el proceso de

reclutamiento, sobre todo en sitios de redes sociales. Valorando, al igual que en resultados anteriores, los esfuerzos seguidos en el sitio LinkedIn, siendo mejor considerados de hecho, en comparación con otros en plataformas como Facebook y Twitter.

6.2.4 Importancia de uso atribuida por el posible candidato

Este constructo considera dos criterios: “Importancia de uso atribuida al reclutamiento a través de sitios de redes sociales” y “Valor asignado como medio para buscar empleo”, cuyos resultados serán expuestos a continuación.

En cuanto a la literatura relacionada a este constructo, diversas investigaciones plantean que ha habido un aumento progresivo en la popularidad de las redes sociales como medio a utilizar por los candidatos al momento de buscar empleo. Lo cual queda de manifiesto en los datos recopilados, donde el 60% de los estudiantes, y el 68% de los egresados, buscarían trabajo a través de redes sociales. Además, y considerando el criterio “Importancia de uso atribuida al reclutamiento a través de sitios redes sociales”, el 48% de los estudiantes señalan que es “*Importante*”, mientras que el 31% “*Algo importante*”. En el caso de los egresados, consideran que es “*Importante*”, con el 45% de las preferencias, seguido de “*Muy importante*”, con el 28% de las preferencias. Así, y en base a lo anterior, se aprecia el potencial que tienen las redes sociales como herramientas altamente reconocidas por los candidatos al momento de buscar empleo.

Con respecto a “Valor asignado -según sitio de red social- como medio para buscar empleo”, los encuestados valoraron las redes sociales en una escala de 0 a 7. A continuación se presenta la tabla con los principales resultados para dicha pregunta, destacándose, las dos notas con mayor adhesión:

Tabla N°11: Mejores dos calificaciones otorgadas según tipo de candidato, separado por red social

TIPO DE CANDIDATOS	Estudiantes		Egresados	
	Porcentaje	Nota	Porcentaje	Nota
Facebook	27%	5	20%	5
	22%	4	20%	0
LinkedIn	49%	7	50%	7
	30%	6	18%	6
YouTube	47%	0	65%	0
	24%	1	11%	1
Twitter	20%	4	34%	0
	19%	1	22%	1

Fuente: Elaboración propia según datos encontrados para esta investigación.

Con respecto a la valoración entregada por los encuestados –estudiantes y egresados-, en relación a las redes sociales propuestas, Facebook y LinkedIn resultan las redes mejor valoradas por los candidatos, siendo esta última la mejor evaluada en el contexto de búsqueda de empleo. Estos resultados vienen a comprobar así lo señalado en el constructo “Cantidad de posibles candidatos a alcanzar”, donde destacaban ambas plataformas. Por un lado, LinkedIn como la plataforma preferida para la búsqueda de empleo –siendo los egresados quienes valoran más su uso-. Y en menor porcentaje, Facebook, donde este mismo constructo asevera la alta penetración de esta red en la vida diaria de las personas, pero no así como red de carácter profesional, reafirmando tal análisis en este nuevo criterio. A la vez, estos resultados tienen estrecha relación con la alta popularidad y conocimiento que tienen las personas de las redes sociales mencionadas.

Por otro lado, Twitter y YouTube, resultan las peor evaluadas, especialmente por los egresados, quienes no le atribuyen valor como herramienta para enfrentar la búsqueda de trabajo. Estos resultados se vinculan con la falta de conocimiento y uso de estas redes sociales, lo que se corrobora con, que para el caso de Twitter y YouTube,

sólo el 17% y 32% de los egresados respectivamente las ocupen de manera frecuente en su vida diaria.

Por lo tanto, aunque los egresados conocen varios tipos de redes sociales, dan mayor énfasis a aquellas de naturaleza profesional, pues valoran que éstas permitan contactarse con personas y empresas, ayudándoles a generar una relación cuya importancia puede ser real o potencial al momento de buscar empleo. Se presume con esto, que los egresados, dada su situación laboral, tienen una mayor cercanía con la plataformas profesionales, permitiéndoles conocer en mayor detalle los beneficios que tiene su uso, en desmedro de aquellas que no cumplen con el objetivo mencionado.

Para el caso de los estudiantes, la baja popularidad de Twitter y YouTube es una factor común con los egresados, pero en este caso destaca que a pesar de conocer y ocupar las redes sociales mencionadas en su vida diaria, al momento de valorarlas para una potencial búsqueda de empleo, entregan mejor calificación a aquellas que caen dentro de una categoría más profesional, aunque su uso sea poco frecuente versus otras redes.

En base a lo anterior, se observa que los posibles candidatos -tanto estudiantes como egresados- asignan una alta importancia al uso de sitios de redes sociales -de carácter sobre todo profesional-, como medio para buscar empleo. No obstante, y para una evaluación más completa de este constructo, es decir, en relación a la popularidad de los sitios de redes sociales para los posibles postulantes, se consideró aparte de los criterios mencionados, incluir para este análisis una pregunta adicional realizada en las encuestas aplicadas: “¿Qué no le gusta de las redes sociales a la hora de buscar empleo y/o posicionarse en el mercado laboral?”, pudiendo elegir más de una de las alternativas a continuación:

- Demasiadas herramientas
- Herramientas Irrelevantes para la búsqueda de empleo
- Consumo de tiempo
- Falta de comunicación personalizada
- Exceso de notificaciones informativos
- Información incompleta
- Información no actualizada
- Ninguno

De esta forma, los encuestados, expresaron que una de las situaciones que les disgustan del uso de las redes sociales al momento de buscar empleo, es la falta de comunicación personalizada por parte de las empresas -58% de los estudiantes, el 50% de los egresados-, seguido del exceso de notificaciones informativas -44% por parte de los estudiantes y 45% de los egresados-. Con esto, observamos que a los postulantes sí bien les interesa poder establecer comunicación con las empresas de manera directa -uno a uno- y sentir que éstas se encuentran disponibles para ellos, no están de acuerdo con que las organizaciones entreguen información de manera masiva, y que insistan, reenviando la información repetidas veces. En este sentido, se presume que en el caso de los egresados, dado el poco tiempo que disponen para revisar redes sociales, no quieren ser interrumpidos para recibir información que en ese momento no desean. Por otro lado, en el caso de los estudiantes, quienes sí disponen de más tiempo, su interés por las redes sociales profesionales es intermitente por lo que, tampoco valoran la información que entregan las empresas en determinados momentos.

Considerando los resultados obtenidos, tanto estudiantes y egresados sí atribuyen importancia al uso de redes sociales como medio para buscar empleo, destacando el uso de LinkedIn y Facebook. Así, y a pesar del amplio apoyo que existe a las herramientas tradicionales al momento de emprender la búsqueda de un nuevo trabajo, se presume que las redes sociales son una herramienta latente para el reclutamiento, cuya valoración aumenta por parte de los postulantes si la naturaleza de ésta es considerada como profesional. No obstante, a pesar de la creciente popularidad de las redes sociales como medio para informarse y/o buscar trabajo, existen algunos factores que influyen en su uso, entre los que destacan, la falta de comunicación personalizada y el exceso de notificaciones informativas; situaciones que provocan opiniones negativas por parte de los postulantes en relación a los sitios de redes sociales en el contexto laboral. Así, aunque los usuarios en su rol de candidato reconozcan la importancia de las redes sociales en los procesos de reclutamiento, dicha popularidad se ve menguada por elementos que pueden incomodar o hasta incluso afectar el proceso en cuestión.

7. Conclusiones

Respondiendo a las perspectivas incluidas en esta investigación –visión de los candidatos, como también de la organización en su rol de empleador-, a continuación, primero se concluirá respecto a la efectividad de los sitios de redes sociales, como fuente de atracción en el proceso de reclutamiento, considerando para ello la evaluación llevada a cabo a través de los diferentes constructos creados. Esperando de esta manera, dar respuesta a la pregunta de investigación principal expuesta.

Y segundo, a modo de cierre, se brindarán algunas recomendaciones a la empresa partícipe, en relación al uso de las plataformas de redes sociales en reclutamiento, reconociendo los resultados obtenidos y el análisis vinculado en cuestión.

7.1 Conclusión de la efectividad de los sitios de redes sociales bajo la construcción teórica creada

A la hora de evaluar la efectividad de los sitios de redes sociales para atraer a posibles postulantes a cubrir un puesto de trabajo, se concluye, conforme a los resultados obtenidos en cada criterio analizado, que las redes sociales son un medio aún en desarrollo en Chile, pero sí, con un alto potencial a explotar, avalado por sus beneficios y utilidad en los procesos involucrados en el reclutamiento de empleados.

En particular, y siguiendo los constructos expuestos, hoy en día la irrupción de los sitios de redes sociales es una realidad, donde gran parte de las personas pertenecen a alguna plataforma online, contando con un perfil o cuenta que les permite comunicarse con miles de contactos desde un solo lugar.

Esto último, ha generado que las redes sociales se abran a nuevos fines más allá de ser un medio personal de interacción entre amigos, convirtiéndose además, en un canal latente para el mundo de los negocios, adquiriendo así un carácter más profesional, donde reclutadores y colaboradores actuales y futuros pueden interactuar. Es en este contexto donde destaca LinkedIn, sitio enfocado directamente para ese fin, donde sus aplicaciones permiten crear un perfil profesional online, contactarse con personas de

interés del entorno laboral, generar redes y acceder a información de las empresas en general, como también de las ofertas de empleo disponibles.

En la actualidad, LinkedIn es reconocido como la plataforma profesional por excelencia, desvalorizando otras redes sociales, que si bien son utilizadas en la rutina diaria, no son altamente consideradas en el ámbito laboral. De hecho, aunque no todos posean una cuenta en este sitio, si advierten su importancia para informarse y/o buscar trabajo.

No obstante, algunos advierten, que a pesar de ser un canal de comunicación directo, la información disponible de los candidatos no siempre se acerca a la realidad laboral de éstos, lo que entorpece el uso de redes sociales como único medio a ocupar en el proceso de reclutamiento. Frente a esto, las indagaciones realizadas, plantean que ciertamente los candidatos no actualizan con frecuencia su información profesional en redes sociales, pero tales datos por lo general, son poco relevantes o secundarios a la información principal si habilitada. Es decir, a pesar de que los sitios de redes sociales deben ser respaldados por otras fuentes de información, para corroborar los datos entregados, éstos son menores y por tanto, no afectarían seriamente el proceso de reclutamiento en sí.

Además, no hay que dejar de lado que los sitios de redes sociales, tienen un alcance significativo, en comparación con los métodos tradicionales de comunicación entre demandantes y oferentes en el mundo laboral; volviéndose un canal comunicativo insuperable, dando la oportunidad no sólo para que los candidatos brinden su información profesional, sino también, para que las empresas difundan su marca como empleador, y así mejorar su reputación y reconocimiento, aspectos que pueden ser decisores entre aceptar o no una vacante disponible.

Es así, como las redes sociales se han vuelto importantes para los candidatos en el contexto mencionado, aumentando su popularidad cada día. Sin embargo, existen algunos elementos a mejorar de estas plataformas, que podrían poner en duda su eficaz uso. Estos elementos tienen relación a aspectos propios de los sitios online, como lo es la falta de comunicación directa y las notificaciones constantes recibidas, críticas que pueden ser superadas en el tiempo según como cada empresa empleadora maneje este medio.

En consecuencia, y siguiendo los argumentos aquí señalados, no se puede aseverar que los sitios de redes sociales sean efectivos como fuente de atracción en el proceso de reclutamiento. Esto, puesto que primero, no todas las redes existentes responden a este fin, teniendo que ser plataformas consideradas como profesionales y habilitadas según ese objetivo. Por otro lado, la poca frecuencia en que los candidatos actualizan su información como tal -que si bien pueden ser datos poco relevantes-, obliga a las empresas a acudir a otros medios, donde se pueda corroborar los datos entregados. A la vez, existen algunas características, propias de cualquier página web, que restan importancia a los sitios de redes sociales al momento de considerarlos como método de atracción a una vacante disponible.

No obstante, existen otros factores que hacen creer, que a pesar de que las redes sociales no sean efectivas hoy, si son una herramienta en desarrollo, que en un futuro cercano se pueden convertir en un método de reclutamiento altamente valioso tanto para los candidatos como para los empleadores. Lo anterior, ya que es un canal de comunicación superior en muchos sentidos a otros medios, puesto que ha derribado barreras de tiempo y geográficas, conectando a miles de usuarios de manera directa, brindando así un espacio para que los candidatos y empresas puedan contactarse, y además éstos últimos puedan posicionarse según la imagen que deseen como empleador.

7.2 Recomendaciones para la empresa partícipe

Considerando la información expuesta en este estudio, a continuación se entregarán algunas recomendaciones, a fin de que la empresa partícipe pueda continuar utilizando y además, desarrollando el uso de redes sociales en sus procesos de reclutamiento.

En primer lugar, se observa que el concepto de *employer branding* manejado por la empresa no es del todo acertado, considerando la definición entregada por Snell, Scott y Bohlander (2013), la cual señala que son:

“Los esfuerzos de una compañía para ayudar a los trabajadores actuales y futuros a entender por qué es un lugar deseable para trabajar”.

Así, se observa que la organización se aleja de lo enunciado por los autores, puesto que sus esfuerzos actuales apuntan sólo a una fracción de los futuros candidatos, los estudiantes, en desmedro de egresados y de los actuales empleados de la empresa. Por lo tanto, es necesario que la firma desarrolle acciones concretas, con el fin de que la difusión y conocimiento acerca de la organización como un empleador deseable sea reconocido por los postulantes.

Considerando lo anterior, existen varios canales por los cuales la empresa puede desarrollar su marca empleadora, entre éstos, por mencionar, página web, intranet, email, perfil de redes sociales, entre otros. Sugiriendo sobre éstas, un sitio web propio de la filial chilena y el uso de redes sociales.

Entonces, a fin de potenciar y desarrollar el concepto de *employer branding*, y a partir de ello lograr un mayor involucramiento con los empleados actuales y potenciales, algunas de las acciones que se recomiendan a la organización son; en primera instancia, la creación de una página web nacional; esto porque en la actualidad, la firma depende del sitio web administrado por el grupo corporativo al que pertenece, y si bien la información disponible es de relevancia para la filial local, los candidatos han expresado buscar cercanía en la comunicación con la empresa, por lo que, la existencia de un página web en la cual la empresa publique noticias y actividades de interés local, puede permitir que los postulantes se informen y conozcan más de la organización como empleador.

En línea con lo anterior, la apertura de un grupo en redes sociales en los que ya tiene presencia la empresa –LinkedIn-, apoyaría el trabajo realizado en la sitio web, permitiendo la creación de otro canal de comunicación entre la firma y postulantes. Esto primero, porque la empresa ya posee experiencia en dichos medios y segundo, atendiendo a lo expuesto en esta investigación, donde queda de manifiesto que tales herramientas tienen un mayor alcance versus otros medios, son un canal de comunicación potencial entre empleados y candidatos, permiten el acceso a candidatos pasivos de forma directa y además, resultan ser más económicos comparado con herramientas tradicionales.

En el caso de los empleados, la empresa cuenta con una intranet, en la cual se publica información relevante para los colaboradores, en este sentido, se recomienda utilizar este medio, a modo de reforzar las acciones realizadas a fin de ser vista como una empresa empleadora deseable, y de esta manera, fortalecer el compromiso del empleado con la organización.

Otro aspecto que es necesario mencionar, tiene relación con los canales que ocupa la empresa para realizar su proceso de reclutamiento. Hoy, la firma cuenta con varias herramientas para enfrentar esta actividad, entre ellas, Portales de Empleo, Referencias, LinkedIn, entre otras, lo cual se recomienda mantener, en el sentido de no limitarse a sólo el uso de sitios de redes sociales, advirtiendo que éstas no pueden ser vistas como la única herramienta al momento de reclutar personal. Lo anterior se fundamenta en dos antecedentes, el primero, la opinión de los encuestados, quienes reconocen su preferencia por más de un tipo de herramienta al momento de emprender la búsqueda de trabajo –Redes de Contactos, Portales de Trabajo, entre otros-. El segundo, la falta de actualización de la información presente en perfiles virtuales por parte de los candidatos, obligando a la empresa disponer de otras fuentes al momento de reclutar.

En base los antecedentes entregados, y a fin de alcanzar el perfil buscado por la empresa, se considera que la utilización de las redes sociales como única herramienta no sería viable, puesto que provocaría la disminución del número de candidatos, además de que los recursos asociados al constante monitoreo, no se encuentran disponibles.

Una última consideración, tiene relación con los indicadores de desempeño vinculados a las acciones seguidas por el departamento de Recursos Humanos de “N”. Actualmente, el área cuenta con diversos indicadores para medir la efectividad de su proceso de reclutamiento, pero se hace necesaria la creación de un indicador que permita comparar las diversas fuentes de reclutamiento, a fin de ir evaluando y determinando, qué herramientas son las que representan una mayor importancia y efectividad.

De esta forma, en la presente investigación, se han expuestos antecedentes en torno al uso que tiene para una firma las redes sociales en el proceso de reclutamiento. Así, en base a la información recolectada y entregada, se considera que para el caso en particular de “N”, el uso de las redes sociales es una herramienta con un potencial aún en desarrollo, pero que sin duda, se transformará en un canal con mayor reconocimiento y alcance que el observado actualmente. Por tanto, este tipo de plataforma no sólo

permitirán el intercambio de información, sino la interacción y comunicación entre las partes, transformando inclusive, la manera en que hoy se gestionan los recursos humanos.

8. Referencias

Abel, S. The role of Social Networking Sites in recruitment: Results of a quantitative study among German companies (Master in Business Administration). Enschede, Países Bajos. University of Twente, 2011

Archana, I., Nivya V., y Thankam S. Recruitment through social media area: human resource. Journal of Business and Management (IOSR-JBM)

Alles M. (2012). Social Media y Recursos Humanos. 1º Edición. Buenos Aires, Ediciones Granica.

Bayo, A. y Merino, J. (2002). Human Resource Management, Strategy and Operational.

Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. Administración de recursos humanos. 12º ed. México, International Thomson Editores, 2001.

Boyd, D. M., & Ellison, N.B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship, Journal of Computer-Mediated Communication, 13(1), p. 210-230.

Broughton, A., Foley, B. Ledermaier, S. y Cox, A. Research Paper. The use of social media in the recruitment process. [En línea] < <http://www.acas.org.uk/media/pdf/0/b/The-use-of-social-media-in-the-recruitment-process.pdf>> [Consulta: 12 de septiembre de 2014]

Brown, V. y Vaughn E. The Writing on the (Facebook) Wall: The Use of Social Networking Sites in Hiring Decisions. [En línea] J Bus Psychol. Springer Science Business Media, LLC 2011 < link.springer.com/article/10.1007/s10869-011-9221-x#page-1> [Consulta: 12 de septiembre de 2014]

Candidatos... ¿Activos? o ¿Pasivos? A quién de los dos me dirijo. [En Línea] <<http://www.profindclub.com/1/post/2013/06/candidatosactivos-o-pasivos-a-quin-de-los-dos-me-dirijo.html>> [Consulta: 12 de septiembre de 2014]

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana Editores

Consultoría realizada en el marco de la Cátedra Gestión de Recursos Humanos I (2014). Profesor Sebastián Ugarte. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile.

Cülcüloğlu, E. (2013) Social media in recruitment (Master of Arts in New Media and Digital Culture). Utrecht, Netherlands. Utrecht University.

DeKay, S. (2009). Are Business-Oriented Social Networking Web Sites Useful Resources for Locating Passive Jobseekers? *Business Communication Quarterly* [e-journal] 72, p.101-105.

Eisele, S. (2006). *Online-Recruiting: Strategien, Instrumente, Perspektiven*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Eisner, S.P. (2005). Managing generation Y. *S.A.M. Advanced Management Journal* p. 4

Elam, C., Stratton, T., & Gibson, D. D. (2007). Welcoming a New Generation to College: The Millennial Students. *Journal of College Admission Counseling*, p. 21.

Estudio Seijo. Web 1.0, Web 2.0 y Web 3.0. [En línea] <<http://www.estudioseijo.com/noticias/web-10-web-20-y-web-30.htm>> [Consulta: 12 de septiembre de 2014]

Halpern, D. "Social Recruiting en Chile". [En línea] Centro de estudios TrenDigital. <<http://tren-digital.cl/estudio/social-recruiting-chile/>> [Consulta: 09 de octubre de 2014]

Holliday, A. Doing and Writing Qualitative Research. London, UK: Sage Publications, 2009.

Jobvite. 2013, Social Recruiting Survey Results. [En línea] <http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite_2013_SocialRecruitingSurveyResults.pdf> [Consulta: 12 de septiembre de 2014]

Jones, C., & Behling, S. (2010). Uncharted waters: Using social networks in hiring decisions. *Issues in Information Systems*, 11(1), p. 589-595.

Joy, O. (2013). "Nativos digitales: ¿Quiénes son y qué significa?". [En línea] Canal de Noticias, CNN en español en Internet. <<http://cnnespanol.cnn.com/2013/01/25/nativos-digitales-quienes-son-y-que-significa>> [Consulta: 09 de octubre de 2014]

Keller, M. (2001): La e-selección más efectiva. [En línea] <<http://tecnologia.monster.es/articulos/eseleccion/>> [Consulta: el 28 de octubre de 2014]

Kothari, C. Research Methodology: Methods and Techn Dutta, P. Consecuencias de una mala planificación de los recursos humanos. [En línea] <http://www.ehowenespanol.com/consecuencias-mala-planificacion-recursos-humanos-sobre_444532/> [Consulta: 12 de septiembre de 2014]

Lal, V., Aggarwal, S. (2013) Analyzing the Effect of Social Media on Recruitment. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, Volume 2, No. 9, September 2013.

Laudon, K. & Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. 12ª edición. México: Pearson. Educación.

Lee, I. (2005). The evolution of e-recruiting: a content analysis of Fortune career web sites, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 3, p. 57-68.

LinkedIn. Guía de Imagen de Marca Empleadora: 5 pasos para crear una imagen de marca empleadora de talento. [En línea] <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf> [Consulta: 17 de octubre de 2014]

Lowe, D., Levitt, K.J. and Wilson, T. (2008) Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace, Business Renaissance Quarterly, p. 43

Malhotra, Naresh K. Investigación de Mercados (2008) 5ª Edición. México: Pearson Educación.

Manpower (2009). El impacto de las redes sociales en el mundo del trabajo, México. [En línea] <http://www.manpower.com.mx/uploads/press_room/estudios_investigaciones/El_Impacto_de_Red_Sociales_de_Internet_en_el_Mundo_del_Trabajo_MexicoV2.pdf> [Consulta: 29 de septiembre de 2014]

Manpower Professional (2010). Redes sociales y empresa: Cómo aprovechar el poder del social media. [En línea] <https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/ESCampus/58d6608044681889a28ee462cdd5e41/2Social_Networking.pdf?MOD=AJPERES> [Consulta: 15 de octubre de 2014]

Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2008). Human resource management. Cincinnati: OH: South Western College Publishing.

Muñoz, R. Monografía Proceso De Reclutamiento y Selección: Caso De Estudio AIESEC. [En línea] Universidad Nacional De Colombia Facultad De Ciencias Económicas Bogotá, D.C. 2009. < http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO_.PDF> [Consulta: 12 de octubre de 2014]

Navarro, E. (2001): Ventajas de usar Internet en la selección de personal. [En línea] <<http://www.improven-consultores.com/>> [Consulta: 15 de octubre de 2014]

Nigel Wright Recruitment (2011). The impact of social media on recruitment. [En línea] <<http://www.nigelwright.com/Assets/Documents/TheImpactofSocialMediaonRecruitment.pdf>> [Consulta: 11 de octubre de 2014]

Pin, J.R., Laorden, M. and Sàez-Diez, I. (2001). Internet Recruitment Power: Opportunities and Effectiveness. [En línea] <<http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0439-e.pdf>> [Consulta: 14 de octubre de 2014]

Reina M. (2004) Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento Online. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, ISSN 0211-4356, Nº 47, 2004, p. 89-110.

Segal, Jonathan. 2012. "Widening web of social media." HR Magazine, 57(6): p. 117-120.

Serrano, A. (2001): Las empresas ahorran contratando online. Actualidad Económica, 6 julio.

Simón, C. y Allard, G. (2007). Generación "Y" y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. Instituto de Empresa Business School.

Snell, Scott y Bohlander, George. Administración de Recursos Humanos. 16a. ed. México, Cengage Learning, 2013. p. 184

Sociedad Chilena de Gestión de Personas (SCGP). Tendencias de Mercado: Redes Sociales. [En línea] <www.scgp.cl/Estudios/23246TENDENCIAS_2014_-02.jpg> [Consulta: 12 de octubre de 2014]

Soluciones para selección de personal de LinkedIn, The State of Employer Branding. [En línea] <<http://lnkd.in/stateofeb>> [Consulta: 17 de octubre de 2014]

Van Den Hoogen, E. (2012). The Role of Social Media in Recruitment and Selection Processes (Tesis de Licenciatura). Wageningen University, Países Bajos

Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007). Investigating web-based recruitment sources: Employee testimonials vs word-of-mouth, *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), p. 372-382.

Wolk, D. (2004). Social networking sites pique the interest of company recruiters. *Workforce Management [e-journal]* 83, p.70-73.

9. Anexos

Anexo 1: “Encuesta Egresados”

Quando se encuentra en búsqueda de un trabajo, ¿Qué medio utilizaría?

Imagine que usted está en búsqueda de empleo, ¿Qué medio utilizaría? (Puede marcar más de una alternativa)

- Redes Sociales Virtuales (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.)
- Portal Online de trabajo
- Contactos
- Datos de Trabajadores
- Avisos Clasificados
- Ferias laborales
- Página Web

De las redes sociales mencionadas a continuación, ¿Cuáles utiliza en su rutina diaria? (Puede marcar más de una alternativa)

- Twitter
- Facebook
- LinkedIn
- YouTube

¿Cuántas horas promedio a la semana dedica a revisar redes sociales? (revisar su perfil, notificaciones, ver red social de sus conocidos, ver noticias, publicaciones, etc.)

- 0-2 horas
- 3-5 horas
- 6-8 horas
- 9-11 horas
- Más de 11 horas

De las redes sociales que conoce, mencione 2 que cree puedan ser ocupadas a la hora de buscar empleo

¿Por qué razón/razones utilizaría las redes sociales para buscar empleo? (Puede marcar más de una alternativa)

- Porque puede acceder a mayores opciones de ofertas laborales en un solo lugar
- Porque genera contactos y redes con personas de interés
- Porque es una tendencia actual
- Porque amigos me sugirieron la página vía mail
- Porque estoy visible para los posibles reclutadores
- Porque puedo acceder a la información
- Otro (cuál)

¿Cuánta importancia atribuye al reclutamiento a través de redes sociales?

- Muy Importante
- Importante
- Algo importante
- No es importante

Si usted hoy tuviera que buscar trabajo y/o informarse de ofertas laborales, ¿Cuál de las siguientes redes sociales ocuparía? (Puede marcar más de una alternativa)

- Twitter
- Facebook
- LinkedIn
- YouTube

Valore las siguientes redes sociales a la hora de buscar empleo, donde 7 es totalmente útil, y 0 nada útil:

	0	1	2	3	4	5	6	7
Twitter								
Facebook								
LinkedIn								
YouTube								

Con respecto al actual uso que usted le da a redes sociales profesionales, usted se encuentra

- Altamente informado y manteniendo mi información actualizada
- Altamente informado y manteniendo mi información no actualizada
- Poco informado y manteniendo mi información actualizada
- Poco informado y manteniendo mi información desactualizada
- No me informo, no me interesa

Considerando la pregunta anterior, estando en algún sitio de red social, ¿Cuánto tiempo al mes dedica a revisar y/o actualizar la información de su perfil como profesional?

- 1-30 minutos
- 31-60 minutos
- 61-90 minutos
- Más de 90 minutos
- No lo hago

¿Con qué frecuencia actualiza su información en redes sociales para uso profesional?

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

Si usted tuviera que buscar hoy empleo, ¿Qué tan parecida sería la información de su Currículum respecto de su perfil profesional en las redes sociales?

- Igual
- Similar
- Diferentes
- Muy diferentes

¿Qué no le gusta de las redes sociales como método a la hora de buscar empleo y/o posicionarse en el mercado laboral? (Puede marcar más de una alternativa)

- Demasiadas herramientas
- Herramientas Irrelevantes para la búsqueda de empleo
- Consumo de tiempo
- Falta de comunicación personalizada
- Exceso de notificaciones informativos
- Información incompleta
- Información no actualizada
- Ninguno

Con respecto al reclutamiento a través de redes sociales. Ordene de 1 a 6 las siguientes acciones que realiza el empleador al momento de reclutar personal

Hágalo de la Más relevante a la Menos relevante según su opinión (coloque el número correspondiente en el paréntesis de la izquierda)

- () Crea y publica oferta de trabajo a través de Facebook
- () Crea y publica ofertas de trabajo a través de Twitter
- () Crea y publicar ofertas a través de trabajo LinkedIn
- () Utiliza anuncios de Facebook o Twitter patrocinados

() Envía un mensaje personal a través de LinkedIn

() Te añade como contacto en LinkedIn

Valore la importancia de incluir la siguiente información en la comunicación utilizada para llegar a usted a través de redes sociales

	<u>Nada</u>							<u>Totalmente</u>
	<u>Importante</u>							<u>Importante</u>
	0	1	2	3	4	5	6	7
Reputación de la empresa empleadora								
Salario/sueldo								
Horas de trabajo aproximado por semanas								
Descripción completa del trabajo (qué es)								
Enlace a la página web de la empresa								

¿Qué importancia le entrega reconocer el nombre de la empresa empleadora en un anuncio de trabajo?

- Muy importante
- Importante
- Algo Importante
- Poco importante
- No tiene relevancia

Edad

- 23-26 años
- 27-30 años
- 31-34 años
- 35-38 años
- Más de 38 años

Género

- Hombre
- Mujer

Tiempo que lleva en el mercado laboral (período de tiempo desde que egreso de su carrera profesional hasta hoy)

- Menos de 1 año
- 1 año
- 2 años
- 3 años
- 4 años
- 5 años
- 6 años

- 7 años
- 8 años
- 9 años
- 10 años
- Más de 10 años

Carrera

- Ingeniería Comercial
- Ingeniería en Información y Control de Gestión
- Auditoría
- Otra

Anexo 2: “Encuesta Estudiantes”

Imagine que usted se encuentra en búsqueda de un empleo, ¿Qué medio utilizaría?

Imagine que usted ya egresó de la universidad, y está en búsqueda de un empleo, ¿Qué medio utilizaría? (Puede marcar más de una alternativa)

- Redes Sociales Virtuales (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.)
- Portal Online de trabajo
- Contactos
- Datos de Trabajadores
- Avisos Clasificados
- Ferias laborales
- Página Web

De las redes sociales mencionadas a continuación, ¿Cuáles utiliza en su rutina diaria? (Puede marcar más de una alternativa)

- Twitter
- Facebook
- LinkedIn
- YouTube

¿Cuántas horas promedio a la semana dedica a revisar redes sociales? (revisar su perfil, notificaciones, ver red social de sus conocidos, ver noticias, publicaciones, etc.)

- 0-4 horas
- 5-9 horas
- 10-14 horas
- 15-19 horas
- Más de 19 horas

De las redes sociales que conoce, mencione 2 que cree puedan ser ocupadas a la hora de buscar empleo

¿Por qué razón/razones utilizaría las redes sociales para buscar empleo? (Puede marcar más de una alternativa)

- Porque puede acceder a mayores opciones de ofertas laborales en un solo lugar
- Porque genera contactos y redes con personas de interés
- Porque es una tendencia actual
- Porque amigos me sugirieron la página vía mail
- Porque estoy visible para los posibles reclutadores
- Porque puedo acceder a la información
- Otro (cuál)

¿Cuánta importancia atribuye al reclutamiento a través de redes sociales?

- Muy Importante
- Importante
- Algo importante
- No es importante

Si usted hoy tuviera que buscar trabajo y/o informarse de ofertas laborales, ¿Cuál de las siguientes redes sociales ocuparía? (Puede marcar más de una alternativa)

- Twitter
- Facebook
- LinkedIn
- YouTube

Valore las siguientes redes sociales a la hora de buscar empleo, donde 7 es totalmente útil, y 0 nada útil:

	0	1	2	3	4	5	6	7
Twitter								
Facebook								
LinkedIn								
YouTube								

Con respecto al actual uso que usted le da a redes sociales profesionales, usted se encuentra

- Altamente informado y manteniendo mi información actualizada
- Altamente informado y manteniendo mi información no actualizada
- Poco informado y manteniendo mi información actualizada
- Poco informado y manteniendo mi información desactualizada
- No me informo, no me interesa

Considerando la pregunta anterior, estando en algún sitio de red social, ¿Cuánto tiempo al mes dedica a revisar y/o actualizar la información de su perfil como profesional?

- 1-30 minutos
- 31-60 minutos
- 61-90 minutos
- Más de 90 minutos
- No lo hago

¿Con qué frecuencia actualiza su información en redes sociales para uso profesional?

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

Si usted tuviera que buscar hoy empleo, ¿Qué tan parecida sería la información de su Currículum respecto de su perfil profesional en las redes sociales?

- Igual
- Similar
- Diferentes
- Muy diferentes

¿Qué no le gusta de las redes sociales como método a la hora de buscar empleo y/o posicionarse en el mercado laboral? (Puede marcar más de una alternativa)

- Demasiadas herramientas
- Herramientas Irrelevantes para la búsqueda de empleo
- Consumo de tiempo
- Falta de comunicación personalizada
- Exceso de notificaciones informativos
- Información incompleta
- Información no actualizada
- Ninguno

Con respecto al reclutamiento a través de redes sociales. Ordene de 1 a 6 las siguientes acciones que realiza el empleador al momento de reclutar personal

Hágalo de la Más relevante a la Menos relevante según su opinión (coloque el número correspondiente en el paréntesis de la izquierda)

- () Crea y publica oferta de trabajo a través de Facebook
- () Crea y publica ofertas de trabajo a través de Twitter
- () Crea y publicar ofertas a través de trabajo LinkedIn
- () Utiliza anuncios de Facebook o Twitter patrocinados

() Envía un mensaje personal a través de LinkedIn

() Te añade como contacto en LinkedIn

Valore la importancia de incluir la siguiente información en la comunicación utilizada para llegar a usted a través de redes sociales

	<u>Nada</u>							<u>Totalmente</u>		
	<u>Importante</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>Importante</u>
Reputación de la empresa empleadora										
Salario/sueldo										
Horas de trabajo aproximado por semanas										
Descripción completa del trabajo (qué es)										
Enlace a la página web de la empresa										

¿Qué importancia le entrega reconocer el nombre de la empresa empleadora en un anuncio de trabajo?

- Muy importante
- Importante
- Algo Importante
- Poco importante
- No tiene relevancia

Edad

- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25

Género

- Hombre
- Mujer

Año de Carrera que se encuentra cursando

- Tercer año
- Cuarto año
- Quinto año

Carrera

- Ingeniería Comercial

- Ingeniería en Información y Control de Gestión
- Auditoría
- Otra

Anexo 3: “Entrevista Empresa”

Preguntas generales

- 1) ¿Qué áreas componen el departamento de recursos humanos?

Preguntas reclutamiento

- 1) Con respecto al proceso de reclutamiento, ¿cómo funciona éste? (centralizado, descentralizado) ¿podría describir el proceso?
- 2) ¿Cuánto se demoran en llenar un cargo de trabajo (proceso, desde la apertura de la búsqueda, hasta que la persona efectivamente es contratada), (filtrando por medio utilizado)
- 3) ¿Qué herramientas y medios ocupan hoy para reclutar talentos? (web laboral, sitio corporativo, referidos, anuncios publicitarios, redes sociales)
- 4) ¿Qué importancia otorga a las herramientas y medios antes mencionados? (en %, y a nivel personal)
- 5) Indique el número de empleados contratados, clasificados según el medio/canal utilizado (sobre todo % de empleados contratados o seleccionados a través de sitios de redes sociales, y tiempo que llevan trabajando en la empresa)
- 6) En promedio, ¿cuánto gastan **por empleado** según el canal de reclutamiento utilizado? (sitio web, LinkedIn, referidos, etc.) Si no disponen de dicha información ¿cuál es el valor monetario de cada canal utilizado en el proceso de reclutamiento? (considerando por período de tiempo y los elementos incluidos en tal servicio)

- 7) ¿Qué acciones y/o esfuerzos realizan para acercarse a posibles candidatos que no necesariamente se encuentran en búsqueda de un empleo o práctica laboral?

Preguntas reclutamiento redes sociales

- 1) ¿Cuáles de los siguientes elementos incluye a la hora de realizar una oferta de trabajo en sitios de redes sociales y en otros medios en internet?
- Reputación de la empresa empleadora
 - Salario/sueldo
 - Horas de trabajo aproximado por semanas
 - Descripción completa del trabajo (qué es)
 - Enlace a la página web de la empresa

Sobre el uso de las redes sociales:

- 2) ¿Cuándo y por qué razón comenzó a utilizarla?
- 3) Frente a sus esfuerzos en sitios de redes sociales como empleador ¿Qué tanto influyó en ello las acciones seguidas por su competencia?
- 4) ¿En qué situaciones/procesos, utiliza los sitios de redes sociales? (es decir, lo ocupa para ciertos tipos de cargos, en términos de jerarquía)
- 5) Con respecto a LinkedIn ¿La empresa posee un perfil en estas plataformas? (¿Por qué sí?/ ¿Por qué no?)
- 6) Con respecto a Facebook ¿La empresa posee un perfil en estas plataformas? (¿Por qué sí?/ ¿Por qué no?)
- 7) Con respecto a Twitter ¿la empresa posee un perfil en estas plataformas? (¿Por qué sí?/ ¿Por qué no?)

8) De las siguientes acciones ¿Cuáles realiza? Y de éstas ¿Cuáles valoraría más?

- Crear y publicar oferta de trabajo a través de Facebook
- Crear y publicar ofertas de trabajo a través de Twitter
- Crear y publicar ofertas a través de trabajo LinkedIn
- Utilizar anuncios de Facebook o twitter patrocinados
- Enviar un mensaje personal a través de LinkedIn
- Añadir como contacto en LinkedIn

9) ¿Cómo define su perfil como empleador en sitios de redes sociales

Si efectivamente posee un perfil:

10) ¿Qué uso se le da al perfil?

11) ¿Con qué frecuencia revisa el perfil?, ¿Qué importancia tiene éste?

12) ¿Qué tipo de información publica a través de sus páginas en redes sociales?

13) ¿Cómo manejan el concepto de *employer branding*? (Qué acciones siguen en línea con éste

14) Desde qué implementaron esta nueva herramienta de búsqueda de posibles postulantes, ¿Qué cambios han notado en los resultados del proceso? (menor tiempo, gente más capacitada, gente menos capacitada, etc.)

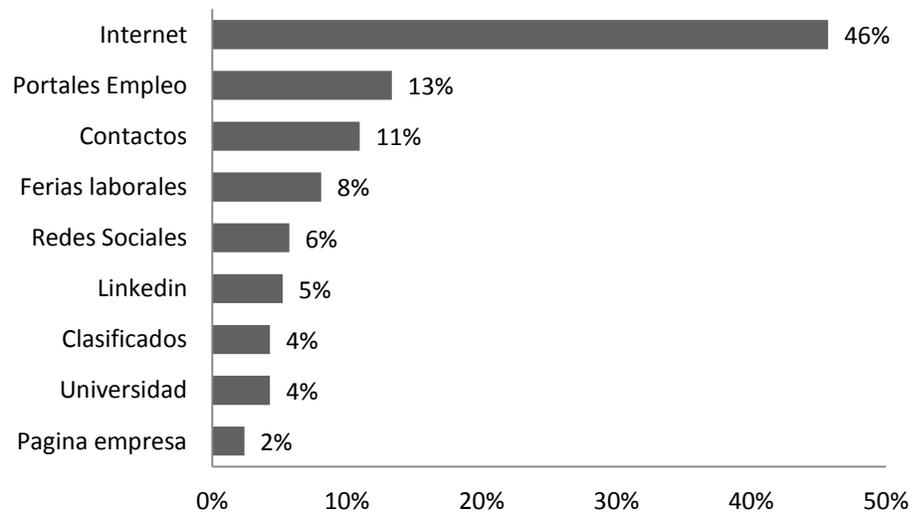
15) A partir de su experiencia, ¿Considera que los sitios de redes sociales le permite filtrar de manera más eficiente a los postulantes?

- 16) Considerando su experiencia en el uso de redes sociales en procesos de reclutamiento, ¿Qué importancia y beneficios le atribuye el uso de redes sociales en dichos procesos?
- 17) ¿Qué limitaciones considera que enfrenta el utilizar sitios de redes sociales en los procesos de atracción y reclutamiento?
- 18) ¿Qué aspectos considera negativos del reclutamiento vía sitios de redes sociales?, ¿Qué opina de la transparencia de la información de los candidatos?, ¿En su caso chequea los datos?
- 19) ¿Qué importancia futura cree que tendrá los sitios de redes sociales en procesos de reclutamiento?, ¿Considera que es sólo una tendencia, por qué?

Anexo 4: Resultados Encuesta Estudiantes

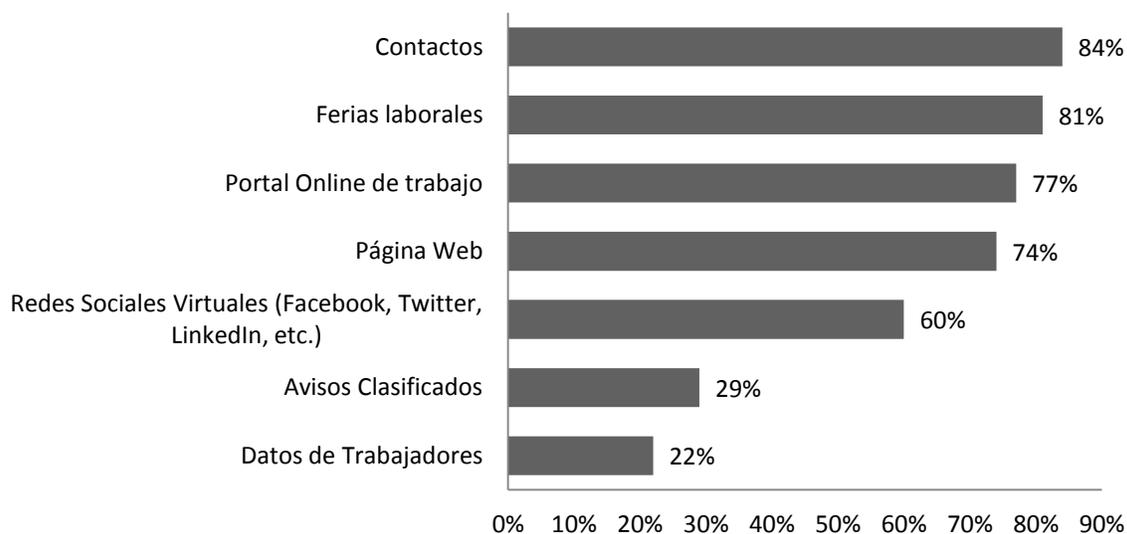
Pregunta: *Imagine que usted se encuentra en búsqueda de un empleo, ¿Qué medio utilizaría? (Pregunta Abierta)*

Herramienta	Frecuencia	Porcentaje
Página empresa	5	2%
Universidad	9	4%
Clasificados	9	4%
LinkedIn	11	5%
Redes Sociales	12	6%
Ferías laborales	17	8%
Contactos	23	11%
Portales Empleo	28	13%
Internet	96	46%



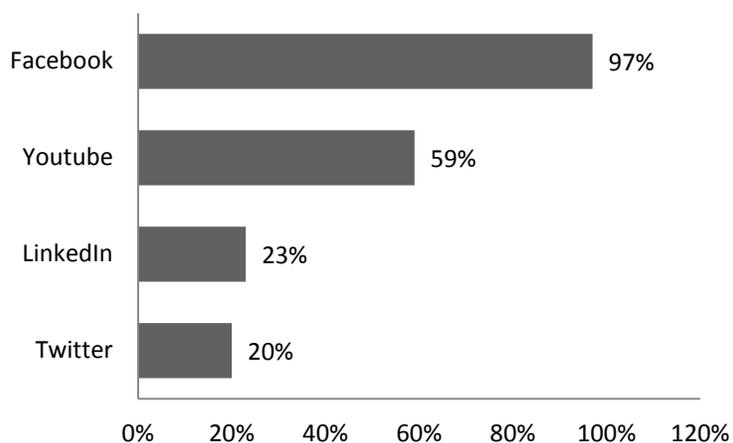
Pregunta: *Imagine que usted ya egresó de la universidad, y está en búsqueda de un empleo, ¿Qué medio utilizaría? (Respuesta Múltiple)*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Datos de Trabajadores	33	22%
Avisos Clasificados	44	29%
Redes Sociales Virtuales (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.)	91	60%
Página Web	112	74%
Portal Online de trabajo	117	77%
Ferías laborales	122	81%
Contactos	127	84%



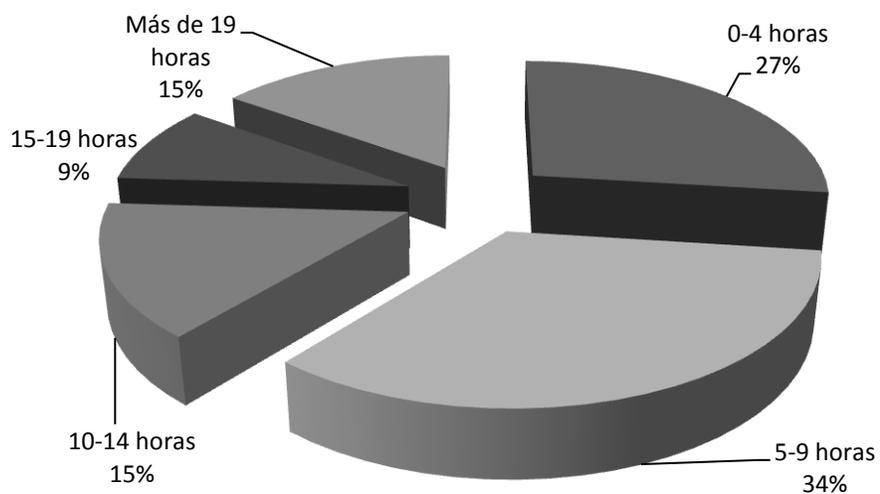
Pregunta: *De las redes sociales mencionadas a continuación, ¿Cuáles utiliza en su rutina diaria? (Respuesta Múltiple)*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Twitter	30	20%
LinkedIn	34	23%
YouTube	89	59%
Facebook	147	97%



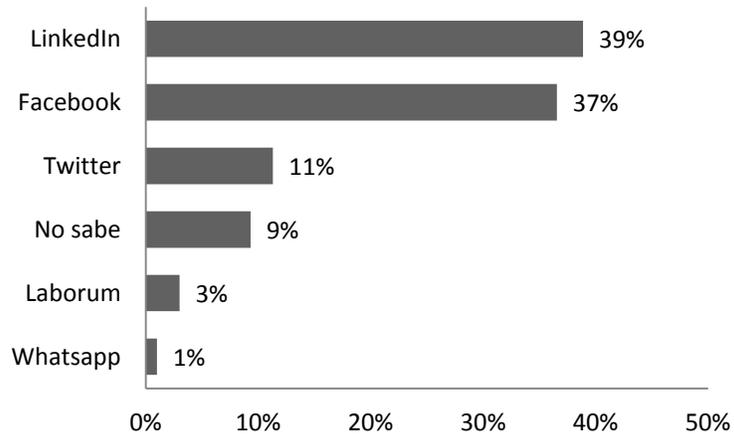
Pregunta: *¿Cuántas horas promedio a la semana dedica a revisar redes sociales? (revisar su perfil, notificaciones, ver red social de sus conocidos, ver noticias, publicaciones, etc.)*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
0-4 horas	41	27%
5-9 horas	51	34%
10-14 horas	23	15%
15-19 horas	13	9%
Más de 19 horas	23	15%



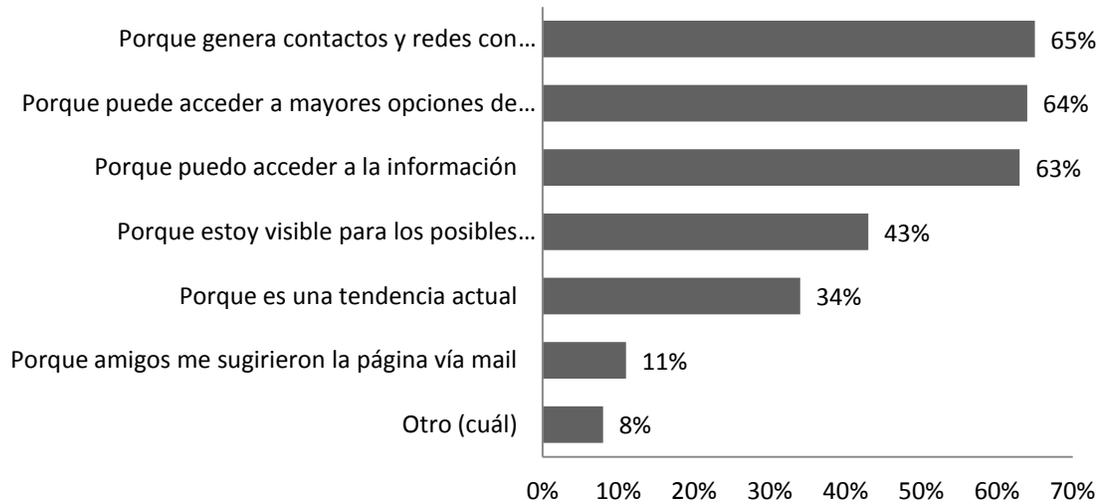
Pregunta: *De las redes sociales que conoce, mencione 2 que cree puedan ser ocupadas a la hora de buscar empleo (Pregunta Abierta)*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
WhatsApp	3	1%
Laborum	9	3%
No sabe	28	9%
Twitter	34	11%
Facebook	110	37%
LinkedIn	117	39%



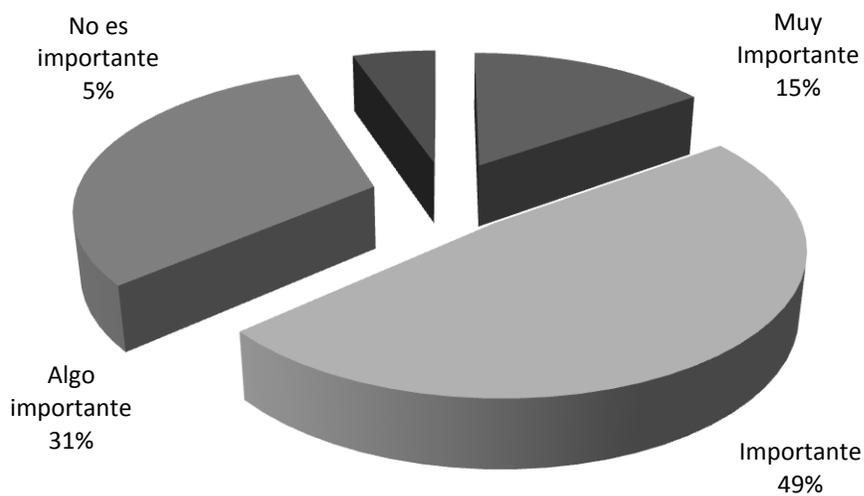
Pregunta: *¿Por qué razón/razones utilizaría las redes sociales para buscar empleo? (Respuesta Múltiple)*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Otro (cuál)	12	8%
Porque amigos me sugirieron la página vía mail	16	11%
Porque es una tendencia actual	51	34%
Porque estoy visible para los posibles reclutadores	65	43%
Porque puedo acceder a la información	95	63%
Porque puede acceder a mayores opciones de ofertas laborales en un solo lugar	97	64%
Porque genera contactos y redes con personas de interés	98	65%



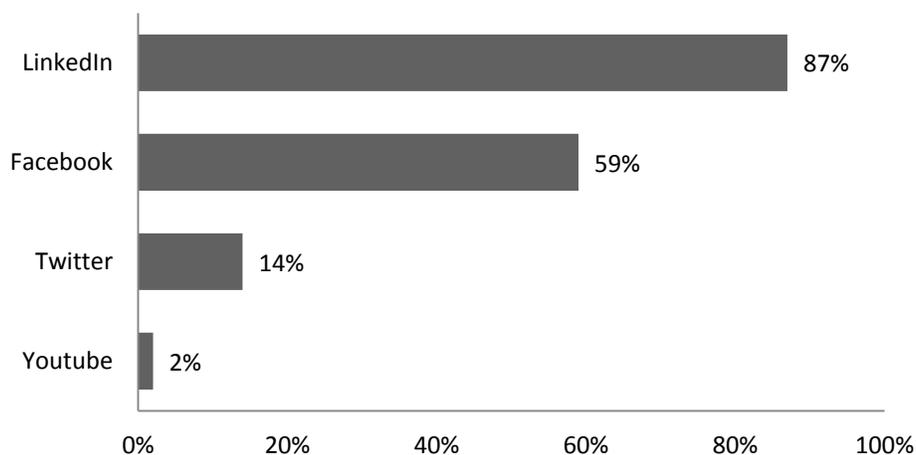
Pregunta: *¿Cuánta importancia atribuye al reclutamiento a través de redes sociales?*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Muy Importante	23	15%
Importante	73	48%
Algo importante	47	31%
No es importante	8	5%



Pregunta: Si usted hoy tuviera que buscar trabajo y/o informarse de ofertas laborales, ¿Cuál de las siguientes redes sociales ocuparía? (Respuesta Múltiple)

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
YouTube	3	2%
Twitter	21	14%
Facebook	89	59%
LinkedIn	131	87%

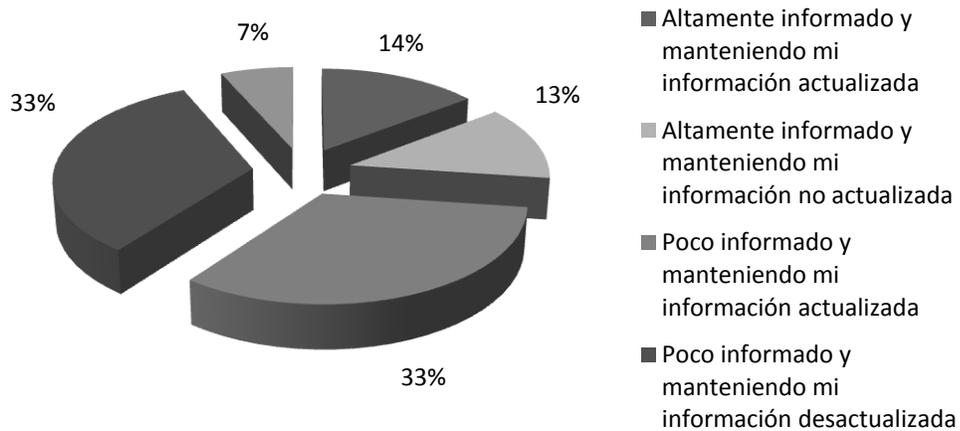


Pregunta: Valore las siguientes redes sociales a la hora de buscar empleo, donde 7 es totalmente útil, y 0 nada útil

Pregunta	Frecuencia								Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	7	
Twitter	26	29	19	18	30	18	8	3	4.71
Facebook	7	4	12	17	33	41	24	13	6.57
LinkedIn	5	1	0	2	7	15	45	74	9.52
YouTube	71	36	12	14	15	3	0	0	3.17

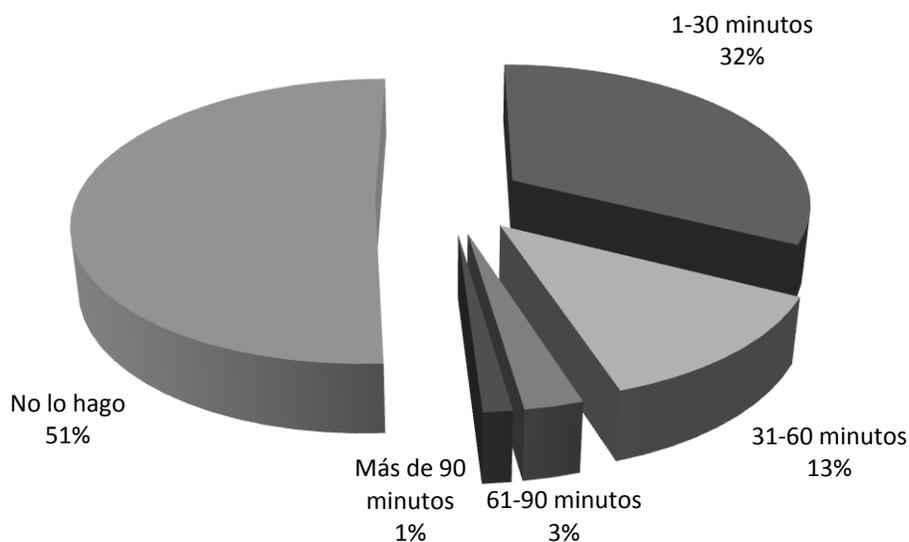
Pregunta: *Con respecto al actual uso que usted le da a redes sociales profesionales, usted se encuentra*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Altamente informado y manteniendo mi información actualizada	22	15%
Altamente informado y manteniendo mi información no actualizada	19	13%
Poco informado y manteniendo mi información actualizada	50	33%
Poco informado y manteniendo mi información desactualizada	50	33%
No me informo, no me interesa	10	7%



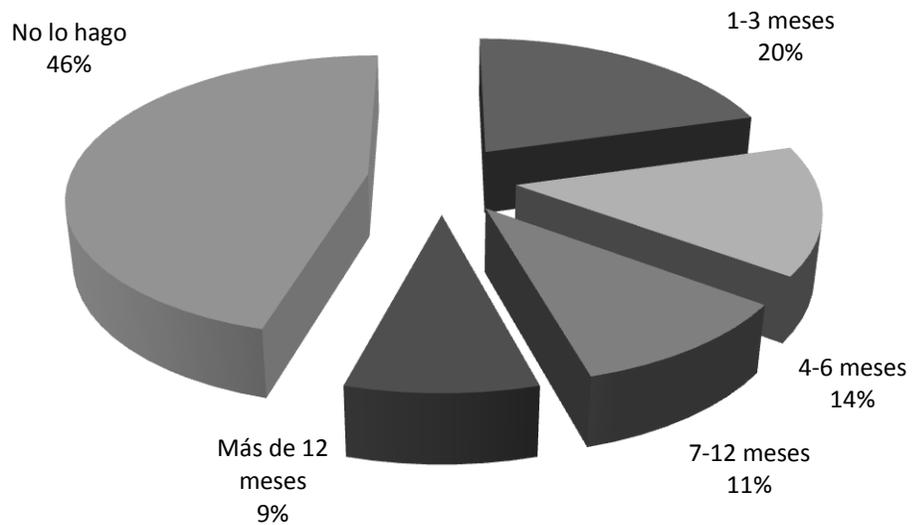
Pregunta: *Considerando la pregunta anterior, estando en algún sitio de red social, ¿Cuánto tiempo al mes dedica a revisar y/o actualizar la información de su perfil como profesional?*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
1-30 minutos	49	32%
31-60 minutos	19	13%
61-90 minutos	4	3%
Más de 90 minutos	2	1%
No lo hago	77	51%



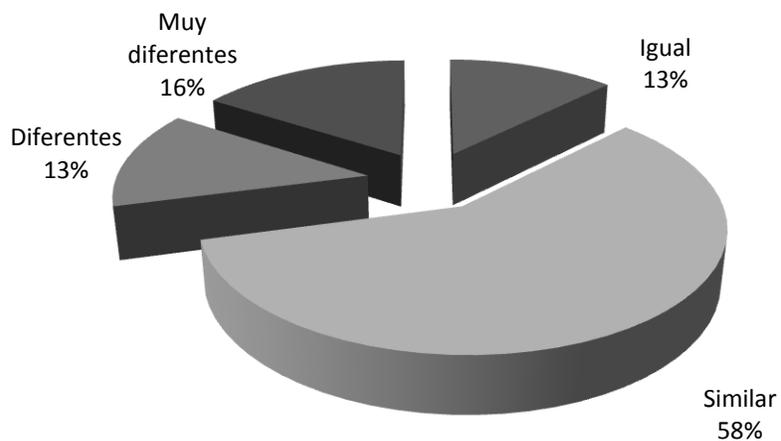
Pregunta: *¿Con qué frecuencia actualiza su información en redes sociales para uso profesional?*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
1-3 meses	31	21%
4-6 meses	22	15%
7-12 meses	16	11%
Más de 12 meses	13	9%
No lo hago	69	46%



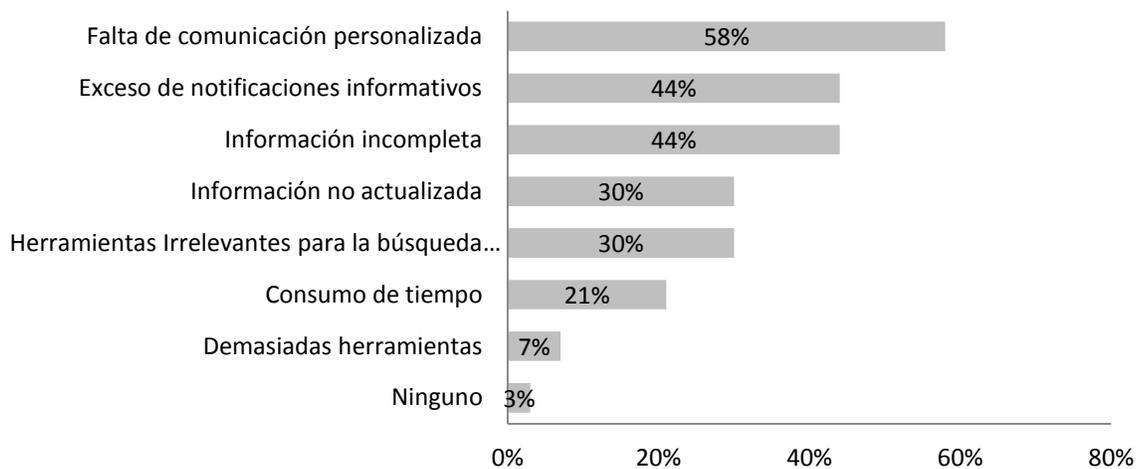
Pregunta: Si usted tuviera que buscar hoy empleo, ¿Qué tan parecida sería la información de su Currículum respecto de su perfil profesional en las redes sociales?

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Igual	19	13%
Similar	88	58%
Diferentes	20	13%
Muy diferentes	24	16%



Pregunta: *¿Qué no le gusta de las redes sociales como método a la hora de buscar empleo y/o posicionarse en el mercado laboral? (Respuesta Múltiple)*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Demasiadas herramientas	11	7%
Herramientas irrelevantes para la búsqueda de empleo	46	30%
Consumo de tiempo	32	21%
Falta de comunicación personalizada	88	58%
Exceso de notificaciones informativos	67	44%
Información incompleta	66	44%
Información no actualizada	46	30%
Ninguno	5	3%



Pregunta: *Con respecto al reclutamiento a través de redes sociales. Ordene de 1 a 6 las siguientes acciones que realiza el empleador al momento de reclutar personal.*

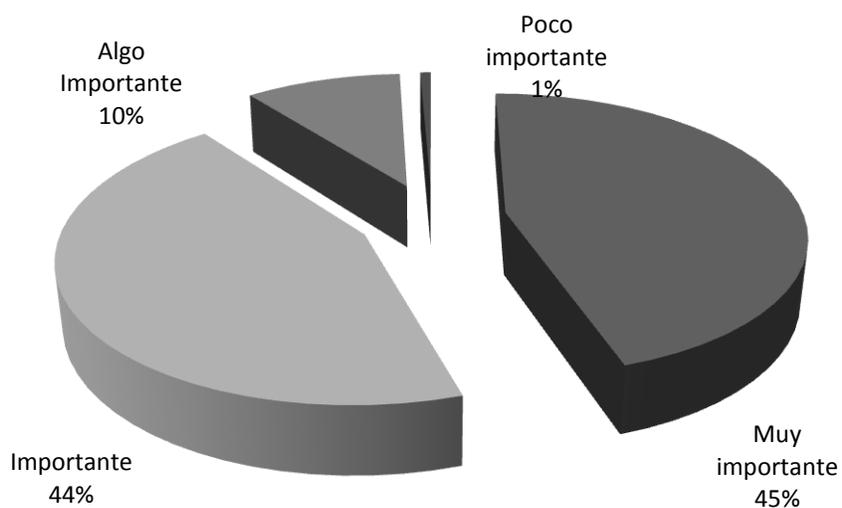
Respuesta	1	2	3	4	5	6
Crea y publica oferta de trabajo a través de Facebook	21	21	20	36	39	14
Crea y publica ofertas de trabajo a través de Twitter	8	12	12	31	35	53
Crea y publicar ofertas a través de trabajo LinkedIn	81	30	24	10	1	4
Utiliza anuncios de Facebook o Twitter patrocinados	6	13	21	35	33	42
Envía un mensaje personal a través de LinkedIn	18	32	37	22	27	15
Te añade como contacto en LinkedIn	17	43	37	16	16	22

Pregunta: *Valore la importancia de incluir la siguiente información en la comunicación utilizada para llegar a usted a través de redes sociales*

Pregunta	0	1	2	3	4	5	6	7	Promedio
Reputación de la empresa empleadora	0	1	4	5	12	29	44	55	7.77
Salario/sueldo	1	0	3	6	13	21	57	49	7.77
Horas de trabajo aproximado por semanas	2	1	2	6	15	23	48	53	7.70
Descripción completa del trabajo (qué es)	0	0	0	2	3	23	48	74	8.26
Enlace a la página web de la empresa	1	2	8	9	22	29	38	41	7.28

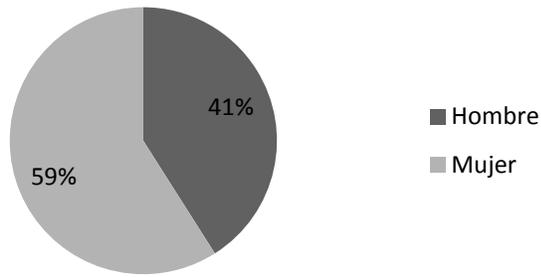
Pregunta: *¿Qué importancia le entrega reconocer el nombre de la empresa empleadora en un anuncio de trabajo?*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	68	45%
Importante	67	44%
Algo importante	15	10%
Poco importante	1	1%
No tiene relevancia	0	0%



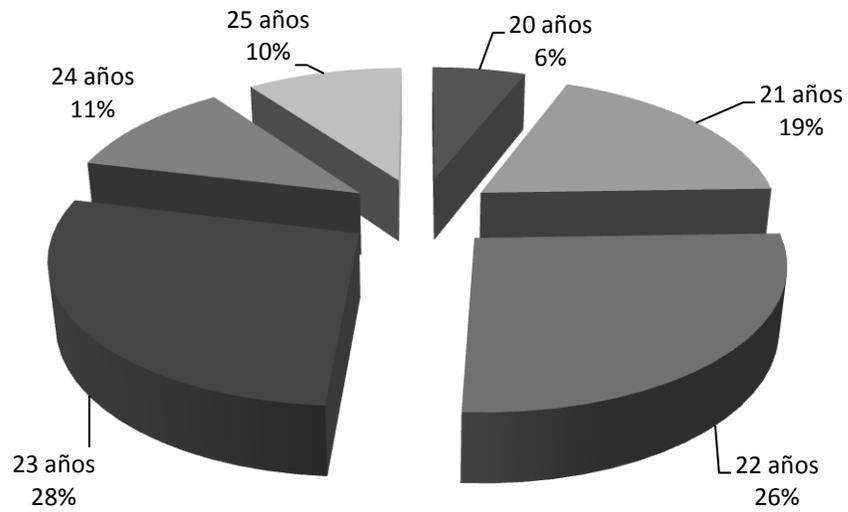
Género

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Hombre	62	41%
Mujer	89	59%



Edad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
20	9	6%
21	28	19%
22	40	26%
23	42	28%
24	17	11%
25	15	10%



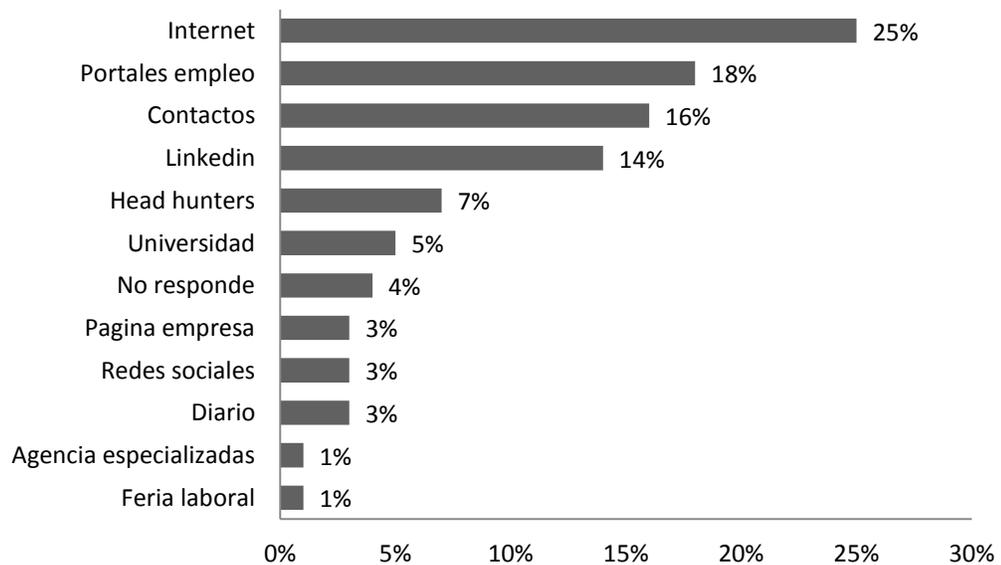
Carrera

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Ingeniería Comercial	108	72%
Ingeniería en Información y Control de Gestión	29	19%
Auditoría	13	9%
Otra	1	1%

Anexo 5: “Resultados Encuesta Egresados”

Pregunta: *Cuando se encuentra en búsqueda de un trabajo, ¿Qué medio utilizaría?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Feria laboral	1	1%
Agencia especializadas	1	1%
Diario	5	3%
Redes sociales	5	3%
Página empresa	5	3%
No responde	6	4%
Universidad	7	5%
Head hunters	11	7%
LinkedIn	22	14%
Contactos	25	16%
Portales empleo	28	18%
Internet	38	25%



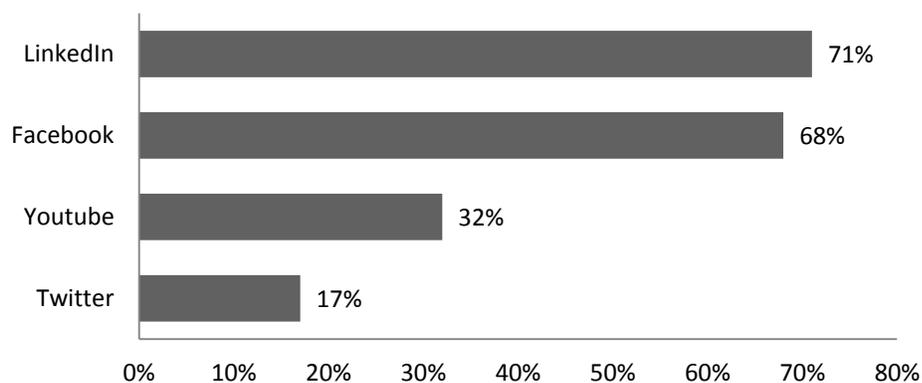
Pregunta: *Imagine que usted está en búsqueda de empleo, ¿Qué medio utilizaría?*
 (Respuesta Múltiple)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Avisos Clasificados	17	21%
Ferías laborales	21	26%
Página Web de Empresa	41	50%
Redes Sociales Virtuales (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.)	56	68%
Portal Online de trabajo (Laborum, Trabajando.com, etc.)	64	78%
Redes de Contacto	65	79%



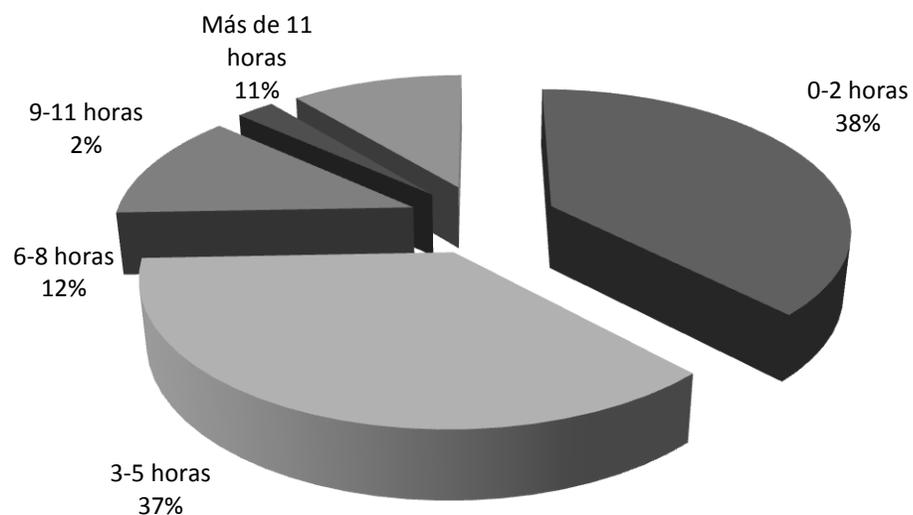
Pregunta: *De las redes sociales mencionadas a continuación, ¿Cuáles utiliza en su rutina diaria? (Respuesta Múltiple)*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Twitter	14	17%
YouTube	26	32%
Facebook	56	68%
LinkedIn	58	71%



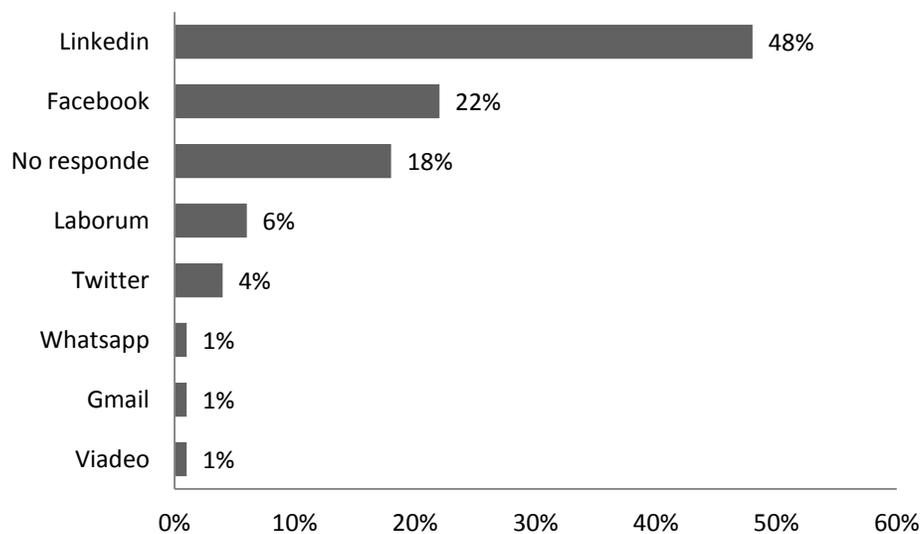
Pregunta: *¿Cuántas horas promedio a la semana dedica a revisar redes sociales? (revisar su perfil, notificaciones, ver red social de sus conocidos, ver noticias, publicaciones, etc.)*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
0-2 horas	31	38%
3-5 horas	30	37%
6-8 horas	10	12%
9-11 horas	2	2%
Más de 11 horas	9	11%



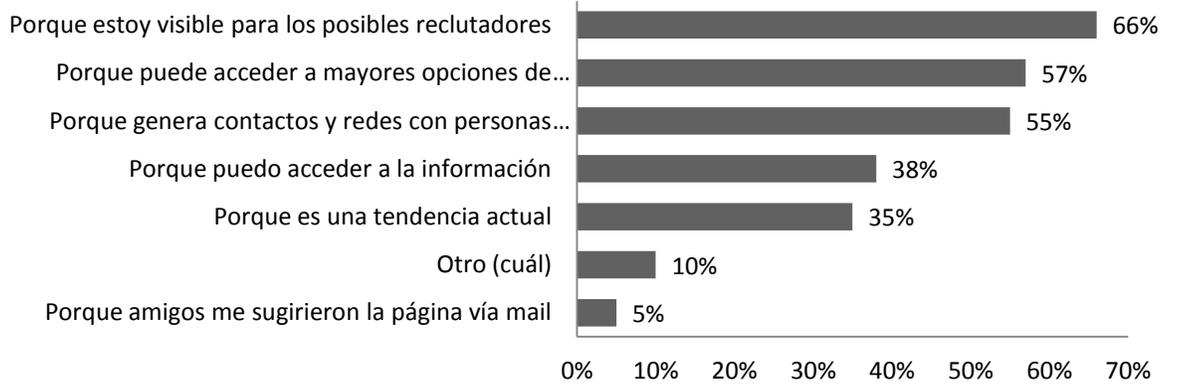
Pregunta: *De las redes sociales que conoce, mencione 2 que cree puedan ser ocupadas a la hora de buscar empleo (Pregunta abierta)*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Viadeo	1	1%
Gmail	1	1%
WhatsApp	1	1%
Twitter	7	4%
Laborum	9	6%
No responde	28	18%
Facebook	35	22%
LinkedIn	76	48%



Pregunta: *¿Por qué razón/razones utilizaría las redes sociales para buscar empleo? (Puede marcar más de una alternativa)*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Porque amigos me sugirieron la página vía mail	4	5%
Otro (cuál)	8	10%
Porque es una tendencia actual	29	35%
Porque puedo acceder a la información	31	38%
Porque genera contactos y redes con personas de interés	45	55%
Porque puede acceder a mayores opciones de ofertas laborales en un solo lugar	47	57%
Porque estoy visible para los posibles reclutadores	54	66%



Otro (cuál)

No las utilizaría

Porque es más rápido

Es fácil

Información Importante

Porque ofrece ofertas laborales

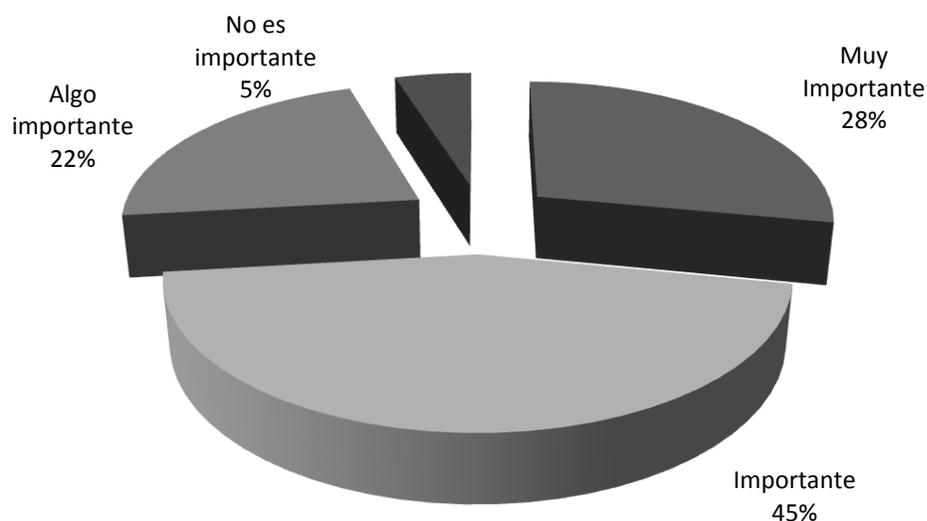
Porque casi todas las empresas cuentan con esos canales de comunicación

Es más simple de acceder

Está más al alcance de la mano

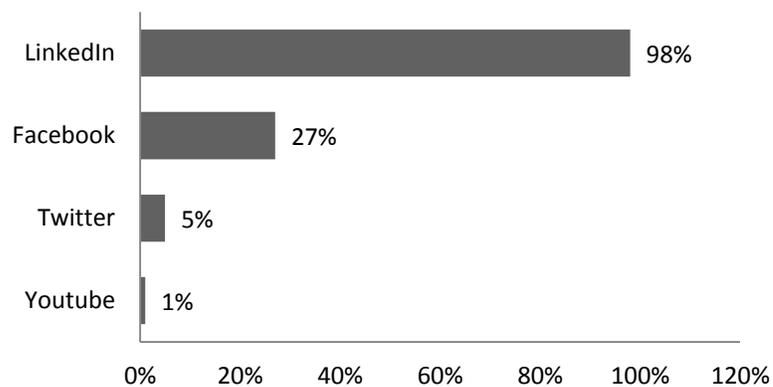
Pregunta: *¿Cuánta importancia atribuye al reclutamiento a través de redes sociales?*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Muy Importante	23	28%
Importante	37	45%
Algo importante	18	22%
No es importante	4	5%



Pregunta: *Si usted hoy tuviera que buscar trabajo y/o informarse de ofertas laborales, ¿Cuál de las siguientes redes sociales ocuparía? (Puede marcar más de una alternativa)*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
YouTube	1	1%
Twitter	4	5%
Facebook	22	27%
LinkedIn	80	98%

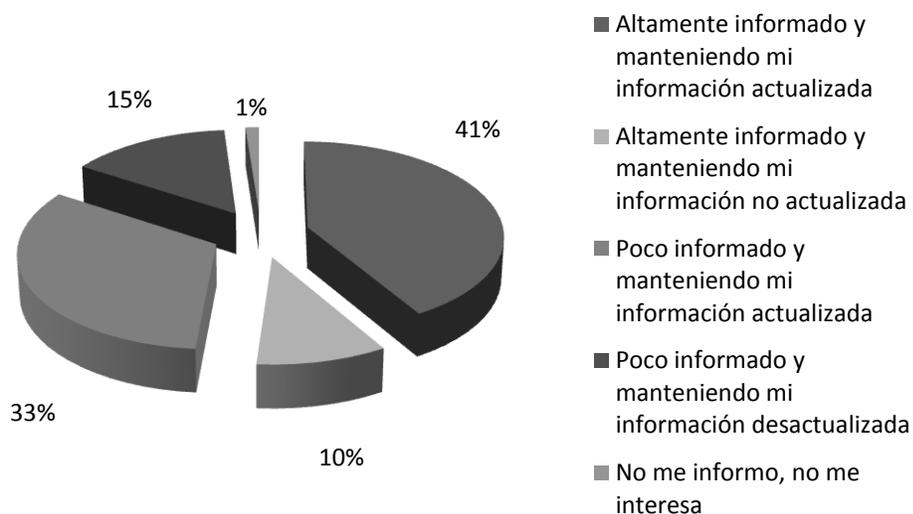


Pregunta: *Valore las siguientes redes sociales a la hora de buscar empleo, donde 7 es totalmente útil, y 0 nada útil*

		Frecuencia								
Pregunta	0	1	2	3	4	5	6	7	Promedio	
Twitter	28	18	6	5	9	12	4	0	4.01	
Facebook	16	7	8	13	15	16	4	3	5.12	
LinkedIn	0	4	0	2	7	13	15	41	9.35	
YouTube	53	9	9	5	5	1	0	0	2.82	

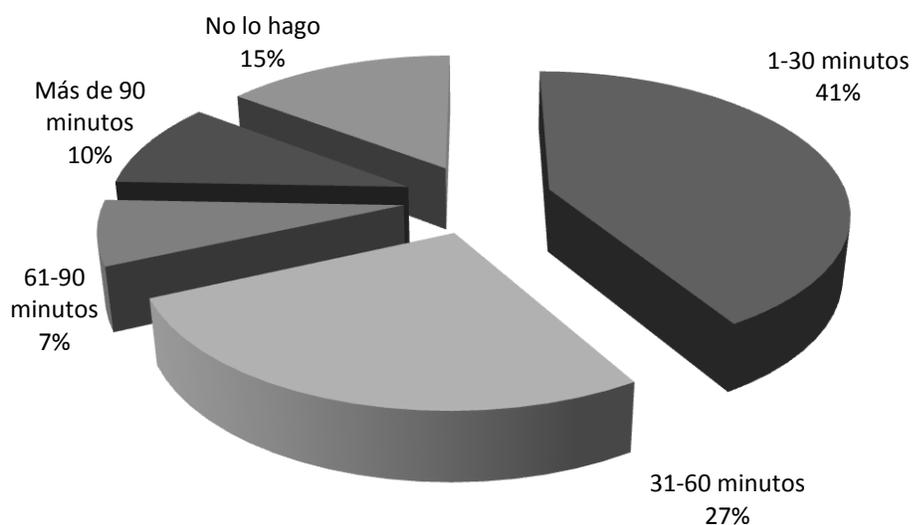
Pregunta: *Con respecto al actual uso que usted le da a redes sociales profesionales, usted se encuentra*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Altamente informado y manteniendo mi información actualizada	34	41%
Altamente informado y manteniendo mi información no actualizada	8	10%
Poco informado y manteniendo mi información actualizada	27	33%
Poco informado y manteniendo mi información desactualizada	12	15%
No me informo, no me interesa	1	1%



Pregunta: *Considerando la pregunta anterior, estando en algún sitio de red social, ¿Cuánto tiempo al mes dedica a revisar y/o actualizar la información de su perfil como profesional?*

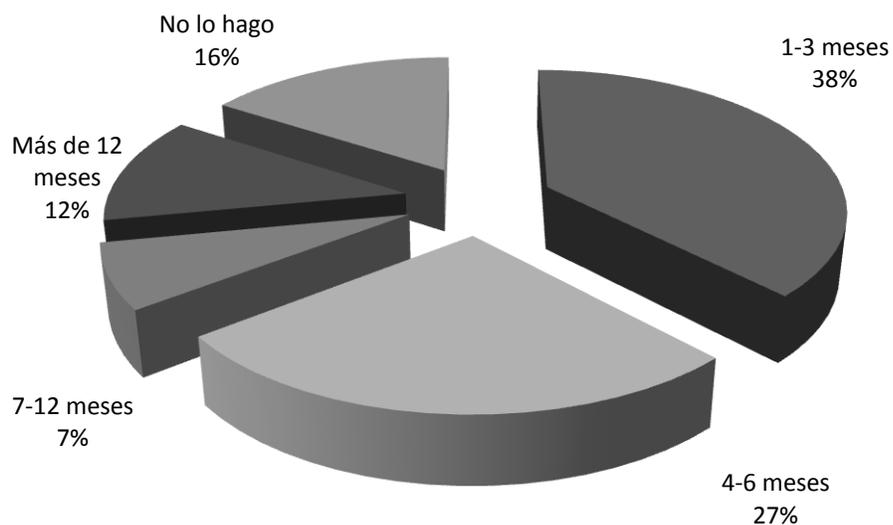
Respuesta	Respuesta	Porcentaje
1-30 minutos	34	41%
31-60 minutos	22	27%
61-90 minutos	6	7%
Más de 90 minutos	8	10%
No lo hago	12	15%



Pregunta: *¿Con qué frecuencia actualiza su información en redes sociales para uso profesional?*

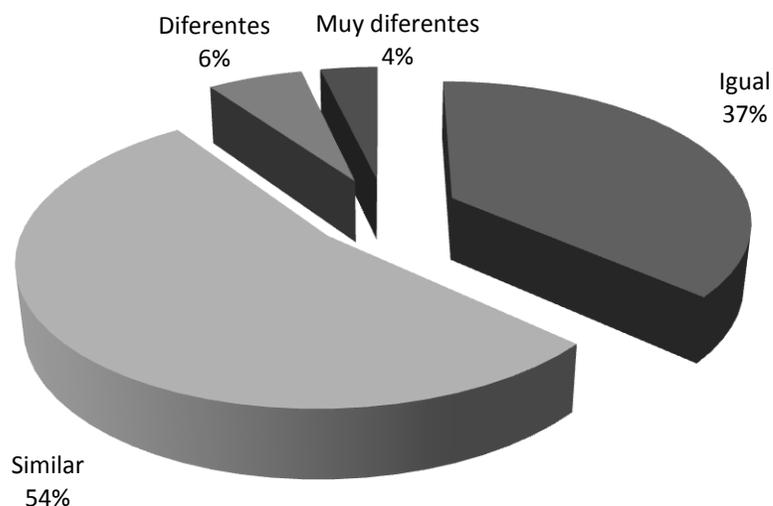
Respuesta	Respuesta	Porcentaje
1-3 meses	31	38%
4-6 meses	22	27%
7-12 meses	6	7%

Más de 12 meses	10	12%
No lo hago	13	16%



Pregunta: *Si usted tuviera que buscar hoy empleo, ¿Qué tan parecida sería la información de su Currículum respecto de su perfil profesional en las redes sociales?*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Igual	30	37%
Similar	44	54%
Diferentes	5	6%
Muy diferentes	3	4%



Pregunta: *¿Qué no le gusta de las redes sociales como método a la hora de buscar empleo y/o posicionarse en el mercado laboral? (Puede marcar más de una alternativa)*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Ninguno	6	7%
Demasiadas herramientas	8	10%
Consumo de tiempo	14	17%
Información no actualizada	17	21%
Herramientas irrelevantes para la búsqueda de empleo	19	23%
Información incompleta	27	33%
Exceso de notificaciones informativos	37	45%
Falta de comunicación personalizada	41	50%



Pregunta: *Con respecto al reclutamiento a través de redes sociales. Ordene de 1 a 6 las siguientes acciones que realiza el empleador al momento de reclutar personal*

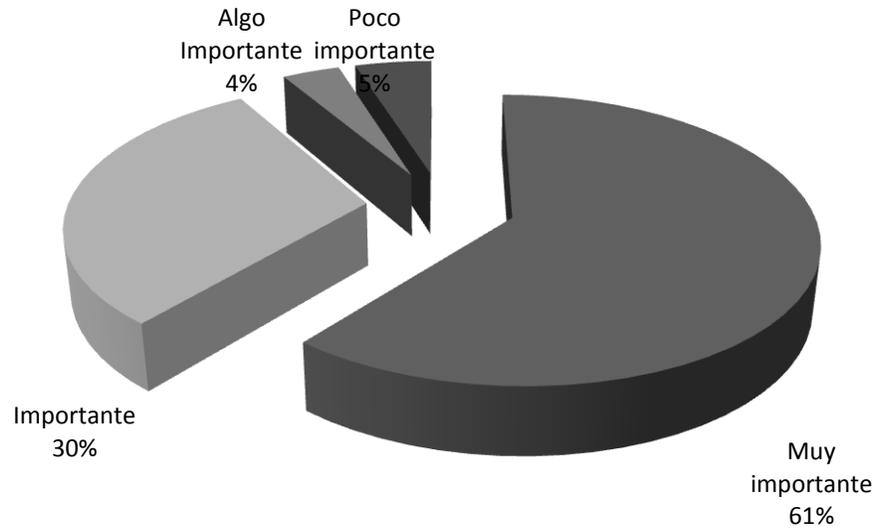
Respuesta	1	2	3	4	5	6
Crea y publica oferta de trabajo a través de Facebook	4	10	6	24	22	16
Crea y publica ofertas de trabajo a través de Twitter	2	4	7	18	26	25
Crea y publicar ofertas a través de trabajo en LinkedIn	54	9	12	3	2	2
Utiliza anuncios de Facebook o Twitter patrocinados	2	4	6	21	21	28
Envía un mensaje personal a través de LinkedIn	9	34	20	7	8	4
Te añade como contacto en LinkedIn	11	21	31	9	3	7

Pregunta: *Valore la importancia de incluir la siguiente información en la comunicación utilizada para llegar a usted a través de redes sociales*

Pregunta	0	1	2	3	4	5	6	7	Promedio
Reputación de la empresa empleadora	0	0	0	1	8	14	25	34	8.01
Salario/sueldo	2	0	1	3	4	14	21	37	7.85
Horas de trabajo aproximado por semanas	4	3	1	6	11	16	15	26	7.06
Descripción completa del trabajo (qué es)	0	0	0	0	2	14	19	47	8.35
Enlace a la página web de la empresa	1	1	3	9	15	14	21	18	7.06

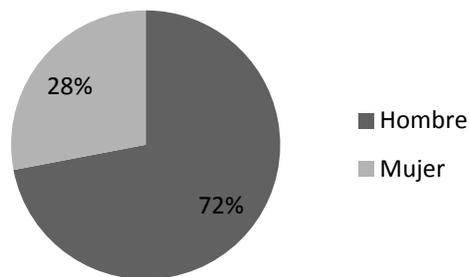
Pregunta: *¿Qué importancia le entrega reconocer el nombre de la empresa empleadora en un anuncio de trabajo?*

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	50	61%
Importante	25	30%
Algo importante	3	4%
Poco importante	4	5%
No tiene relevancia	0	0%



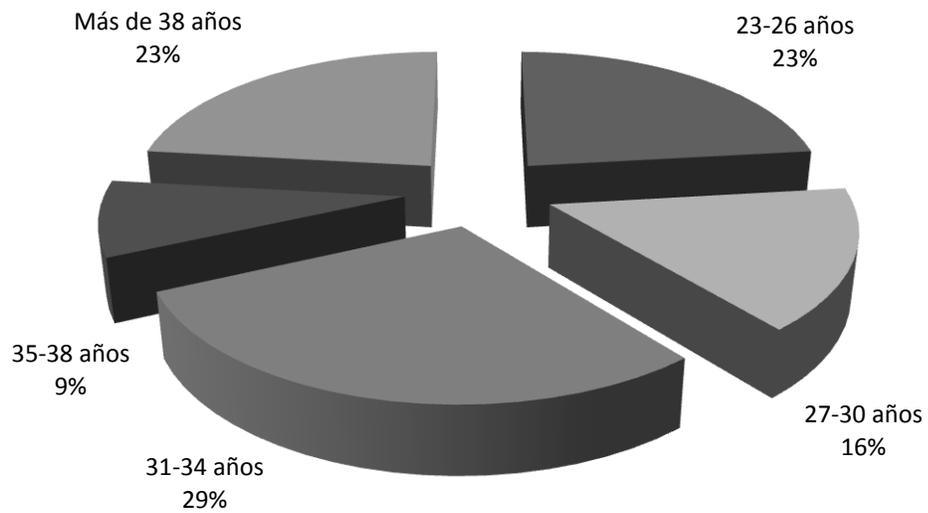
Género

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Hombre	59	72%
Mujer	23	28%



Edad

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
23-26 años	19	23%
27-30 años	13	16%
31-34 años	24	29%
35-38 años	7	9%
Más de 38 años	19	23%



Carrera

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Ingeniería Comercial	27	33%
Ingeniería en Información y Control de Gestión	9	11%
Auditoría	6	7%
Otra	40	49%

Carrera	Frecuencia
Ingeniería Civil Industrial	13
Psicología	4
Química y Farmacia	2
Administración pública	1
Ambiental	1
Diseño	1
Ingeniería comercio exterior	1

Años en el Mercado Laboral

Respuesta	Respuesta	Porcentaje
Menos de un año	13	16%
1 año	7	9%
2 años	1	1%
3 años	1	1%
4 años	2	2%
5 años	6	7%
6 años	6	7%
7 años	3	4%
8 años	10	12%
9 años	3	4%
10 años	4	5%
Más de 10 años	26	32%

Anexo 6: “Resultados Entrevista”

Preguntas generales

- 1) ¿Qué áreas componen el departamento de recursos humanos?

“El área de Recursos Humanos se encuentra dividida. En el caso de Chile existe un director de Recursos Humanos que tiene bajo su cargo un comité que se encuentra compuesto Adquisición de Talentos; Recursos Humanos Retail, Encargado de Clima y Diversidad; Administración de personal y Formación y Desarrollo.

Adquisición de Talentos se dedica al reclutamiento y la selección de personal; mientras que Encargado de Clima y Diversidad, se encarga de medir el entorno y el clima laboral dentro de la filial, inclusive, administra la diversidad dentro de la organización; y un Gerente de Recursos Humanos de retail, el cual se encarga de los temas de desarrollo de los trabajadores que se encuentran en puntos de ventas. En el caso de Administración de Personal, se dedica a aspectos financieros relacionados con los trabajadores -sueldos, contratos, finiquitos, etc.-. Posee un área responsable de Compensación y Beneficios, que se dedica a generar nuevos beneficios, construir y supervisar el presupuesto de la compañía, y en general a todo lo relacionado con la masa salarial. Y, finalmente existe un área responsable de la Formación y Desarrollo, que se encarga de mantener a cada colaborador de la organización en los niveles de capacidades, presentes y futuras, requeridas en la organización, las cuales se informan en una plataforma digital y presencial (Morales, 2014).”

Preguntas reclutamiento

- 1) Con respecto al proceso de reclutamiento, ¿Cómo funciona éste?, ¿Podría describir el proceso?

“El proceso de reclutamiento es centralizado, todo lo hacemos nosotros, porque nos interesa poder encontrar el perfil de “N”, algo que consultoras o head hunters no conocen bien. Además, no externalizamos los procesos porque los costos asociados a contratar una consultora son elevados para el presupuesto del que dependemos.

El proceso de reclutamiento y selección de personal que tenemos ahora es nuevo – desde enero 2014-, decidimos cambiar algunas partes dado que nuestros KPI asociados al proceso eran muy altos. Así, decidimos cambiarlos de manera de disminuir los días asociados a la contratación.

El proceso comienza con la solicitud del cargo por parte de la jefatura, para luego buscar candidatos pasivos a través LinkedIn. En este punto, nosotros buscamos gente con experiencia en empresas de consumo masivo, puesto que pueden tener competencias que “N” busca en sus empleados, además de tener experiencia en procesos parecidos a los llevados por nuestra empresa. Luego de haber filtrado postulantes de acuerdo a su experiencia, hacemos un filtro telefónico –porque dado el presupuesto que contamos es acotado, no podemos hacer entrevista presencial a todos los postulantes- que dura más o menos 15 minutos para saber si realmente es un perfil atractivo para que venga a una entrevista presencial, si no lo es, se corta el proceso enseguida, con esto disminuimos el número de días que demora llenar un cargo. Posterior a eso, los candidatos pasan a entrevista presencial, primero conmigo –Directora Adquisición de Talentos-, luego con su n+1, n+2, director de división y director de recursos humanos –dentro de las siguientes 48 horas de la entrevista con adquisición de talentos-, puede que hayan más entrevistas, pero depende de que tan estratégico es el cargo. Una vez que el candidato es aprobado en las entrevistas, el proceso pasa al área de compensación, quienes se encargan de confeccionar la carta de oferta, en base al cargo, el bandas salarial del mercado, experiencia del candidato, entre otros; la que finalmente es enviada en primera instancia al director directo del candidato y al director de recursos humanos para que la validen – en 24 horas-, para luego enviarla al candidato para que la responda en 24 horas. También, una vez que entrevistas al postulante, enviamos un feedback evaluando las competencias del postulante, es un Excel, con las siete competencias de “N”, más competencias del cargo con tres opciones, “Supera la expectativa”, “Óptimo”, “No se observa la competencia”. Esto hace que el proceso sea más rápido, puesto que las competencias son por todos reconocidas.”

- 2) ¿Cuánto se demoran en llenar un cargo de trabajo -desde la apertura de la búsqueda, hasta que la persona efectivamente es contratada-, filtrado por medio utilizado?

“El tiempo que se demora en llenar un cargo, para el año 2013, fueron 51,1 días hábiles, es decir, casi tres meses -considerando que nosotros no externalizamos procesos, el 100% de los procesos lo hacemos nosotros, desde un abogado, hasta un gerente-. Hoy, y dado los cambios que se hicieron al proceso de reclutamiento y selección esperamos que este año sea de 39 días.

Ahora, esa información no la tenemos dividida por canal de contratación, me pareció interesante la pregunta, así que pensamos incorporarlos a los indicadores 2015. Pero en base a lo que proponen, pienso que debería ser más fácil cerrar con referidos.”

- 3) ¿Qué herramientas y medios ocupan hoy para reclutar talentos? (web laboral, sitio corporativo, referidos, anuncios publicitarios, redes sociales)

“Las herramientas que hoy ocupamos son los referidos por empleados de la empresa, LinkedIn, portales de empleo, y reclutamiento interno.”

- 4) ¿Qué importancia otorga a las herramientas y medios antes mencionados? (en porcentaje)

“Para nosotros referidos y LinkedIn son nuestras principales fuentes de postulantes; para el año pasado el 29% de nuestros candidatos provenía de referidos, y 20% LinkedIn, situación que cambió este año, con 40% referidos y 20% de LinkedIn. El resto, son contactados por Portal de empleo con 10% –trabajando.com- , el restante 30% personas que han sido externos, y que luego lo contratamos, gente que viene del retail de “N”.

En el caso de los referidos hoy contamos con un programa formal que incentiva a los empleados a referir personas, no porque sean sus amigos, sino porque cumplen con el perfil “N”, que lo hagan con conciencia y calidad; para ello contamos con un programa que

incremente el número de postulantes referidos, y que a la vez incentive a los trabajadores, el “Club Cazadores de Talento”. En nuestra intranet existe una pestaña, donde el empleado puede ingresar los datos del referido, y seguir el proceso. En caso que la persona sea contratada, el empleado gana puntos, los cuales pueden ser canjeados por premios.”

- 5) Indique el número de empleados contratados, clasificados según el medio/canal utilizado (sobre todo % de empleados contratados o seleccionados a través de sitios de redes sociales, y tiempo que llevan trabajando en la empresa)

“Dado que no los tenemos divididos, un cálculo aproximado sería el porcentaje por la cantidad de personas, lo que daría para 2013; 29 personas por referidos, 15 personas por LinkedIn, 7 por portales de empleo, y el resto – 21 – por reclutamiento interno.”

- 6) En promedio, ¿Cuánto gastan por empleado según el canal de reclutamiento utilizado? (sitio web, LinkedIn, referidos, etc.) Si no disponen de dicha información ¿Cuál es el valor monetario de cada canal utilizado en el proceso de reclutamiento? (considerando por período de tiempo y los elementos incluidos en tal servicio)

“Esa cifra precisa no la tenemos, lo que sí puedo comentarle es cuando gastamos en total, de manera que lo podemos dividir por la cantidad de empleados contratados. Portales de empleo \$1.500.000, Programa Referidos \$1.600.000, LinkedIn \$700.000, Ferias Laborales \$1.000.000 –U. de Chile y \$2.300.000 –U. Adolfo Ibáñez-, lo anterior para el periodo 2013”

¿Qué acciones y/o esfuerzos realizan para acercarse a candidatos pasivos, es decir, que no necesariamente se encuentran en búsqueda de un empleo o práctica laboral?

“Nuestro fuerte en este sentido es LinkedIn, además como les he comentado, la mayoría de nuestros cargos tratamos de llenarlos con personas que tiene experiencia, y generalmente se encuentran trabajando, por lo que LinkedIn es altamente estratégico para nosotros.”

Preguntas reclutamiento redes sociales

- 1) ¿Cuáles de los siguientes elementos incluye a la hora de realizar una oferta de trabajo en sitios de redes sociales y en otros medios en internet?
- Reputación de la empresa empleadora
 - Compensación monetaria y/o no monetaria
 - Descripción completa del trabajo (qué es)
 - Enlace a la página web de la empresa
 - Desafíos del cargo
 - Posibilidad de desarrollo profesional
 - Equilibrio vida personal versus laboral
 - Ambiente de trabajo

“Cuando hacemos una oferta de trabajo por ejemplo por trabajando.com no ponemos nada acerca de la reputación, sobre las compensaciones tampoco porque no queremos que el postulante determine su postulación por la remuneración que va a tener, lo que si preguntamos son las pretensiones de renta –dentro de las preguntas abiertas que se pueden hacer-. Si nos preocupamos de poner las marcas asociadas, y las funciones específicas que desempeña el cargo buscado, de manera que los postulantes puedan ver si cumplen o no con el conocimiento y competencias buscadas, así evitamos que postule gente no maneja las funciones del cargo.”

- 2) ¿Cuándo y Por qué razón comenzó a utilizarla?

“Las ocupamos desde 2012, porque la tendencia decía que las redes sociales son de alto impacto, porque era una herramienta atractiva, una oportunidad, además por la necesidad de ser eficientes con los recursos que tenemos. Hasta ahora ha dado resultado, cada año ha aumentado su porcentaje de participación en las herramientas ocupadas en el reclutamiento -10% primer año, aun 20%-22% el segundo año-“

- 3) Frente a sus esfuerzos en sitios de redes sociales como empleador ¿Qué tanto influyó en ello las acciones seguidas por su competencia?

“Nosotros no somos de seguir a la competencia, si nos quedáramos en eso, no tendríamos programa de referidos – Procter no tiene, Unilever no tiene- además ver a tu competencia te sesga en lo que tú quieres, nosotros lo vimos como una oportunidad de tendencia, en Chile estaba teniendo forma, siendo el país en América Latina con mayor tasa de penetración de Facebook.”

4) ¿En qué situaciones/procesos, utiliza los sitios de redes sociales?

“Para nosotros LinkedIn es estratégico, porque me permite observar a candidatos pasivos, a fin de conocerlos y poder contactarme con ellos. En general sirve para buscar a candidatos con experiencia previa, en el caso de cargos desde un abogado, hasta un gerente de área.”

5) Con respecto a LinkedIn ¿La empresa posee un perfil en estas plataformas? (¿por qué sí?/ ¿por qué no?)

“Como organización tenemos un perfil, pero este es uno a uno, es decir, lo ocupamos para conectarnos con posibles candidatos pasivos de manera más directa. Además, cuando me conecto con postulantes tengo súper poco rechazo, debe ser como el 2%. Ahí vemos el impacto que tiene un perfil en los postulantes.

Ahora, para poder tener una licencia en LinkedIn necesito tener el permiso corporativo para tenerlo, puesto que implica una inversión, y mientras no haya algo que avale la licencia es difícil y tenemos que trabajar con los recursos que tenemos.”

6) Con respecto a Facebook y Twitter ¿La empresa posee un perfil en estas plataformas? (¿por qué sí?/ ¿por qué no?)

“De las redes sociales, hoy solo ocupamos LinkedIn. Con respecto a Facebook y Twitter, estamos analizando ocuparlo considerando que las nuevas generaciones las ocupan mucho, pero eso estamos viendo como un proyecto 2015 –en base a lo levantado por alumnos de la universidad de Chile, y lo que hace el grupo en otros países-

Queremos abrirnos a otro tipo de redes sociales porque “N” no es muy reconocida en las universidades y como queremos serlo, tenemos que acercarnos a la generación Y, una forma de hacerlo es a través de las redes sociales. Sabemos que puede que no sea una plataforma que efectivamente sirva para reclutar pero puede ayudar a generar más boca a boca, de tal manera que más perfiles interesados que vean a “N” como posible empleador.”

7) De las siguientes acciones ¿Cuáles realiza? Y de éstas ¿Cuáles valoraría más?

- Crear y publicar ofertas a través de trabajo LinkedIn
- Enviar un mensaje personal a través de LinkedIn
- Añadir como contacto en LinkedIn

“Nosotros ocupamos las tres alternativas, primero añadimos a las personas e inmediatamente enviamos un mensaje, entonces para nosotros es un solo paso. Pasa que muchas veces tenemos que repetir esto, puesto que cuando ven que les mando la solicitud, no leen el mensaje que les envío, sino se enfocan en que los contacté.

Con respecto a publicar, no lo hacemos mucho –de hecho no publicamos sino que en mi status de LinkedIn pongo que estamos buscando un cargo- no hay un KPI que diga que tan eficiente es publicar, porque al hacerlo me llegan 50 a 100 currículum a la semana, entonces no sé si crea una publicidad en LinkedIn y que mande esta publicidad a personas según el filtro que hacemos sea bueno porque finalmente me llegan muchos currículum pero la mayoría no tiene el perfil.”

8) ¿Cómo define su perfil como empleador en sitios de redes sociales?

“Como les he comentado, no tenemos un perfil de empresa, sino el perfil de mí y de mis analista para poder captar talentos, entonces la información que ahí esta es la información personal, y de que somos trabajadoras de la empresa, lo que llama la atención de los postulantes, en mi caso, ellos ven que llevo 13 años en la empresa.”

Si efectivamente posee un perfil en una de las redes sociales mencionadas

9) ¿Qué uso se le da al perfil?

“Principalmente para contactarme con candidatos pasivos de manera directa.”

10) ¿Con qué frecuencia revisa el perfil?, ¿Qué importancia tiene éste?

“Nosotros los revisamos diariamente, para nosotros es relevante saber que sucede con los candidatos y saber que están haciendo hoy. La importancia para nosotros es alta, porque representa el 20% de los empleados que este año ingresaron a la empresa.”

11) ¿Qué tipo de información publica a través de sus páginas en redes sociales?

“A través de LinkedIn no publicamos nada, esta herramienta es uno a uno. Lo que si hacemos, es una vez al año hacer un anuncio en busca de cargos relacionados con marketing, con información general de los cargos, las marcas asociadas; esto lo hacemos como una forma de recolectar currículum o una lista de espera, a fin de que cuando sea necesario contactar postulante para un nuevo proceso, contar con una base de datos. Esperamos en 2015 contar con una licencia que nos permita publicar y conectar con más personas.”

12) ¿Cómo manejan el concepto de *employer branding*? (qué acciones siguen en línea con éste)

“A través de redes sociales, no podemos hacer mucho, por eso estamos tratando de ver qué impacto tendría ocupar Facebook o twitter que permitan mejorar la marca; ahora, creo que estamos en deuda en este tema, lo que hacemos hoy es “N” brainstorm, las charlas, casos prácticos en universidad –Universidades Adolfo Ibáñez, Diego Portales, Universidad de Chile-, y las prácticas profesionales. –Duran 6 meses porque la idea es que el practicante se quede en la empresa-“

13) Desde qué implementaron esta nueva herramienta de búsqueda de posibles postulantes, ¿Qué cambios han notado en los resultados del proceso? (menor tiempo, gente más capacitada, gente menos capacitada, etc.)

“Creo que lo mejor es el tiempo, poder acceder a información de manera rápida, y poder acceder a esta de manera directa, a sus CV. Ahora, cuando hacemos “publicaciones”, llegan muchos CV, pero esto no siempre es bueno, porque a veces de todos los que CV que llegan no me sirve ninguno.”

14) A partir de su experiencia, ¿Considera que los sitios de redes sociales le permite filtrar de manera más eficiente a los postulantes?

“Hoy, con las herramientas que podemos ocupar de LinkedIn, al poner como estado la búsqueda de un cargo, me llegan 100 a 150 currículum a la semana, de los cuales puede que ninguno me sirva, ahora si tenemos una licencia, hay otras aplicaciones que me permiten tener un mejor alcance de acuerdo a un filtro establecido, pero dado el perfil que buscamos en “N”, puede que ninguno de los currículum que me lleguen sirvan, como no tengo los datos, es complicado saber que es mejor hacer.”

15) Considerando su experiencia en el uso de redes sociales en procesos de reclutamiento, ¿Qué importancia y beneficios le atribuye el uso de redes sociales en dichos procesos?

“Creo que es una buena herramienta para reclutar talento, sinceramente creo que tiene toda la diversidad que quieres, de todas las áreas, de todas las empresas que quieres; y además es gratuito. Es una herramienta súper efectiva, porque pagas poco y tienes un gran alcance. Además, la tendencia hoy es estar comunicados y en este sentido LinkedIn permite comunicarse y hacerlo de manera rápida, te pueden responder de casi de manera inmediata, lo que permite un ahorro de tiempo, a fin de hacer los procesos cortos. Creo que son como las tres B, buena, bonita, barata.”

16) ¿Qué limitaciones considera que enfrenta el utilizar sitios de redes sociales en los procesos de atracción y reclutamiento?

“Creo que no tiene muchas limitaciones, tal vez, una es el tiempo, porque hay que invertir horas, y varias horas del día; de hecho, no hay herramientas hoy en día que te permita hacer un mejor filtro, porque por ejemplo en los portales, los filtros son más vienes generales, en ese sentido LinkedIn permite hacer un filtro un poco más específico.”

17) ¿Qué aspectos considera negativos del reclutamiento vía sitios de redes sociales?, ¿Qué opina de la transparencia de la información de los candidatos?, ¿En su caso chequea los datos?

“Con respecto a la transparencia, LinkedIn es absolutamente fidedigno, lo que si pasa es que a veces la información no está actualizada, por ejemplo que los candidatos no cambian la información de su experiencia laboral. Pero hasta ahora para mí ha sido un herramienta súper buena y súper transparente.”

18) ¿Qué importancia futura cree que tendrá los sitios de redes sociales en procesos de reclutamiento?, ¿Considera que es sólo una tendencia, Por qué?

“Yo creo que se va a proyectar, creo que la tendencia va para allá, porque cada vez más los head hunters van a estar complicados, porque cada vez más las empresas por un tema de recursos no van poder externalizar todo; además como les decía, la tendencia es que todas las áreas de apoyo tiendan a buscar eficiencia en sus recursos, y una de las áreas involucradas en los ajustes es recursos humanos.

Otro aspecto a considerar es que cada vez más se compran licencias de LinkedIn, de hecho, con mis candidatos me pasa, cuando los entrevisto y les consulto como fueron contactados, responden que por LinkedIn, ahora es súper común escuchar eso del trabajo anterior”

-¿Qué resultado han tenido con First Job?

“Es bueno pero permite llegar a un segmento específico, que son alumnos recién egresados sin experiencia, que son la menor cantidad de cargos, entonces sirve, pero es algo que hemos ocupado solo este año. Sólo me ha servido para prácticas, y para el 20% de ellas, cuando hay escasez. Entonces tiene un mayor alcance, pero aun no sé si invertiremos o no en ese tipo de plataforma en 2015. –Me ofrecen varias herramientas, pero no me sirven-“