



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**“El Proceso de Reclutamiento de personal a través de nuevas tecnologías: El Reclutamiento Virtual”.**

**Alumnas:**

Lousararian, Natalia Andrea  
Olivero, Natalia Belén

**Docente Tutor:**

Palacios, Flavio

*“No son las especies más fuertes las que sobreviven, ni tampoco las más inteligentes, sino aquellas que mejor se adaptan al cambio.”  
(Darwin en Díaz Llairó 2010)*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	p. 6
DESARROLLO	p. 8
A. Presentación general de las organizaciones	p. 8
A. 1. Diagnóstico	p. 14
A. 2. Planteamiento de la situación problemática	p. 17
B. Contextualización y justificación	p. 17
C. Objetivos de la intervención	p. 18
D. Marco teórico y supuestos	p. 19
D. 1. Departamento de RRHH y sus funciones	p. 19
D. 2. Responsabilidades y competencias del gerente de RRHH	p. 25
D. 3. La demanda de RRHH	p. 28
D. 4. Del reclutamiento tradicional al <i>e-Recruiting</i>	p. 31
D. 5. La evolución en la gestión de los RRHH	p. 35
D. 6. La tecnología como facilitadora del Reclutamiento Virtual	p. 37
D. 7. Introducción a las redes sociales y a la atracción de talento	p. 39
D. 7. 1. Diversidad generacional	p. 39
D. 7. 2. Cómo incorporar las redes sociales en los procesos de Reclutamiento	p. 41
D. 7. 3. Elaboración de un plan de reclutamiento 2.0	p. 42
D. 8. Herramientas del Reclutamiento 2.0	p. 43
D. 8. 1. Clasificación de las redes sociales según el criterio de reclutamiento	p. 47
D. 8. 2. Los nuevos portales	p. 50
D. 9. Los nuevos profesionales de RRHH	p. 52
D. 10. Errores más comunes en la búsqueda de talento en las redes	p. 54
D. 11. El retorno sobre la inversión (RSI) en el uso de las redes sociales	p. 55
D. 12. Seguridad y legislación en el <i>e-Recruiting</i>	p. 56
D. 13. El futuro del reclutamiento 2.0	p. 60
D. 13. 1. Posibles resistencias al Reclutamiento 2.0	p. 62
E. Marco metodológico y análisis	p. 64
F. Resultados	p. 67
G. Propuesta de intervención	p. 68
EVALUACIÓN Y CONCLUSIONES	p. 81
BIBLIOGRAFÍA	p. 83
ANEXOS	p. 84

*A nuestras familias y amigos,  
Y a todas las personas que  
forman parte de nuestro corazón.*



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo  
Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 25 de  
Abril de 2016

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:** El proceso de Reclutamiento de personal a través de nuevas tecnologías: El Reclutamiento Virtual

**Integrantes:**

Lousararian, Natalia Andrea  
Olivero, Natalia Belén  
Licenciatura en Recursos Humanos

**Profesor Tutor del PG:** Flavio Palacios

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

García, Isabel  
Norry, Carlos

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad analizar cómo se comportan distintas empresas y consultoras de la Ciudad de Córdoba con respecto al Reclutamiento Virtual, para generar luego una propuesta que busque brindarles una herramienta para optimizar este proceso.

El CV en papel parece haber pasado a la historia. La selección virtual es la protagonista de la gran mayoría de las búsquedas de las empresas y en esta nueva modalidad el selector toma un rol fundamental. El auge de la **selección online** se incrementa en nuestra sociedad. (AAVV, 2010)

Este tipo de reclutamiento es un método novedoso que está presente en el “día a día” de las organizaciones, tanto en entidades especializadas en la selección de recursos humanos<sup>1</sup> como en empresas de todo tipo, que quieren expandirse y utilizan este procedimiento como una herramienta competitiva que les permitirá un ahorro de tiempo y dinero para poder encontrar personal eficiente y eficaz, y lograr así una ventaja en el mercado en el que se desenvuelven.

Las preguntas que motivaron a la realización de este estudio son diversas, pero podrían resumirse en las siguientes: ¿Cuál es el papel de la gerencia general y de la gerencia de recursos humanos en relación al Reclutamiento Virtual? ¿Cuáles son las herramientas que utilizan para reclutar por internet las empresas de Córdoba y qué canal usan con mayor frecuencia para buscar candidatos en la actualidad? ¿Qué aspectos debieron tener en cuenta a nivel infraestructura y qué competencias debieron desarrollar los profesionales del área de RRHH para adaptarse a los procesos de reclutamiento virtual? ¿Cómo se ven beneficiadas las empresas a nivel costo y tiempo con esta metodología de Reclutamiento Virtual?

En consonancia con los anteriores cuestionamientos, la estructura de este trabajo se orienta a generar una exploración inicial, para derivar luego en una propuesta acabada. Así, en una primera instancia se exhibe una presentación

---

<sup>1</sup> De ahora en adelante, se usará la sigla RRHH cada vez que se haga referencia a recursos humanos.

general de las organizaciones seleccionadas -las cuales, por supuesto, incluyen Internet en sus procesos de reclutamiento-, para, luego de un análisis de encuestas y entrevistas realizadas a aquellas y en base al análisis de las respuestas obtenidas, formular un diagnóstico de la situación, pretendiendo brindar una propuesta general que sirva de herramienta a las empresas que busquen mejorar su proceso de Reclutamiento Virtual.

Cabe aclarar aquí que, si bien las empresas consultadas ya poseen un sistema formal o informal de Reclutamiento Virtual, por su magnitud o por el tiempo y la formalidad de la implementación del método, el aporte profesional aquí desarrollado va dirigido a mejorar los puntos en que se presentan ciertas dificultades para, de este modo, optimizar los resultados de las búsquedas.



## DESARROLLO

### A. Presentación general de las organizaciones

De acuerdo con el objeto de estudio de este trabajo, desarrollado en el apartado anterior, se han realizado entrevistas en diversas empresas cordobesas que permitieron un acceso al diálogo y al contacto con los responsables de las áreas de RRHH. El análisis de dichas entrevistas arroja datos acerca de los procesos realizados virtualmente por estas organizaciones, que resultan cruciales para analizar la problemática que poseen las empresas en cuanto al Reclutamiento Virtual.

La selección de las empresas tuvo que ver con el factor de que efectivamente utilizan Internet en su tarea de buscar candidatos. Así, se apuntó a indagar cómo se realiza el Reclutamiento Virtual en cada una de ellas. La decisión de tomar más de una empresa responde a la necesidad de tener la posibilidad de conocer diversos desenvolvimientos de las organizaciones y múltiples dificultades y aciertos, con la finalidad de consolidar el proceso de reclutamiento y examinar qué herramientas y de qué forma se usan para realizar ese proceso. Las entrevistas fueron realizadas de la misma manera a los responsables de RRHH de cada organización. La presentación de los datos principales recabados se presentan a continuación, haciendo hincapié en el modo como se desempeñan las empresas y consultoras en su tarea de reclutamiento a través de Internet<sup>2</sup>.

• **Stratton Argentina SA:** Nombre de Fantasía Allus Global BPO Center. Es la compañía líder en América Latina en la provisión de soluciones de Contact Centers y BPO. Con presencia en Argentina, Colombia, Perú, Estados Unidos y España y prestación de servicios en tres idiomas, atiende con costos competitivos y eficacia operacional a los mercados de América y Europa. El principal problema de esta compañía es la alta rotación de puestos en el área operativa (telemarketer), por lo que el sistema de reclutamiento debe ser ágil para poder responder de manera inmediata y que los candidatos estén

---

<sup>2</sup> Se aclara que la información que aquí se presenta corresponde a un trabajo de selección y de resumen a partir del gran cúmulo de datos obtenidos de las entrevistas. Por eso, esta presentación contiene los datos concisos y precisos que servirán a los fines del trabajo.

aptos para continuar con el proceso de selección cuando sea necesario cubrir un puesto.

Esta empresa realiza el reclutamiento de RRHH sólo para búsquedas externas y lo hace en diarios, revistas y portales de empleo. Cuenta con un sistema de medición de resultados en cuanto al tiempo y calidad del personal contratado. El Reclutamiento Virtual es incompleto, ya que no aprovecha programas como LinkedIn o Facebook, argumentando que a través de diarios, revistas o portales de empleo consiguen personal idóneo, dejando escapar posibles candidatos que se encuentran en la red. Si bien fundamentan que la decisión de cambio al uso de las redes fue parcial, siempre se contó con el apoyo de la gerencia general y del departamento de RRHH para realizar la transición del CV en papel al CV virtual.

• **Helacor SA** (Heladería Grido): Es una marca de helados fundada por la familia Santiago en Córdoba, donde inician la fabricación industrial heladera con un nuevo enfoque de mercado, intentando cambiar hábitos de consumo. Es la empresa de mayor producción de helados de América Latina y la sexta a nivel mundial.

Cuenta con un sistema formal de Reclutamiento Virtual, mediante el cual publican los avisos en la web y a los diez días de publicación se comienza el proceso de lectura de los CV recibidos. Esta empresa supo aprovechar las ventajas de la web 2.0<sup>3</sup>, ya que considera que supone una oportunidad no sólo para acceder a información de los postulantes, sino también para saber en dónde está ubicada la empresa en relación con su competencia.

Los cambios que debieron realizar para implementar el reclutamiento por la web son la incorporación de computadoras modernas y una red de Internet que permita descargar mayor contenido en el menor tiempo posible. No cuentan con un sistema formal para medir la eficacia del proceso; consideran que si la persona incorporada supera los seis meses de trabajo, el proceso fue

---

<sup>3</sup> Web 2.0 es una expresión específica acuñada por Tim o'Reilly en el año 2004 para englobar una nueva mentalidad de uso de la red, basada en la participación e interactividad de los usuarios. Es también llamada *web social*.

exitoso. Un problema a resolver es el exceso de información que llega mediante la web y la ausencia de filtros para CV basura.

• **Universidad Empresarial Siglo 21:** Es la mayor universidad cordobesa de gestión privada de Argentina, con 20 años de trayectoria y más de 250 Centros de Aprendizaje Universitario distribuidos en todo el país.

El área de reclutamiento en esta organización utiliza tanto métodos tradicionales (como la referencia de otros empleados), como procedimientos más novedosos, tales como los portales de empleo, el uso de redes sociales y cargas de CV en la página web de la universidad. La red social más utilizada es LinkedIn, ya que publican sus búsquedas en grupos específicos. Una de las desventajas que mencionan es la masiva recepción de CV basura, pues no poseen un sistema de filtros. Esto lleva a que consuman demasiado tiempo de lectura y preselección.

• **The Pinnacle Corporation SRL:** Empresa estadounidense dedicada al desarrollo de software para firmas de comida rápida, estaciones de servicio y maxikioscos. Tiene sucursal en Córdoba.

Esta organización ya realizó la completa transición a los métodos virtuales de reclutamiento, debido a que su casa central está en Norteamérica, donde dichos métodos están probados y testeados desde hace años. Además, el gerente de zona en Córdoba es norteamericano y, por ello, se encuentra familiarizado con la modalidad. La empresa sólo busca perfiles de trabajo técnicos, y argumenta que, para conseguirlos, la mejor opción es LinkedIn, donde se puede obtener información actualizada, instantánea y completa del candidato.

• **Cyre SA** (Supermercados Cordiez): Cuenta con más de 1000 colaboradores distribuidos en las diferentes dependencias y 33 sucursales que operan en Córdoba capital e interior. Esta empresa se caracteriza por presentar una variada categoría de puestos, por lo que no utiliza el mismo método de reclutamiento para cada caso: para puestos gerenciales o administrativos, la búsqueda se realiza a través de portales de empleo, como Zonajobs o

Computrabajo; para el resto de los puestos, el reclutamiento se realiza a través de cartelería en papel en las distintas sucursales o de los CV que los postulantes llevan de manera autónoma y que pasan a formar parte de la base de datos.

Los costos y los tiempos en el proceso de reclutamiento de esta empresa bajarían considerablemente si el personal de RRHH tuviera una capacitación respecto al alcance y utilidad de la web 2.0, ya que podrían solicitar a todos los candidatos que se presentaran a través de los portales de empleo donde está la oferta publicada, y de esta manera todos los CV estarían ordenados en un único lugar, donde sería posible agruparlos a través de filtros cuya aplicación es más eficaz que la selección manual, sobre todo cuando la información se encuentra diversificada.

• **Cozzi Marro & Asociados:** Consultora de RRHH cuya misión es ayudar a empresarios, directivos y gerentes a incorporar a sus empresas personal que se inserte rápidamente en la cultura de su organización.

Desde sus comienzos, recluta personal mediante la web 2.0, por lo tanto, el trabajo con este método se erige como la única opción y los reclutadores que entran al equipo deben estar capacitados para ejercer esta función. Según la necesidad de cada empresa cliente de la consultora, se toma la decisión de publicar la oferta de trabajo en LinkedIn para puestos profesionales o gerenciales, y otras redes sociales para niveles medios y operativos. Lo que destaca de este sistema es el acceso global a personas tanto de Córdoba como del interior del país y la rapidez en la obtención de respuesta, con bajos costos operativos. Una ventaja que obtiene la consultora con el Reclutamiento Virtual es la posibilidad de encontrar candidatos para empresas que poseen base en Córdoba pero que desean incorporar sucursales en el interior de Argentina.

• **Dot Consultora:** Organización dedicada a brindar asesoramiento a empresas de diversos rubros, con gran experiencia en la reorganización de la empresa familiar. Al igual que la anterior, desde sus comienzos utiliza Internet para reclutar candidatos. Cuenta con un sistema formal gracias al cual tanto los

CV enviados por mail, como aquellos subidos a portales, y también los recibidos de manera impresa, quedan digitalizados para facilitar búsquedas mediante filtros. Esta consultora destaca que se puede llegar a mayor número de candidatos con estos métodos, y con bajos costos operativos. La manera de evaluar los resultados se realiza a través de hojas de cálculo. La dificultad planteada es la comprobación de la veracidad de los datos, ya que muchos de ellos son falsos y únicamente luego de la entrevista y del pedido de referencias laborales pueden constatarlos.

• **Tarjeta Naranja:** Nace en 1985 en Córdoba, como la tarjeta que identificaba a las cuentas corrientes de la casa de deportes "Salto 96". Esta empresa busca candidatos a través de su web y posee un sistema que permite la obtención de filtrados, por lo que los CV que no cumplan con determinadas palabras clave son descartados automáticamente. Los portales como Facebook o LinkedIn son usados solamente para reclutamiento masivo de personal en puestos operativos.

Debió modernizar su sistema operativo de manera que les permitiera realizar el filtrado de los CV que llegan a la Web. En esta nueva forma de trabajo, la gerencia general cumple un rol importante ya que es la responsable de que esta tarea sea acorde con la cultura de la empresa.

• **Bonetto & Asociados Gestión del Capital Humano:** Es un equipo de profesionales que trabajan asegurando la calidad en los procesos de reclutamiento, selección, formación y consultoría, brindando soluciones a sus clientes.

En una primera etapa, se reclutaba por medios gráficos, contacto con instituciones y referencias; luego, paulatinamente se incorporaron redes sociales y profesionales. Aquí fue necesario actualizar el servicio de Internet y aumentar la capacidad de las computadoras. Esto derivó en la necesidad de capacitación de los reclutadores para desempeñar esta nueva tarea. Una de las ventajas de operar con redes, según asegura el equipo, es la velocidad y masividad en las convocatorias, pero esto también puede llegar a representar

un problema ya que no poseen un sistema de filtrado de CV ni un método formal para evaluar resultados.

• **Consular Consultores Argentinos Asociados S.A:** Desde su fundación en el año 1968, han intervenido en el desarrollo de obras de gran envergadura, autopistas, puentes, acueductos, plantas potabilizadoras de agua, programas de reconversión industrial y de instalaciones industriales, tanto en las etapas de estudio y de proyecto, como en las de ejecución a través de la supervisión e inspección de obras.

En una primera instancia, se reclutaba a través de referidos. Más tarde, a través de Internet en grupos de egresados de universidades. Para esta tarea, se crearon grupos de Facebook donde se publica la oferta laboral, y luego se piden recomendaciones y referencias laborales del postulante interesado. Al ser candidatos con perfil tan definido, estos grupos evitan la llegada de CV basura. Una de las desventajas de contar solamente con este sistema es que muchas personas que no conocen acerca de la existencia de este grupo pueden perder la posibilidad de participar en el reclutamiento y es probable que la empresa ni siquiera considere muy buenos postulantes por estar la búsqueda tan cerrada.

• **Globant:** Empresa líder latinoamericana en la creación de productos de software innovadores que atraen a audiencias globales. En un principio, para el reclutamiento se utilizaba la publicación tanto en diarios como Internet, pero luego se optó por este último como único medio de reclutamiento, ya que daba mejores resultados. Así, Internet se convirtió en el principal método de búsqueda de la empresa. La ventaja sustancial de este método es la rapidez de respuesta por parte de los candidatos, además de que hay una gran cantidad de perfiles encontrados, lo que da más posibilidades de cubrir puestos vacantes. Al ser una empresa destinada a trabajar con tecnología, ya contaba con la infraestructura necesaria para realizar esta tarea y no fue necesaria la inversión.

## **A. 1. Diagnóstico**

El diagnóstico que se desarrolla a continuación ayudará a identificar las características sobresalientes de la actividad de Reclutamiento Virtual de las organizaciones cordobesas presentadas en el apartado anterior, para poder así detectar las falencias en las maneras de realizar dicho proceso. Por supuesto, este análisis tiende a generar luego una aplicación que sirva para mejorar el Reclutamiento Virtual. La realización del diagnóstico se llevó a cabo mediante encuestas y entrevistas<sup>4</sup> aplicadas a los responsables de RRHH de las distintas organizaciones, y en algunos casos mediante la observación directa, con lo cual se logró presenciar el proceso de reclutamiento en su totalidad y conocer qué aspectos específicos se deben optimizar.

A continuación se presenta un análisis de los datos recolectados. Se aclara que la lectura y análisis de dichos datos fueron elaborados en un solo momento y en un tiempo único, con el propósito de describir y analizar su incidencia e interrelación.

En general, se puede afirmar que, en la mayoría de las organizaciones, la transición del reclutamiento tradicional al 2.0 fue un proceso paulatino. Del total de las empresas entrevistadas, el 70% realizó un proceso de transición de métodos tradicionales de reclutamiento a hacerlo por Internet, y el 30% restante no sufrió esta transición, ya que nació con la tecnología 2.0. Por otra parte, se puede medir que el 43% del total de las empresas que transitaron el proceso de cambio no abandonó el método tradicional, sino que sólo agregó esta opción, haciendo convivir ambos métodos. Mientras tanto, el 57% abandonó por completo el CV en formato papel. Es decir que si bien ambos tipos de reclutamiento conviven en el proceso de encontrar al candidato idóneo, hay una fuerte tendencia a abandonar el método tradicional para ya pasar a utilizar el reclutamiento 2.0 como único método.

---

<sup>4</sup> Las encuestas suponen un proceso de recopilación de datos en el cual el entrevistado plasma la mayor información posible guiándose con un cuestionario previamente establecido. Las entrevistas, por su parte, consisten en un diálogo más abierto entre las partes, por lo que se puede acceder a información más exhaustiva acerca del tema.

Otro dato que arroja el estudio es que en el 64% de los casos se obtuvo el apoyo del gerente para la implementación del proceso de transición tradicional al 2.0. Dicho apoyo se dio brindando capacitación y otorgando los elementos y el tiempo necesario para que la adaptación se diera de manera positiva. En algunos casos en los que no estaba muy desarrollada esta área, la tarea de reclutamiento fue cedida a consultoras, que sí trabajan con este tipo de proceso. Pero el 36% manifestó que no obtuvieron apoyo ninguno de la gerencia general, ya que fue una tarea que se delegó de manera completa al departamento de RRHH.

Por otro lado, todos los portales de Internet se consideran importantes y centrales a la hora de reclutar candidatos, y se utilizan como el principal método. Las empresas entrevistadas coincidieron en que, para búsquedas masivas y de puestos intermedios, se utilizan redes como Facebook, Twitter y portales de búsqueda de empleos gratuitos; en cambio, para búsquedas de puestos especializados y gerenciales, la mejor opción es LinkedIn. En su mayoría, destacaron que las principales ventajas del Reclutamiento Virtual son la velocidad de respuesta y la cantidad de postulantes que se presentan, pero uno de sus efectos negativos es que, al tener tanta masividad, se puede correr el riesgo de obtener muchos CV basura, lo cual atrasa o entorpece la búsqueda.

Con respecto a los cambios de infraestructura necesarios para utilizar las redes 2.0, se puede puntualizar lo siguiente:

- El 46% de las empresas manifestó que no tuvo que hacer ninguna modificación.
- El 54% concentró sus cambios en modernización de hardware y software para agilizar este proceso, aplicación del teletrabajo y ahorro en espacios físicos y mobiliarios, ya que se reducen los CV en papel.

Aquellas empresas que miden la eficacia y eficiencia en el proceso de Reclutamiento Virtual (cabe destacar que el 20% de las empresas entrevistadas no utilizan modalidades de evaluación alguna), lo hacen a través



de estadísticas, indicadores de gestión y tableros de mando. Los resultados que se busca obtener a través de estos indicadores son:

- Efectividad y éxito en el puesto.
- Cumplimiento de pedidos en término.
- Reducción de costos del proceso.

En síntesis, las empresas manifestaron que las dificultades más importantes derivadas del Reclutamiento Virtual son:

- a. Masividad en las convocatorias. Existe un flujo permanente de CV basura que no pueden filtrar por sistema y que consume tiempo y esfuerzo en el área de reclutamiento. La mayoría de las empresas no cuenta con un sistema formal de recolección de datos para evaluar los resultados. Un sistema de este tipo debería contener variables fundamentales, a saber: puesto a cubrir, conocimiento necesario para desarrollar la tarea, salario, jornada laboral. Esto permitiría conocer cuáles son todos los detalles a tener en cuenta para cubrir la posición y los requerimientos que debe cumplir el candidato. Una vez organizados todos estos datos, la oferta debe ser publicada en los distintos portales. Muchas veces sucede, sobre todo en el caso de las consultoras, que las empresas cliente no brindan una información detallada del puesto a cubrir, entonces, con este sistema se conocería con exactitud cuáles son los requerimientos necesarios y las condiciones excluyentes que debe poseer un candidato para poder seguir participando del proceso .
- b. Falta de seriedad en algunas redes sociales y presentación de datos falsos. Por supuesto, esto genera pérdida de tiempo para corroborar la información, y es una consecuencia directa de la impersonalidad en el proceso.
- c. Violación de la privacidad de los candidatos. El uso de las redes sociales hace que se pueda acceder a información personal y de la vida privada de los postulantes, lo cual muchas veces provoca una influencia negativa en todo el proceso.
- d. Práctica del *head hunting*: Se realiza una búsqueda directa del perfil que se ha solicitado, sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo. Este

método es utilizado especialmente para perfiles directivos, mandos intermedios o perfiles escasos en el mercado.

- e. Problemas con la conectividad a los servicios de Internet. Esto ocasiona demoras para acceder a la información necesaria.
- f. Falta de capacitación para poder aprovechar todos los beneficios del reclutamiento 2.0.

## **A. 2. Planteamiento de la situación problemática**

A través de los resultados arrojados, se puede observar cierta falta de profesionalización y compromiso de las gerencias a la hora de implementar el sistema de Reclutamiento Virtual, y esto deriva en una serie de problemas que van a interferir en todo el proceso. Al no haber un sistema formal que organice, considere y tenga en cuenta ciertas variables, muchas veces se pierde tiempo y dinero y el resultado no es el esperado. Dadas estas condiciones, se infiere que la situación problemática está vinculada con:

- Falta de implementación de un sistema que permita filtrar los CV basura y los datos falsos de los candidatos para luego hacer una evaluación eficaz de los resultados de las búsquedas en la red.
- Ausencia de inversión en infraestructura necesaria para profesionalizar la tarea de Reclutamiento Virtual.
- Carencia de capacitación por parte de los reclutadores en relación a esta nueva herramienta, lo que da lugar a criterios subjetivos con respecto a los datos privados de los candidatos. Esto perjudica a la hora de contratar o no a una persona que se encuentra en la red.

## **B. Contextualización y justificación**

El objetivo de este estudio, tal como ya se ha afirmado en apartados anteriores, es analizar el proceso de reclutamiento de personal por medio de nuevas tecnologías en diversas empresas con base en la ciudad de Córdoba.

Con los resultados que arroje el análisis, se pretende elaborar una propuesta que sirva a aquellas empresas que ya realizan Reclutamiento Virtual pero no en las condiciones óptimas; así, la propuesta se orientará a mejorar y optimizar la tarea de reclutamiento, la cual es fundamental para conseguir un candidato idóneo que sea capaz de cumplir con los objetivos de la empresa.

¿Por qué esto se erige como una problemática de interés? Pues, dada la injerencia actual de las nuevas tecnologías en todos los círculos de la sociedad, pero con fuerza particular en el ámbito laboral, se entiende que el desarrollo de algunas áreas de empresas y organizaciones deba -para su desenvolvimiento significativo y para su optimización-, funcionar en directa relación con las nuevas tecnologías. Por lo tanto, no se puede negar que el área de RRHH de las empresas, sobre todo de las que aquí se han seleccionado para generar el análisis<sup>5</sup>, constituye un campo de acción en el que, si se esperan los mejores resultados, el trabajo con las nuevas tecnologías, específicamente con los procesos de Reclutamiento Virtual, deba ser aprovechado, mejorado y optimizado.

### **C. Objetivos de la Intervención**

Objetivo General:

Elaborar una propuesta de mejora para optimizar los procesos de Reclutamiento Virtual de candidatos externos a las organizaciones. A su vez, brindar una herramienta software para facilitar la implementación de la tecnología Internet en las empresas.

---

<sup>5</sup> El cúmulo de empresas y organizaciones seleccionadas responde a una real heterogeneidad desde diversos puntos de vista. Se incluyen organizaciones que ofrecen bienes, otras, servicios; hay empresas de gran envergadura y otras más pequeñas; su trayectoria en el mercado también difiere sensiblemente. Esta diversidad enriquece y refuerza los fundamentos de que el uso de nuevas tecnologías en el área de RRHH resulta hoy fundamental.

Objetivos específicos:

1. Identificar las dificultades y los aciertos de las herramientas y metodologías del uso de nuevas tecnologías en los procesos de reclutamiento de personal, en especial en la selección de empresas analizadas.
2. Determinar el impacto que tiene la utilización de herramientas de Reclutamiento Virtual que utilizan las empresas y analizar sus efectos y consecuencias.
3. Describir cualitativa y cuantitativamente los cambios que deberían propiciar las empresas para adaptarse a estas nuevas tecnologías.
4. Generar una propuesta de intervención viable de optimización del proceso de Reclutamiento Virtual de las empresas, que condense buenos métodos y aplicabilidad.

#### **D. Marco teórico y supuestos**

El presente marco teórico tiene como finalidad identificar y describir el campo de conocimiento desde el que se desarrollará el estudio de Reclutamiento Virtual que ya se ha detallado. Es decir, se condensarán aquí los principales conceptos, fundamentos y posiciones que no pueden perderse de vista al generar un análisis de este tema. Además, se generarán supuestos y consideraciones propios para vincular lo teórico con el campo de estudio y de acción específicos.

##### **D. 1. El departamento de RRHH y sus funciones**

Todas las organizaciones desean mejorar y tener una ventaja competitiva en relación con ellas mismas y con su competencia, pero ¿cómo lograrlo? Muchos autores y empresarios apuntan a que el secreto está en las personas y su uso más eficiente y eficaz. Para ello, existe el departamento de RRHH, cuya función es buscar recursos humanos valiosos, únicos y difíciles de imitar, y de allí, con toda la organización trabajando en conjunto, estos recursos se deben organizar productivamente. Werther Jr. & Davis (2000) afirman al respecto que

el objetivo de los departamentos de RRHH es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. El propósito de la administración de los RRHH, entonces, es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Puesto en términos sencillos, el departamento de RRHH existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para realizar esta tarea, los departamentos de administración de los RRHH deben tener objetivos claros.

Tanto en el ámbito nacional como en el internacional, la administración de RRHH enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial. En este marco de referencia, el departamento de RRHH debe contribuir a que la empresa alcance sus metas dentro de parámetros éticos y de una forma socialmente responsable. El nivel de éxitos de un administrador de RRHH depende de la manera en que enfrente estos retos y sepa vencerlos. El área de RRHH realiza sus actividades dentro de una organización, y ésta, a su vez, se encuentra inserta en una sociedad, por lo tanto, en el curso de su labor, los departamentos de RRHH enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad en su conjunto. La administración de los RRHH, al conformar un sistema abierto, se ve afectada por el entorno en que opera. La evolución histórica de las técnicas administrativas y la aparición de nuevos niveles de profesionalismo en el campo son algunos efectos que constituyen ese entorno. En este estado de cosas, ¿qué deben hacer los departamentos de RRHH para responder proactivamente? Deben, ante todo y entre otras cuestiones, tener en cuenta los siguientes puntos:

- Entender la diferencia entre RRHH y administración de personal:

Gestión de Recursos Humanos es el término utilizado para describir los sistemas formales ideados para la gestión de personas dentro de una empresa y la administración de personal es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Estas responsabilidades de los recursos humanos se dividen generalmente en tres

grandes áreas de gestión: la selección de personal, retribución a empleados, y la definición o diseño de trabajo. Esencialmente, el propósito de *gestión de recursos humanos*, al igual que la administración de personal, es maximizar la productividad de una organización mediante la optimización de la eficacia de sus empleados. Este mandato es poco probable que cambie de una manera fundamental, a pesar del ritmo creciente de cambio en el mundo de los negocios. (Ferreira y Ángeles, 2011)

Estas ideas también pueden evidenciarse con detalle en el siguiente cuadro:

<i>Modelo de personal</i>	<i>Modelo de recursos humanos</i>
<b>El factor trabajo se considera como un coste</b> que se debe minimizar.	<b>El factor trabajo es un recurso competitivo</b> que debe aportar el máximo valor a los resultados de la empresa.
<b>Enfoque reactivo.</b> Se toman medidas para solucionar los problemas que ya se han planteado. Se atienden situaciones actuales.	<b>Enfoque proactivo.</b> Se toman medidas para evitar problemas que pudieran surgir más adelante. Se hacen previsiones sobre futuros escenarios.
<b>Funciones aisladas.</b> Existen áreas independientes para gestionar las diferentes cuestiones de personal: selección, formación, administración, etc. Estas áreas o departamentos no suelen coordinarse bajo una visión de conjunto.	<b>Gestión integrada.</b> Las diferentes funciones relativas al factor trabajo están coordinadas mediante una planificación global. Los objetivos del departamento de recursos humanos se integran dentro de los objetivos estratégicos de la empresa.
<b>La dirección de personal no participa en la elaboración de objetivos y de planes estratégicos.</b> Personal intenta resolver, a corto plazo, los problemas planteados por las otras áreas, bajo la perspectiva de la reducción de costes.	<b>La dirección de recursos humanos interviene al más alto nivel en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa.</b>
<b>Enfoque de rasgos.</b> A partir del perfil de exigencias de un puesto de trabajo se selecciona (dentro o fuera de la empresa) a la persona que posea los rasgos psicológicos que se consideran adecuados para dicho perfil. Se parte del supuesto de que los rasgos personales, medidos psicométricamente, condicionan el futuro comportamiento.	<b>Enfoque de competencias.</b> Se observa comportamientos asociados al éxito y se seleccionan (dentro o fuera de la empresa) personas que se comporten de ese modo. Las evaluaciones psicométricas sólo predicen la probabilidad de que, en el futuro, se produzca el comportamiento deseado. El enfoque de competencias no elimina el enfoque de rasgos, pero lo sitúa dentro de su auténtico valor.

(Ibídem)

- Reclutar y seleccionar RRHH que puedan satisfacer los siguientes criterios:
  1. Los recursos deben ser valiosos. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o eficacia de la empresa. El valor aumenta cuando los empleados encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a los clientes, o alguna combinación de estos dos puntos.
  2. Los recursos deben ser únicos. Las personas constituyen una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.

3. Los recursos deben ser difíciles de imitar. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.

4. Los recursos deben estar organizados. Cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas si fuera necesario, las personas son efectivamente una fuente de ventaja competitiva. El trabajo en equipo y la cooperación son otros dos métodos persuasivos para asegurar una fuerza de trabajo organizada. (Bholander, Sherman y Snell, 2001, p. 4)

- Equilibrar la satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la empresa. En consonancia con esto, Werther y Davis (2000) sostienen que los directivos de las empresas deben lograr y mantener un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización. Para ello, lo ideal es tener en cuenta ciertos desafíos, que pueden clasificarse en los cuatro fundamentales que se detallan a continuación:

1. “Objetivos Corporativos: Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de RRHH tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa.

2. Objetivos Funcionales: Mantener la contribución del departamento de RRHH a un nivel apropiado según las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.

3. Objetivos Sociales: El departamento de RRHH debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

4. Objetivos Personales: El departamento de RRHH necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas.” (Werther y Davis, 2000, p.10)

Como se dijo anteriormente, el departamento de RRHH se encuentra inserto en una sociedad y no puede ser ajeno a los cambios que en ella se producen y que inciden de diversas maneras. Existe abundante bibliografía acerca de los desafíos que deben enfrentar los departamentos de RRHH. A continuación, se detallan los estudios de la Society for Human Resource y la

Commerse Clearing House, que desarrollan información valiosa acerca de las tendencias competitivas en el mundo actual y los aspectos más importantes que enfrentan los RRHH en este sentido, así como también qué deben tener en cuenta para poder lograr una ventaja competitiva:

#### **Desafío 1: Hacia la Globalización**

Para crecer y prosperar, muchas compañías buscan oportunidades de negocios en mercados globales. A pesar de las oportunidades proporcionadas por los negocios internacionales, cuando los administradores hablan de “ir hacia la globalización”, deben equilibrar un complicado conjunto de puntos relacionados con geografías, culturas, leyes y prácticas de negocios diferentes, lo cual representa un salto cuántico en la complejidad de la administración de RRHH.

#### **Desafío 2: Incorporación de nueva tecnología**

Tal vez la utilización más importante de la tecnología en el campo de la administración de RRHH sea un sistema de información de recursos humanos. El mismo es un método computarizado que proporciona información correcta y actualizada de los empleados para fines de control y toma de decisiones. Además, muchas actividades de los departamentos de RRHH se ven beneficiadas con la incorporación de tecnología, por ejemplo, el Reclutamiento Virtual ha facilitado las búsquedas, incluso a nivel mundial.

#### **Desafío 3: Administración del cambio**

La tecnología y la globalización son sólo dos fuerzas que impulsan al cambio en las organizaciones y en la administración de RRHH. Algunos de estos cambios son **reactivos**, es decir, ocurren una vez que las fuerzas externas han actuado; otros cambios son **proactivos**, lo cual implica que se planean por decisiones de los líderes de las organizaciones para alcanzar los objetivos de las empresas.



#### **Desafío 4: Desarrollo de capital humano**

La idea de que las organizaciones “compiten a través de las personas” pone de relieve el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el **capital humano**. Capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en la hoja de balance de la compañía y que, sin embargo, poseen un tremendo impacto en el desempeño de la empresa. Según Lewis Plat, funcionario ejecutivo jefe de Hewlett-Packard, “las compañías con éxito del siglo XXI serán las que realicen los mejores trabajos de captura, almacenamiento y aplacamiento de los conocimientos de su gente.” (Bohlander, Sherman y Snell, 2001, p. 13)

#### **Desafío 5: Respuesta al mercado**

Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de centrarse en aspectos de administración interna, los gerentes también deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a la calidad, innovación, variedad y sensibilidad: *mejor, más rápido, más barato...* Estos estándares requieren que las organizaciones ajusten sus procesos a las necesidades de los clientes en forma constante. Innovaciones gerenciales como la administración de la calidad total y reingeniería de procesos son sólo dos de los métodos globales para responder a los clientes en forma constante. Cada uno tiene implicancias directas para los RRHH.

#### **Desafío 6: Control de costos**

Los costos de la mano de obra constituyen uno de los mayores gastos de cualquier organización. Las empresas han intentado varios métodos para disminuirlos: **recorte de personal**, que es la eliminación planeada de los puestos; **outsourcing y subcontrataciones**, que significa la contratación de organizaciones externas para realizar funciones que antes ejecutaban empleados de la empresa; **mejoras de productividad**, lo cual refiere a que las organizaciones pueden elevarla si disminuyen los insumos o si aumenta la cantidad producida por los empleados. Es muy posible que, cuando los administradores bajan los costos, descubran que la productividad baja a una

velocidad incluso mayor. Esta productividad es consecuencia de las capacidades y la motivación de los empleados, combinado con el entorno laboral. (Ibídem, p. 6)

Se debe entender que no todas estas actividades descritas anteriormente son pura y exclusivamente responsabilidad del departamento de RRHH, sino que, si bien están profundamente involucrados, en definitiva las decisiones corresponden a la alta cúpula de la organización. Para tener en cuenta esto, en el siguiente apartado se enumerarán las responsabilidades y competencias de un gerente de RRHH. Esto ayudará a comprender las tareas y responsabilidades del mismo, así como el alcance e importancia de la labor de RRHH.

## **D. 2. Responsabilidades y competencias del gerente de RRHH**

Las responsabilidades de quien ocupa este puesto están conjugadas en los siguientes puntos:

- 1. Asesoría y consultoría.* El gerente de RRHH a menudo funciona como consultor interno de supervisores, gerentes y ejecutivos. Dados sus conocimientos sobre cuestiones internas de empleo, los gerentes de RRHH pueden ser una fuente invaluable para la toma de decisiones.
- 2. Servicio.* El gerente de RRHH también participa en una variedad de actividades de servicio, como reclutamiento, selección, aplicación de pruebas, planeación y conducción de programas de capacitación, además de escuchar las preocupaciones e inconformidades de los trabajadores.
- 3. Formulación e implementación de políticas.* El gerente de RRHH suele proponer y elaborar nuevas políticas para resolver problemas recurrentes o evitar problemas de antemano. En condiciones normales, propicia estas políticas a los ejecutivos más importantes de la organización, quienes realmente las decretan o ponen en funcionamiento.
- 4. Defensa de los trabajadores.* Uno de los papeles más duraderos del gerente de RRHH es servir como “abogados” de los trabajadores: escuchar preocupaciones y presentar sus demandas frente a los gerentes

generales. Las relaciones efectivas con los empleados constituyen una estructura de apoyo cuando los cambios perjudiciales interfieren en las actividades cotidianas normales.

En cuanto a las competencias, es posible enumerar:

1. *Dominio del negocio.* Los profesionales de RRHH deben conocer a fondo el negocio de su organización. Esto requiere comprender sus capacidades económicas y financieras de modo que puedan “unirse al equipo” de gerentes de administración.

2. *Dominio de los RRHH.* Los profesionales de RRHH son los expertos de la organización en ciencias del comportamiento. En áreas como definición de puestos, desarrollo, evaluación, recompensas, integración de equipos y comunicaciones, deben desarrollar tareas que los mantengan al corriente de los cambios.

3. *Dominio del cambio.* Esto significa contar con habilidades interpersonales para resolver problemas, así como con capacidad de innovación y creatividad.

4. *Credibilidad personal.* Los profesionales de RRHH deben establecer su credibilidad personal frente a sus clientes internos y externos. La credibilidad y la confianza se adquieren para desarrollar relaciones personales con los clientes, demostrar los valores de la empresa, defender sus propias convicciones y ser justo en la relación con los demás.

Bholander, Snell y Sherman señalan que los gerentes de RRHH trabajan conjuntamente con los gerentes de línea para solucionar cuestiones relacionadas con el personal de la organización. Y aunque esta relación no siempre ha alcanzado su ideal, la situación mejora con rapidez si ese trabajo en conjunto se da de manera positiva. Los gerentes de RRHH están asumiendo un papel más importante en la planeación administrativa y en la toma de decisiones al más alto nivel, tendencia que refleja la conciencia creciente de la importancia de la relación entre los ejecutivos y de que la administración de RRHH puede hacer contribuciones importantes al éxito de una organización. Por otra parte, los gerentes de RRHH deben saber cuánto y qué tipo de

personal se necesita en la empresa donde se desenvuelven. Para ello, el departamento de RRHH desarrolla una serie de actividades que les permitirá obtener y manejar toda la información a la hora de encontrar al mejor candidato para cada puesto y para la organización. Estas actividades pueden detallarse así:

- **Diseño de puestos:** Refiere a la estructuración de los puestos con miras a mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral de los empleados. “El diseño de puestos busca crear, cambiar, modificar y enriquecer los puestos a los efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de la organización.” (Ibídem, p. 99)

- **Análisis de puestos:** Supone una actividad en la que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y se organiza.

La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia porque influye en la mayor parte de las actividades de recursos humanos. Para encontrar solicitantes idóneos para los puestos disponibles, los especialistas de recursos humanos deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo. (Werther y Davis, 2000, p. 85)

- **Descripción de puestos:** Es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. Ahora bien, una descripción de puestos está constituida por ciertos elementos fundamentales:

Resumen del puesto y sus responsabilidades. Consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

Condiciones de trabajo. Describe las circunstancias y las condiciones en las que se desempeña la labor.

Aprobaciones. Supone la aprobación de las personas que participaron en su elaboración: “El supervisor y los gerentes de línea deben compartir la

responsabilidad de verificar que el trabajo de obtención de datos sobre el puesto se realizó de manera adecuada”. (Ibídem, p. 97)

- **Especificación de puesto:** Hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

- **Planeación de los RRHH:** Es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de RRHH de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de líneas y los especialistas de personal diseñan planes que apoyan la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existen, con una filosofía proactiva. Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias, entonces no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.

### **D. 3. La demanda de RRHH**

Pero, de acuerdo con la información interrelacionada de los puntos anteriores, ¿qué es exactamente la demanda de RRHH? Está determinada por las necesidades de personal a futuro que tiene una organización, cuestión que debe conocer a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal considerando las posibles características de la oferta de trabajo. Los desafíos que caracterizan a la demanda de RRHH y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación.

Tenemos, en primera instancia, **desafíos externos**. En la actualidad vivimos en un mundo que cambia con rapidez y las empresas de las geografías más diversas deben estar atentas a esto. La exploración del entorno consiste en vigilar, en forma sistemática, las fuerzas externas que influyen en la organización. Así, una organización responde a los cambios que percibe en su entorno tomando decisiones que alteran y modifican sus planes estratégicos.

Las **decisiones de la organización**, entonces, responden a los nuevos objetivos, que determinan la cantidad y las características del personal que se necesitará a futuro. Para alcanzar los objetivos a largo plazo, los gerentes y directivos de la empresa, junto con los especialistas de RRHH, deberán diseñar planes de recursos también a largo plazo. A corto plazo, los planificadores pueden formular sus acciones mediante *presupuestos*.

Por otro lado, hay influencias fundamentales determinadas por los **factores de la fuerza de trabajo**. “La demanda de RRHH experimenta variaciones debido a factores como jubilaciones, renuncias, embarazos, enfermedades, despidos, muertes y licencias”. (Ibídem, p. 85). Pero además, y no menos importante, se necesita evaluar la OFERTA DE RRHH. Hay dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa:

**Fuentes internas de reclutamiento:** refieren a aquellos casos en los que la empresa llena determinada vacante mediante la reubicación de los empleados, ya sea por un ascenso, por transferencia, por promoción o por habilidades. Los planificadores pueden llevar a cabo alguna de las actividades que se describirán a continuación para estimar la oferta interna:

Auditoría de RRHH: Proporciona un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado. Estos inventarios pueden incluir información como la responsabilidad específica o el propósito fundamental del puesto, el número de empleados a cargo, el presupuesto o presupuestos que maneja el empleado, los deberes de sus subordinados, la capacitación gerencial que ha recibido, las labores gerenciales que ha desempeñado, incluyendo una evaluación de su desempeño.

Planificación de la sucesión: Es el proceso mediante el cual la gerencia y el departamento de personal utilizan la información disponible para auxiliar en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas. Ya que las decisiones de promoción por lo general las toman los gerentes operativos, el departamento de personal se limita a un papel de asesoría confidencial. La planificación de la sucesión no sólo contribuye a la política de promover al personal actual, sino que también ayuda a crear una

dinámica en las personas con potencial que se incorporan a un proceso de crecimiento y planeación de su carrera profesional.

Gráficas y sumarios de reemplazos: Son una representación visual de cómo se reemplazará a una persona cuando surja una vacante. La información para elaborar la gráfica proviene de la auditoría de RRHH. El potencial de promoción se basa en dos variables, la de desempeño actual y la de idoneidad mostrada para cumplir las responsabilidades del nuevo puesto.

**Fuentes externas de reclutamiento**: No todas las vacantes ni las situaciones particulares pueden cubrirse mediante promociones internas. Por ello, es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de RRHH. La empresa, entonces, llena una vacante con candidatos externos, publicando sus ofertas en distintos medios para que aquéllos sean atraídos.

Aclarados los conceptos anteriores, es pertinente especificar que, de aquí en adelante, sólo esta última forma de reclutamiento será de interés para el presente trabajo. El método de búsqueda que se estudiará será el virtual (*e-Recruiting*). El *e-Recruiting*, conocido en Argentina como **Reclutamiento Virtual** -que ya ha sido nombrado en múltiples oportunidades, pero del cual no se había presentado un concepto acabado-, hace referencia al **reclutamiento de personal a través de Internet**. Para que esto se desarrolle, existen determinadas actividades que el departamento de RRHH debe desplegar, a saber:

- Análisis de mercados laborales. Las necesidades de personal de una organización pueden satisfacerse atrayendo a la organización empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad y las tendencias demográficas son los elementos definitivos en los mercados de trabajo.
- Actitudes de la comunidad. El nivel de impulso y promoción que una comunidad brinde a las compañías establecidas en ella o que consideren operar en la zona cobra una importancia esencial para el mercado de trabajo en que deberá operar la organización.

- Aspectos demográficos. Los cambios que experimenta la población de una ciudad, de una región o de todo un país, pueden afectar la oferta y demanda a largo plazo.

#### **D. 4. Del reclutamiento tradicional al e-Recruiting**

Una vez que el departamento de RRHH consigue la información sobre los puestos y las características de las personas que los deben ocupar y además se ha proyectado la demanda futura de RRHH, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. La primera actividad que se ejecuta para esto se denomina **reclutamiento**. Para definir de manera pertinente este concepto, podemos tener en cuenta la siguiente afirmación:

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a los candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitudes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados. La única norma universal en este campo es que para obtener éxito profesional, los reclutadores deben actuar de manera ética y objetiva. (Ibídem, p.150)

¿A dónde se encuentran los candidatos idóneos? Existen infinitas fuentes y canales para identificar candidatos; entre ellas, se pueden mencionar los **CANALES PARA EL RECLUTAMIENTO INTERNO** y los **CANALES PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO**. En cuanto a los primeros, y siguiendo a Werther y Davis (2000), los empleados que trabajan en la compañía constituyen una fuente especial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos. Aquí se puede utilizar un programa de promoción de información sobre vacantes, a través de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas. También se puede tener en cuenta una fuente de candidatos que a menudo se ignora, y es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. (Ibídem, p.157)



Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de RRHH debe entonces identificar candidatos en el mercado externo de trabajo, es decir, recurrir a los segundos canales citados arriba. Para ello, es posible apelar a diversos recursos alternativos:

- a. Espontáneos. Todo departamento de RRHH recibirá, en el transcurso del tiempo, correspondencia de personas que desean emplearse. Ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin.
- b. Referencias de otros empleados. Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de RRHH.
- c. Publicidad. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo. Los avisos de empleo presentan varias desventajas: en el caso de un puesto que se considera especialmente deseable, pueden atraer a miles de solicitantes. En el de puestos que se consideran poco atractivos, es posible que generen un número mínimo de solicitantes. Otra desventaja es que no es posible realizar un aviso “secreto”, para impedir que se difunda información confidencial de las actividades y planes de la empresa. Una buena norma consiste en redactar los avisos desde el punto de vista de la empresa, pero también del solicitante. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos: las responsabilidades específicas del empleo, la manera en que el interesado debe solicitar el empleo y los requerimientos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.
- d. Entidades estatales. Con frecuencia mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.
- e. Agencias privadas. Estas compañías funcionan a manera de puente entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican

periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos.

- f. Instituciones educativas. Constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes que, con frecuencia, tienen expectativas moderadas en lo relacionado con la compensación inicial. A menudo, las universidades consideran que este tipo de relación abre las puertas a un significativo porcentaje de los graduados de cada generación.
- g. Asociaciones profesionales. Tienen, entre sus objetivos primordiales, la promoción del pleno empleo entre sus integrantes y, en consecuencia, ponen en práctica programas para lograrlo. Con frecuencia, el reclutador se entera de los detalles de estos programas y busca métodos para aprovecharlos constructivamente.
- h. Organizaciones gremiales. Numerosos sindicatos mantienen registros actualizados de sus afiliados y en algunos casos especifican incluso si la persona está disponible o no. Este canal puede ser muy útil para la localización de técnicos y obreros especializados.
- i. Programas gubernamentales. Los departamentos de RRHH que tienen demandas de personal no especializado pueden encontrar que diversos programas gubernamentales pueden suministrar a bajo costo una base confiable de candidatos para desempeñar labores no profesionales.
- j. Empleados bajo contrato a corto plazo. Algunas agencias de empleos ofrecen la posibilidad de contar con empleados por períodos inferiores a seis meses de duración. Cuando la organización no desea efectuar el proceso de reclutar, contratar, capacitar y evaluar el trabajo de un empleado de planta, puede optar por “alquilar” los servicios temporales de un grupo de personas.
- k. Ferias de trabajo. Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias
- l. Reclutamiento internacional. El reclutamiento en países distintos al propio presenta considerables desafíos. En los países altamente industrializados y desarrollados, el reclutador debe familiarizarse con

una serie de posibilidades de información y orientación que tal vez no existen en los países en vías de desarrollo.

Todas estas fuentes siempre se han utilizado en lo que se puede llamar el reclutamiento tradicional, pero ahora debemos sumarle una herramienta de fácil disponibilidad, pero cuyas ventajas o alcances son muchas veces desconocidos: Internet. Esta es la herramienta utilizada en lo que hoy se denomina, el *e-Recruiting* o Reclutamiento Virtual. La web 2.0 está cambiando no sólo nuestra vida personal, sino también la profesional. En el ámbito laboral, este cambio se produjo en un primer momento en los Estados Unidos y luego fue transformándose a nivel mundial hasta llegar a los países de origen latino. Las empresas, poco a poco, se dan cuenta de que este método no sólo abarata costos sino también tiempo, a su vez que acorta la brecha entre las grandes empresas y las pymes. Esto se debe a que ambos tipos de empresas tendrán la misma posibilidad de llegar a los mejores talentos que necesitan, por lo que poseer la misma capacidad económica ya no es un factor tan determinante como el hecho de tener a la persona correcta gestionando las redes sociales de la empresa.

Sin embargo, esta nueva forma de buscar personas no sugiere que el método tradicional no sirva, ni tampoco lo cuestiona, sólo que abre otra vía para buscar talento a través de nuevas herramientas, en muchos casos más eficaces. A través del método tradicional, por ejemplo, es posible obtener información de una persona a la vez por medio de la entrevista, en cambio, con las redes sociales se puede interactuar con decenas de personas a la vez, sin necesidad de estar en el mismo espacio físico. A su vez, a través de las redes sociales, el candidato generalmente se mostrará tal cual es y no sentirá la presión de estar en una entrevista formal; se crea un ambiente más distendido y transparente, lo que puede permitir fortalecer la relación. Esto incide en que la información que se obtiene de un candidato a través de este método es mucho más precisa y extensa que a través del método tradicional. Se estima que el 45% de seleccionadores utilizan las redes sociales para revisar las identidades digitales de los candidatos y el 35% de las empresas afirmaron haber encontrado contenido en redes sociales que les llevó a no reclutar candidatos, fundamentalmente debido a la aparición de fotos o información

provocativa o inapropiada, contenido relacionado con el alcohol o las drogas, comentarios hostiles sobre empresas para las que habían trabajado anteriormente, entre otras (Rojas, 2010). En Argentina, debido al lento proceso de adaptación y aceptación que la sociedad ha demostrado al uso de las redes sociales, no podemos afirmar aún que la *social media* forma parte de nuestra vida cotidiana. “El talento fluye libremente ya por la red y sólo las empresas que se adapten al nuevo entorno podrán hacerse con los mejores.” (Díaz Llairó, 2010, p. 15)

#### **D. 5. La evolución en la gestión de los RRHH**

Los reclutadores están empezando a generar grandes cambios en su forma de buscar personal, pues, actualmente, algunas empresas ya no conciben su existencia sin el mundo de Internet. Pero para que esto ocurra a nivel global, se necesita un real cambio de mentalidad de los reclutadores. Años atrás, la función de Internet se limitaba sólo a que el candidato pudiera llenar algún formulario o consultar la página web de la empresa sin poder hacer ningún aporte; en cambio, hoy la persona tiene la posibilidad de participar activamente a través de blogs o de comunicarse con la empresa de forma directa por medio de las redes sociales. Toda la información que la empresa pueda extraer de la red ha sido denominada *identidad o rastro digital*.

Pero no todo es tan sencillo ni ocurre de manera natural sin conflictos; es necesario tener mucho cuidado para no cometer errores en cuanto al manejo de redes sociales, porque, de manera contraria, todos los aspectos positivos antes mencionados pueden volverse en contra. Para no caer en esto, se debe tener precaución con la manera en la que el profesional se presenta ante el candidato. La reputación *on line* que se quiere lograr en cada empresa no se da de un momento para el otro. Es importante estar alerta respecto de las palabras que se utilizan, cómo se construye la presentación institucional. Además, se debe actuar con la suficiente paciencia para instalarse en la red de a poco y con pasos cautelosos. Por ello, la persona que esté dedicada a esta labor debe estar capacitada y comprometida con la empresa, y además contar con las aptitudes y actitudes necesarias para llevar a cabo esta tarea. La

empresa y el responsable del reclutamiento deben comprender que es algo que debe efectuarse con mucha dedicación y constancia, de lo contrario, la empresa puede generar una imagen negativa de sí misma, y en ese punto es difícil cambiar ese concepto en los futuros candidatos.

Como se ha explicitado a lo largo de distintos apartados, el reclutamiento por Internet o *e-Recruiting* posee ciertos beneficios si se compara con el proceso tradicional. Miñarro Martínez (2004) hace referencia a ellos de manera detallada. A continuación, se exponen los rasgos diferenciales del *e-Recruiting*, tal como los llama el autor citado:

Rapidez y agilidad: Agiliza el proceso de captación y reclutamiento, reduce los tiempos de espera y respuesta por parte de los potenciales candidatos. Los plazos de publicación y los tiempos de respuesta se ven enormemente minimizados.

Reducción de costos: La diferencia existente entre la publicación en prensa frente a la realizada en un portal de empleo es muy elevada. Internet permite disponer de mayor información del candidato sin haber contactado previamente con él.

Exhaustividad en la información: El portal de empleo y la web corporativa permiten ampliar y precisar esta información, desarrollando y profundizando en el puesto que ha de ser cubierto y poniéndolo en relación con la empresa, su cultura, objetivos, siendo, por tanto, más completa y fidedigna la información suministrada.

Publicidad y promoción: Los clientes pueden ser candidatos si se dispone, en la web corporativa, de una sección o bolsa de empleo a la que puedan acceder e informarse sobre posibles vacantes u ofertas.

Accesibilidad y globalidad: Hasta ahora, pensando en la publicación en prensa, únicamente conocerían las ofertas aquellas personas que hubieran accedido a éstas en el periódico correspondiente en el día de su publicación. Por el contrario, la mayor parte de los portales de empleo permiten mantener dichas ofertas durante un mínimo de 30 días. Igualmente, el reclutamiento en el

ámbito internacional cada vez es más frecuente gracias a Internet, lo cual favorece que vayan desapareciendo las limitaciones geográficas que de otro modo existirían. Se forja una cobertura y una accesibilidad tanto nacionales como internacionales, sin incremento sensible de costes ni de plazos.

#### **D. 6. La tecnología como facilitadora del Reclutamiento Virtual**

Montserrat García, citado en Miñarro Martínez (2004), explica cómo Internet aporta un valor incuestionable en todas y cada una de las fases del proceso de reclutamiento, pues:

- Posibilita presentar la oferta en los sitios en los que se satura el tráfico de los candidatos objetivos.
- Permite realizar un trabajo personalizado, interactivo y en tiempo real con un amplio colectivo de candidatos potenciales.
- Posibilita ensayar diferentes estrategias para la captación de currículums y generalizar lo más eficiente en tiempo real.
- Posibilita personalizar la comunicación con los candidatos potenciales en función de los diferentes sitios en los que se contacta con ellos, considerando las características específicas de su perfil.
- Permite obtener información adicional acerca de los intereses y motivaciones de los candidatos en función de los sitios desde los que acceden a la oferta de trabajo.
- Da la oportunidad de realizar una presentación sintética del perfil y que el propio candidato acceda interactivamente a más información en función de sus intereses.
- Permite obtener información estructurada y clasificada del historial profesional de los candidatos, de forma que podemos almacenarla y gestionarla con facilidad.
- Permite realizar un filtrado rápido y preciso de los currículums a través de preguntas clave y búsqueda de palabras clave.

- Da la ocasión de intercambiar con el candidato información acerca del puesto y de la compañía, optimizando el tiempo de entrevista personal.
- Posibilita integrar la información obtenida en los procesos generales de la gestión de RRHH de la empresa.
- Es el medio más rápido y barato para captar candidatos. (Ibídem, p.149)

Actualmente, en las compañías existe una estructura más horizontal, una toma de decisiones más descentralizadas, con mayor autonomía, pero con múltiples tareas para los sujetos. Es por ello que el encargado del reclutamiento se ve obligado, como responsable de encontrar talento, a conseguir, para la empresa, el mejor candidato cuando ésta apenas lo necesite. Las ventajas que ofrece el *e-Recruiting*, de las cuales ya se ha desarrollado gran parte, son, en resumen, las siguientes: rapidez, flexibilidad, globalización, objetividad (diferentes personas participan en el proceso de reclutamiento, ya sean del área de RRHH como así también del área funcional, haciendo más objetiva y precisa la búsqueda del personal idóneo para el puesto).

De todos modos, como ya se ha puntualizado, se debe estar capacitado en esta materia ya que, si la tecnología no se aplica adecuadamente, varios factores afectarán a la implementación de un sistema de *e-Recruiting*. Para esto, lo ideal es que, además de tener una red de oficinas que demanden al área de selección distintos puestos a cubrir (Intranet), la empresa disponga de una página web, Facebook, Twitter y correo electrónico, medios donde sea posible encontrar una información global de la organización y de sus ofertas de empleo. Además, en ellas, la empresa presentará sus productos. Por último, resulta crucial disponer de un sistema integrado mediante el cual se canalicen todas las candidaturas para que se pueda hacer un filtrado de los CV recibidos y sea posible agruparlos y clasificarlos.

## D. 7. Introducción a las redes sociales y a la atracción de talento

### D. 7. 1. Diversidad generacional

Para comprender y utilizar apropiadamente las redes sociales en la selección de RRHH, es necesario considerar la existencia de la diversidad generacional en las organizaciones. Esta diversidad generacional es la confluencia, en una misma organización, de personal con diferentes edades, competencias, valores, ideas, aptitudes, maneras y formas de comunicarse, y, en consecuencia, con distintas fases de evolución tecnológica. Díaz Llairó (2010) los diferencia en:

- **BabyBoomers:** Las personas que pertenecen a esta generación nacieron entre 1945 y 1963. Se caracterizan por su estabilidad laboral, pues muchos de ellos han estado unidos a una empresa o sector desde el comienzo de su actividad profesional y son reacios al cambio. Este grupo, cuando busca empleo, se caracteriza por su escasa movilidad, por preferir empleos a tiempo completo y por su bajo ausentismo laboral. Prefieren organizaciones jerárquicas y, en la mayoría de los casos, miden el éxito en función de la fortuna alcanzada.

- **Generación X:** Nacieron entre 1964 y 1981. Es una generación que observa los efectos de la globalización. Creen ya en un mundo digital: presencia constante del teléfono móvil, la televisión por cable e Internet. Han visto en su casa desde la televisión en blanco y negro al iPad. Están rompiendo los patrones tradicionales, incluyendo la creación de ambientes de trabajo informales y la transformación de las estructuras corporativas jerárquicas en entidades más flexibles y horizontales. Son leales a sus empleadores y conocen el valor del compromiso. Un punto clave en la Generación X es el logro de un equilibrio entre las metas profesionales y la calidad de vida personal: conciliación vida familiar/laboral.

Por el contrario, la mayoría de los *BabyBoomers* tiene ciertas reticencias o desconfianza a entrar a las redes sociales y compartir su vida profesional con todo el mundo. Ellos ocupan hoy en día los puestos directivos en las empresas junto con algunos de la Generación X. Siempre cultivaron sus propias redes



sociales desde la cercanía, el trato personal cara a cara y el teléfono, y se adaptaron al uso del correo electrónico, pero algunos *BabyBoomers* tienen prejuicios en adaptar las redes sociales a la selección del talento. No obstante, no se debe generalizar, ya que algunos han entrado en las redes sociales y están teniendo mucho éxito, ya que aprovechan las sinergias: las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías combinadas con sus consagradas carreras profesionales y reputación, son una mezcla perfecta para su desarrollo profesional y para nuevas oportunidades de negocios.

- **Generación Y:** Las personas que pertenecen a esta generación nacieron entre 1982 y 1992, ya durante la era tecnológica. También se los denomina “multitareas”, ya que pueden estar subiendo un video a YouTube y conversar por el móvil mientras *twitteen*. Es la primera generación de jóvenes que han crecido en un entorno de colaboración e interactividad y con todas las comodidades. Piensan que la libre expresión es más importante que el autocontrol. No pueden vivir en la pobreza. Incluso si no son ricos, es importante para ellos llevar una buena calidad de vida, simplemente porque fueron criados con ciertas facilidades. Debido a esta actitud, tienden a ignorar completamente la seguridad en el trabajo. Son personas que no tienen miedo al cambio y pueden variar rápidamente de trabajo, ya que, en general, no son leales a sus empleadores. Esto se reemplaza por el valor que ellos ponen en sus relaciones con sus compañeros de trabajo y supervisores. Prefieren la inmediatez. Para la generación Y, todas sus comunicaciones sociales se llevan a cabo en la red, pero no consideran que sea el mayor instrumento creado para la humanidad, dado que siempre ha estado ahí para ellos. Los medios que utilizan para comunicarse son principalmente las redes sociales: MySpace, Tuenti o Facebook. Son capaces de hacer grandes comunidades en las redes sin conocer a nadie personalmente.

- **Generación Z:** Las personas que pertenecen a la generación Z nacieron entre 1993 y 2000. Desde que nacieron tuvieron acceso a Internet, a los teléfonos móviles, a los reproductores MP3 y a la Ipod. Son los jóvenes del mundo moderno que ahora tienen entre 10 y 17 años. También se los denomina “nativos digitales”.

Podemos decir que las Generaciones X, Y, Z son las que más valoran el uso de las redes sociales y presentan menos resistencia, ya que nacieron teniendo acceso a ellas. Pero es importante consignar que, para que una organización persista en el tiempo, será fundamental contar con una diversidad cultural y generacional, aprovechando lo mejor de cada una. Hoy en día, los reclutadores pueden tener acceso a mucha información de los postulantes a través de las redes sociales, pero éstas deberán ser tomadas con mucha objetividad y criterio. Así, se puede afirmar que no es justo descartar a un candidato que no posea perfil en Facebook o Twitter, pero sí es cierto que se beneficiará al que mejor tenga construida su identidad digital o esté mejor posicionado en la red. (Díaz Llairó, 2010, p.25)

#### **D.7. 2. Cómo incorporar las redes sociales en el proceso de Reclutamiento**

Las empresas, antes de usar las redes sociales, tienen que establecer una marca y asignar una persona dedicada a esta labor, que tenga en cuenta que, para establecer relaciones con posibles candidatos, debe estar capacitada y tener presente que la única forma de ser exitoso en la red es siendo persona y no empresa. Deberá tener muy buen trato con los candidatos, generar empatía y confianza con ellos para construir una reputación positiva que atraiga a los mejores candidatos a la empresa. De nada vale hacer uso de las redes profesionales si antes no se fijaron objetivos, metas que se quieren alcanzar y si no se cuenta con las herramientas necesarias para hacerlo. Resulta relevante, también, tener en cuenta que no todos los puestos podrán cubrirse de la misma manera. Las recomendaciones más acertadas, entonces, para un reclutador 2.0, son:

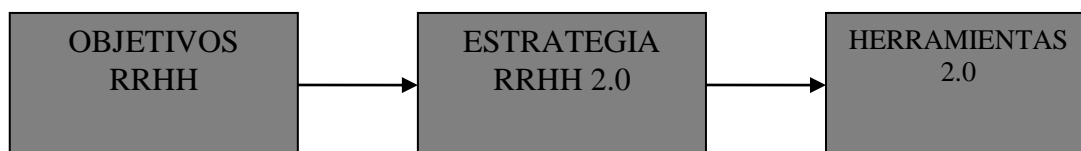
- Ser una persona, no un logo. Esto es, cuando las organizaciones se contactan con un candidato, es crucial que éste pueda ver una foto de perfil, saber que está hablando con una persona, lo cual creará más confianza y se podrá lograr que el candidato se comporte con más naturalidad.

- Ser inmediato con las respuestas. Ante alguna pregunta o inquietud del candidato, se debe contar con la posibilidad de contestar en el menor tiempo para mostrar cierto interés por parte del reclutador.

- Ser transparente, no mentir y dejar todo en claro desde el primer contacto con el candidato.

- Evitar hablar de temas polémicos y demasiado personales como política y religión; usar la web para crear espacios publicitarios y manejar un buen lenguaje.

Para incorporar las redes sociales en el proceso de reclutamiento, en primer lugar es fundamental contar con una estrategia de uso de redes bien formulada, saber cuáles son los objetivos a los que se apunta y contar con un departamento de RRHH bien organizado, donde se pueda crear un sector con personas dedicadas exclusivamente al tratamiento en la red. Luego, es preciso decidir cuáles son las redes sociales que se utilizarán y dónde se podrá encontrar a los mejores candidatos. Realizado lo anterior, lo ideal es alinear el departamento de RRHH con el de marketing, para que, juntos, logren un buen posicionamiento en la red, construir una sólida estrategia de reclutamiento. Serán ellos los que ayudarán a hacer campañas de marketing para atraer a los talentos. La estrategia de reclutamiento 2.0 se basa en cuatro principios: colaboración, tecnología, innovación y transparencia.



### **D. 7. 3. Elaboración de un plan de reclutamiento 2.0**

Con la sola presentación de algunos ítems fundamentales y en consonancia con todo el desarrollo anterior, se pueden evidenciar las tareas necesarias para elaborar un buen plan de reclutamiento 2.0:

1) Identificar los perfiles de los candidatos: Saber quiénes son, dónde están, cómo hablan, dónde se pueden encontrar.

2) Preparar las herramientas 2.0: Saber qué red social se adecuará mejor a la búsqueda, ya que existen distintas opciones: redes sociales profesionales, generalistas, blogs, LinkedIn, entre otras.

3) Definir las palabras clave de candidatos potenciales: cuando se conoce qué candidatos se necesitan, formular palabras claves que ayuden a encontrarlos es una vía directa y efectiva.

Algunas recomendaciones para el profesional de RRHH a la hora de elaborar un plan de reclutamiento 2.0 son:

- Desarrollar una estrategia de comunicación 2.0, redactando un código de uso de las redes sociales con el que orientar a los empleados respecto a lo que es conveniente o no.
- Desarrollar una estrategia de creación de marca, utilizando los medios de comunicación social para construirla en varios formatos (audio, videos, blogs, artículos). La marca debe enlazar con las redes sociales en las que tenga presencia la empresa.
- Controlar la reputación. Los profesionales de RRHH son conscientes de la fuerza de los medios sociales en el proceso de contratación. Esto funciona en ambos sentidos. ¿Qué dicen los candidatos, clientes y empleados de una empresa? Las alertas de Google son muy útiles para los profesionales de RRHH.
- Facilitar la colaboración interna. Utilizar herramientas tales como blogs internos permite a los empleados mejorar la comunicación interna y el trabajo en equipo. Una participación colaborativa mejora los índices de productividad y compromiso.
- Indicar en el apartado de la web corporativa una sección de “trabaja con nosotros”: esto no sólo es excelente para virilizar la información y que llegue a un gran número de candidatos potenciales, sino para que también quede compilada y ordenada en un único sitio Web o en la página oficial de empleo corporativa. (Ibídem, p.156)

#### **D. 8. Herramientas de Reclutamiento 2.0**

Hasta mediados de los años noventa, los únicos medios que existían para hacer reclutamiento eran periódicos, universidades, currículums que dejaban

los candidatos directamente en las empresas o consultoras. Recién con la llegada de Internet aparecieron los portales de empleo. Hoy, a ellos se les han incorporado las redes sociales para buscar talento; esto facilita y abarata costos, las oficinas trabajan sin papeles y los currículums ingresan a través de la red. Los informes salen de la misma manera. La red social profesional ayuda a la empresa a encontrar al candidato ideal para cubrir los puestos con perfil de profesionales de alta especialización, mientras que la bolsa de trabajo de los portales de empleo ofrece información más cuantitativa y genérica. Las principales características de la web 2.0 para la atracción y selección de talento son las siguientes:

- Interactividad
- Apertura
- Transparencia
- Multidireccionalidad
- Comunicación
- Reputación/ confianza
- Libertad de edición y difusión

Para poder comprender el desarrollo teórico que se expone de aquí en adelante, es fundamental explicar la diferencia entre una red y una red social y cuáles son sus funciones. Díaz Llairó (2010) brinda las siguientes definiciones acerca de las mismas. Una **red** es una estructura informática organizada por módulos interconectados de manera no lineal con capacidad de almacenar y procesar datos. En cambio, las **redes sociales** son servicios prestados a través de Internet que permiten a los usuarios generar un perfil desde el cual hacer públicos datos e interactuar con otros usuarios y localizarlos en la red en función de las características publicadas en sus perfiles. Las personas usan las redes sociales para conocerse con otras, intercambiar ideas, reencontrarse con viejos amigos, realizar negocios, buscar trabajo, ofertar productos, entre otros fines. Algunas de las ventajas que se mencionan en el uso de las redes sociales para el reclutamiento son: acceso directo a los mejores talentos, obtención de datos actualizados del postulante (aunque el detalle de la información depende de lo que el profesional decida mostrar), los postulantes

pueden acceder a las ofertas de empleo antes de que éstas se publiquen en otros medios. Se puede decir que son herramientas que siempre están disponibles y se accede a ellas desde cualquier lugar, permitiendo ahorrar esfuerzos, tiempo y dinero. Por otro lado, el reclutamiento orientado a mandos intermedios, directivos, ejecutivos, con gran variedad geográfica, es posible gracias a Internet y a las redes sociales.

A continuación, se presenta, a manera ilustrativa, cuáles son los principales íconos relacionados con las nuevas tecnologías y utilizados en el área de RRHH en Argentina, con algunas de sus características diferenciales expresadas de manera somera:

### SMS



Algunas empresas acostumbran mandar un sms a sus candidatos para confirmarles el lugar y fecha de la entrevista, aprovechando para desearles buena suerte. Esto aporta un valor añadido a la empresa, ya que el candidato sentirá un interés por parte de la misma.

### WIKIPEDIA



Los candidatos pueden buscar, en esta página, información de la empresa y de este modo ir mejor preparados a la entrevista de selección. Asimismo, hay que destacar que la página web de la empresa debe ser el primer lugar donde ir a buscar y donde el candidato encontrará información más detallada de ésta.

### GOOGLE



La empresa podrá obtener de este modo información del candidato que no podemos obtener en una entrevista de trabajo, o verificar si cierta información brindada por el postulante es real. Muchas empresas han decidido no contratar a una persona a través de la información obtenida en la web, de aquí la importancia de crear una identidad digital.

## SKYPE



Algunas empresas utilizan este medio para comunicarse con sus colaboradores; otras, para entrevistar a candidatos que no se encuentran en la misma localidad de la empresa. De esta manera, permite ahorrar costos, ya que en la primera entrevista el candidato no tendrá que viajar y la empresa evaluará de antemano si el candidato posee las aptitudes necesarias para cubrir el puesto; si esto es así, recién en una segunda entrevista se le puede pedir a la persona que se dirija hacia la sede de la empresa.

## YOUTUBE



No es una red social, ya que no hay interacción entre los usuarios. Pero en las empresas es de gran utilidad ya que permite subir videos corporativos de la misma para que el candidato pueda conocerla antes de llegar a la entrevista.

## TWITTER



Algunas empresas utilizan este sistema de comunicación para publicar sus ofertas de trabajo.

## FACEBOOK



Fue creada en el año 2003 y es una red social generalista. El uso más común que le dan las empresas a Facebook es con el fin de obtener información de carácter personal del individuo que en una entrevista personal no es posible conseguir. En este punto, surge un interesante debate sobre si esta práctica es intromisión en el derecho de la intimidad, pero si un candidato publica en su perfil de Facebook cierta información de forma transparente para todos aquellos usuarios de la red, entonces está expuesto a que las empresas puedan revisar su perfil. De nuevo debe destacarse la importancia de ser extremadamente prudente con la

información personal y profesional que un candidato exhibe en las redes sociales.

## LINKEDIN



Es la red social profesional más usada por los expertos en RRHH. La información que aparece en esta red social es actualizada por el usuario e incluso incluye recomendaciones de antiguos compañeros, supervisores y proveedores, que facilitan la búsqueda de información a los profesionales de RRHH. El ahorro de costos es realmente significativo, ya que equivale a encontrarse, metafóricamente, en un escaparate de talento. Se puede contactar con el candidato y tener una comunicación directa con él.

### **D.8. 1. Clasificación de las redes sociales según el criterio de reclutamiento**

A las redes sociales presentadas anteriormente se las puede clasificar en redes sociales **generalistas** o redes sociales **profesionales**. Esta diferenciación tiene una influencia fundamental en el proceso de Reclutamiento. A continuación, se hará una descripción de cada una de ellas, siguiendo a Díaz Lairó (2010):

Redes Sociales Generalistas. El objetivo de este tipo de redes es potenciar las relaciones personales con los usuarios que las integran. Ofrecen gran variedad de aplicaciones y funcionalidades que permiten a los usuarios prescindir de herramientas de comunicación externas, poniendo a su disposición una plataforma que integra todas las aplicaciones necesarias en una misma pantalla, a través de la cual es posible convocar y organizar aspectos de la vida cotidiana. Las más conocidas son Facebook y Twitter.

**Facebook:** Algunas empresas ya la utilizan para la selección y atracción del talento, ya que permite:



-Visualizar información detallada del candidato; hobbies, deportes que practica, manejo de idiomas; se contacta con el candidato en un ambiente informal.

-Fidelizar a candidatos posibles y a los empleados actuales, creando un canal de encuentro entre los colaboradores y trabajadores de la empresa

-Comunicar información: ofertas de empleo, beneficios para empleados, promoción de página web.

-Confirmar o desmentir lo que un candidato expone en su currículum (ya que muchas veces se exponen datos falsos en los CV).

**Twitter:** Esta red permite ver la actualización de los perfiles de los usuarios en textos breves, de 140 caracteres. Se obtiene información clara, concisa y detallada de lo que está haciendo o pensando una persona. La multidireccionalidad de esta red facilita encontrar a centenares de personas y seguirlas en su cuenta de Twitter y que ellos a su vez pueda seguir a la empresa o grupo profesional. Antes de crear una cuenta de Twitter, debemos considerar que ésta tiene un vocabulario propio. Un ejemplo de esto lo constituyen las siguientes palabras:

-Seguir/follow: Cuando seguimos a una persona, se recibirán las actualizaciones de ésta.

-Seguidor/follower: Se denomina así a todas las personas que siguen una cuenta.

-Real Time: Expresa la inmediatez de la herramienta.

-Time Line: Tweepits en orden cronológico.

-@usuario: Significa que se está haciendo referencia a esa persona en particular, se le habla directo a ella.

-#Hashtag: Es una palabra clave que se utiliza para referirse a un tema en particular.

En estas dos redes, el seleccionador deberá mostrar su costado humano combinado con el aspecto profesional; deberá dar cuenta de su transparencia y la respuesta hacia las inquietudes que surjan por parte de los candidatos tiene que ser generada lo más rápido posible para mostrar un interés por parte de la empresa. También, deberá propiciar debates, generar conversaciones para que

los postulantes puedan interactuar entre ellos o con los mismos empleados de la empresa, para así generar una fidelización hacia la misma.

Redes Sociales Profesionales. Estas redes han ido evolucionando hasta convertirse en un medio que permite encontrar personas con aptitudes para cubrir puestos laborales específicos. Existen tanto cuentas gratuitas como cuentas Premium, que son pagas y ofrecen distintas funcionalidades, adaptándose según las necesidades. Lo que diferencia a estas redes de las anteriores es que éstas deberán utilizarse sólo para temas profesionales, lo cual significa que nuestros aspectos personales y datos de ocio no estarán incluidos. El perfil del usuario deberá contener aspectos relacionados con su profesión, experiencia de trabajo, capacitaciones, empresa para la cual se desempeña, cuáles son sus funciones laborales, entre otros. Las personas podrán interactuar con otros que realicen tareas similares, iniciando debates y grupos que puedan aportar consejos y experiencias entre ellos. Díaz Llairó (2010) señala cuáles son las ventajas del uso de las redes sociales profesionales:

- Ayudan a identificar posibles candidatos que podrían participar en los procesos de selección.

- Permiten profundizar en el perfil de los candidatos a través de la información obtenida de la red.

- Dan la posibilidad de iniciar una red de contactos con mayor grado de especialización.

- Sus usuarios tienen un perfil profesional medio o alto y abundan los cargos ejecutivos.

La red profesional más conocida en Argentina es **LinkedIn**. Esta red comenzó estando asociada con perfiles de alta dirección, pero hoy se puede decir que podemos encontrar en ella toda variedad de perfiles, con distintos grados de especialización.

Una de sus características cruciales es que permite a los usuarios subir su Currículum vitae desde Word o Pdf, añadiéndole como valor el ahorro de tiempo que supone conseguir en formato papel o de manera individualizada un CV de un candidato que le interesa a la empresa. A su vez, se pueden importar los contactos desde el correo electrónico (como Outlook, Gmail o Yahoo).

Existe la posibilidad de poseer cuentas gratuitas, o bien cuentas Premium. Estas últimas presentan la ventaja de tener un organizador/agenda que permite organizar los contactos de una forma ágil y recibir invitaciones o mensajes de cualquier usuario de la red.

Una de las ventajas más significativas para el departamento de RRHH es que, a través de estas redes, se pueden ver las recomendaciones que hacen antiguos compañeros o directores de trabajo del postulante que interesa, y esto ahorrará mucho dinero y tiempo, ya que no se tendrán que efectuar llamados telefónicos para hacer las averiguaciones pertinentes de los posibles candidatos:

Además, dentro de las redes sociales profesionales se encuentra una subclasificación fundamental:

Redes Sociales Verticales o Especializadas. Su característica es que buscan una especialización muy particular. Están empezando a crecer progresivamente y de ellas se puede obtener información muy variada, por ejemplo, de informática, marketing, cocina, etc. La ventaja de esta red en la búsqueda de talentos es que la empresa contactará con un candidato calificado o especializado en un sector en particular que no podría encontrar en Facebook o LinkedIn, o al menos no tan fácilmente.

#### **D. 8. 2. Los nuevos portales**

Estas páginas web representan un canal abierto de comunicación multidireccional entre candidatos y empresas. El propósito es captar a los mejores candidatos y ponerlos en contacto con las empresas de acuerdo con sus necesidades. Siguiendo a Rojas (2010) el objetivo de estos portales 2.0 es optimizar la comunicación y las relaciones, al tiempo que permiten segmentar tanto a candidatos como a empresas. Dependiendo de sus intereses, los usuarios son llevados a los diferentes grupos existentes en donde pueden interactuar. Los más conocidos en Argentina son:

- Buscojobs (www.buscojobs.com.ar) es un portal de publicación y búsqueda de empleo cuyo lado más positivo es la privacidad con la que se tratan los datos de las personas. Ha desarrollado la aplicación Test de perfil laboral, donde el trabajo busca a la persona; evalúa lo que sabe hacer y lo que quiere hacer. Así, el ahorro de costos es significativo tanto para el candidato como para la empresa. El aspecto que ha dado a este portal tanta popularidad en tan corto tiempo, ha sido su capacidad de mutar y adaptarse prácticamente cada mes, por lo que se han autodiseñado para ser flexibles, adaptándose automáticamente a los cambios y a las necesidades del mercado. El ahorro de tiempo y costes es evidente, sin hablar del éxito casi asegurado en la contratación. Se podría considerar como un proceso semi automático de *headhunting*, pero a todos los niveles y perfiles, no sólo a nivel directivo. Buscojobs no se conforma con ser un portal, y se apoya en la web 2.0 para promover la desvirtualización, creando eventos en Facebook y debates en LinkedIn o XING. Posee ventanas de tweets dinámicos, twitter Pitch para enviar currículums en 140 caracteres, envío de tweets desde el mismo portal y publicación de currículums en un espacio virtual en Internet, lo que ayuda a los candidatos a tener presencia en buscadores, haciendo posible que se mantengan a la vanguardia de las últimas tendencias, simplemente por estar al día de lo que sucede en la red y por la estrecha relación que mantiene con el mundo 2.0. (Rojas, 2010, p.73)
- Computrabajo (www.computrabajo.com.ar) es un conector entre personas y empresas. Para tener acceso a las búsquedas de trabajo, el postulante sólo deberá registrarse y completar su CV en un formulario. El servicio de publicación de ofertas puede ser gratuito, siendo una búsqueda y publicación básica, o pago, con un plan avanzado donde se pueden destacar las ofertas de trabajo. La web ofrece a las empresas herramientas avanzadas para la gestión de los procesos de selección y facilita a los profesionales el acceso a nuevas oportunidades de trabajo.
- Zonajobs (www.zonajobs.com.ar) es el portal de empleo líder en Latinoamérica. Ofrece una sección EMPRESA y otra POSTULANTES,

con lo cual se evidencia que brinda servicios a ambas partes. Para las empresas, tiene el programa *employer-branding*, para que las mismas logren una imagen de organización exitosa facilitando así la obtención de talentos que la empresa necesita. Cuenta con los siguientes servicios: administración de avisos, administración de publicaciones, visualización de todas las entradas archivadas en registros y administración de costos, entre otras. Este portal, además, contiene las ventanas para acceder a redes como Facebook y Twitter.

- Bumeran (www.bumeran.com.ar) busca, a través del desarrollo tecnológico y la investigación, identificar al candidato idóneo para cada empresa cliente. Se caracteriza por la constante innovación en tecnología y desarrollo de software orientados a los RRHH. Además, cuenta con aplicación para teléfonos móviles, lo que permite tener a los postulantes informados permanentemente, sin necesidad de precisar conexión constante a la computadora.

#### **D. 9. Los nuevos profesionales de RRHH**

Para poder adaptarse a todos los cambios que implica la utilización de la web 2.0, el profesional de RRHH deberá incorporarse de manera significativa al mundo virtual; debe estar cercano a la gente, ser un profesional adaptado y capaz de adaptarse constantemente a las nuevas tecnologías para encontrar al candidato ideal. A esta persona se la llama reclutador o seleccionador 2.0. Su premisa es la contratación, pero captando a los candidatos que poseen el talento y las competencias necesarias para el puesto. Es un profesional adaptado (y adaptable) a las nuevas tecnologías, y poseedor de una permeabilidad tal, que le permite traspasar las barreras comunicacionales, moviéndose de forma eficaz en las redes para encontrar a su candidato ideal. (Ibídem, p.29).

Pero las empresas no sólo necesitan de un responsable de RRHH con capacitación 2.0, sino que también se requiere un nuevo profesional que ha surgido de estas nuevas prácticas. Al mismo se lo denomina **Community Manager**. Es el encargado de constituir y alimentar la comunidad de usuarios que la empresa tiene a su alrededor y compararlo con la comunidad de su competidor. Esta persona deberá tener un buen manejo de determinadas

herramientas para poder moverse dentro de la red. Llegar a tener un buen perfil de *Community Manager* requiere cierto nivel de experiencia y una definición clara dentro de la compañía, ya que será “la voz de la empresa en la red”. Deberá disponer de un conocimiento absoluto de la organización para la que trabaja, ya que será quien oriente la reputación del grupo en la red. Debe diseñar estrategias de comunicación y analizar qué se publica y qué no. Los nuevos profesionales de RRHH necesitan pensar en renovar sus objetivos para incorporarse a la nueva era de web 2.0. Según Rojas (2010), éstas son las nuevas metas que deben proponerse:

- Una formación formal y en profundidad sobre el uso óptimo de las redes sociales y de las nuevas tecnologías para identificar, contactar, relacionar, fidelizar, seleccionar y contratar al candidato pasivo y a su talento.

- Nuevas técnicas de selección global en combinación con una perspectiva local; ahora se busca por talento, no por ciudadanía.

- Un cambio de mentalidad y de hábitos que puedan dotar al proceso de un atractivo tal que permita que los mejores se interesen por trabajar en la empresa.

Los profesionales de RRHH deben comprender que, en esta nueva era, además de los candidatos que se postulan, ha surgido un grupo de personas que buscan empleo a los cuales podemos llamar candidatos pasivos. Se denomina así a la persona que posee el perfil profesional, los conocimientos y la experiencia necesarios para cubrir una labor determinada, pero que todavía no está en búsqueda laboral. Aquí es cuando entrarán en juego las redes sociales, ya que se podrá captar a estos posibles candidatos estableciendo relaciones con ellos, hablando el mismo lenguaje y moviéndose en los mismos ámbitos.

Siguiendo a Díaz Llairó (2010), se pueden nombrar otras profesiones surgidas de este nuevo movimiento 2.0:

**Bróker de talento:** Es el encargado de comercializar este tipo de capacidades. Administrará y venderá talento. Algo similar será la profesión de cazatalentos global. Este profesional identificará las capacidades adquiridas y aprendidas directamente por la persona.

**Agente principal de responsabilidad corporativa:** Es el director encargado de velar por las buenas prácticas en una compañía. Surgirán nuevos puestos directivos, como el que se encargará de promover y gestionar la innovación; el que preverá los escándalos o fraudes y el que llevará a cabo la transformación de los RRHH. También se necesitarán directores de continuidad de negocio. Ante cualquier contingencia, como una epidemia o una catástrofe natural, este perfil elaborará programas que minimizarán los percances ocasionados.

#### **D. 10. Errores más comunes en la búsqueda de talento en las redes**

No cabe duda de que, para poder sobrevivir en el mercado actual, la empresa debe estar adaptándose continuamente a los nuevos retos que implica esta nueva manera de encontrar personal. Esto, sumado a que la persona dedicada a esta actividad deberá ser capaz de estar a la vanguardia de las novedades en materia de web 2.0. Asimismo, las empresas cometen errores a la hora de reclutar al candidato adecuado. Entre los errores más comunes, se destacan:

-En algunas empresas, por política corporativa, el acceso a las redes sociales está restringido. Lo mejor es dejar en claro qué clase de uso es aceptable y cuál no para las distintas redes.

-Creencia de que todos los perfiles profesionales se encuentran en las redes. Hay candidatos que todavía no están familiarizados con la tecnología y por lo tanto no pueden hallarse en la red.

-Uso irreflexivo. Es fundamental pensar detenidamente cuáles son los objetivos corporativos y cuál de las redes se adaptará más a los mismos.

-No se debe invertir en las redes sociales esperando un resultado inmediato. Los resultados de aplicar una estrategia 2.0 son medibles a largo plazo.

-Las empresas no deben tener miedo de compartir su información en la web; mostrar fotos de las oficinas, subir videos en YouTube.

#### **D. 11. El retorno sobre la inversión (RSI) en el uso de las redes sociales**

Las actividades de reclutamiento a través de las redes sociales minimizan los costos administrativos; por un lado, debido al ahorro en viáticos y gastos de movilidad, por otro, debido a la velocidad de respuesta, ya que es allí donde los postulantes se encuentran conectados la mayor parte del día. El buen uso de las redes sociales tiene cierto retorno. Pero, ¿qué es el retorno de inversión y qué pretende medir?

Es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación con la inversión realizada. Representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero. En relación al Reclutamiento Virtual, se puede afirmar que aun estando en una fase inicial, los resultados ya se colocan por encima de las expectativas. Para calcular cuál será el retorno de la inversión, se deben considerar los recursos humanos, tecnológicos, la capacitación inicial que se necesitará. Será conveniente, a su vez, contar con datos que permitan medir el grado de éxito del uso de las redes. Díaz Llairó (2010) propone esta fórmula:

$$RSI= \frac{\text{Valor Retornado} - \text{Valor Inicial Invertido}}{\text{Valor Inicial Invertido}}$$

Algunos parámetros que giran en torno al RSI son:

- **Inversión inicial:** para determinar los recursos que se invierten en la estrategia de reclutamiento 2.0, resulta necesario considerar los recursos humanos, tecnológicos y el tiempo que ha sido menester.

- **Objetivos:** definir los objetivos es clave. Los objetivos son diversos, pero entre los más comunes se pueden destacar contactar con un número determinado de futuros candidatos, obtener nuevos contactos, conseguir



enlaces a la página web empresarial, aumentar el posicionamiento y mejorar la reputación en la red.

- **Herramientas de medición:** aunque no sea del todo posible comparar los datos que estas herramientas proporcionan con un valor monetario, hay ciertos instrumentos que pueden otorgar datos importantes para relacionar con el RSI: tráfico web, visitas, nuevos usuarios, número de comentarios, fans de Facebook, seguidores en Twitter, etc. Existen muchas herramientas en la red que nos permiten medir todos estos datos y, en consecuencia, constatar el grado de fidelización de los clientes.

## **D. 12. Seguridad y legislación en el e-Recruiting**

Nuevos desafíos van a derivar de esta nueva práctica que se denomina Reclutamiento Virtual. Entre ellos, está la legislación y la seguridad de la información que circula en la red. La seguridad de la información se estructura a partir de tres pilares básicos:

- **Confidencialidad:** únicamente los usuarios autorizados acceden a la información con las restricciones y limitaciones asociadas a sus perfiles de acceso.

- **Integridad:** los datos no son alterados ni destruidos en su tratamiento o almacenamiento.

- **Disponibilidad:** hay mecanismos que aseguran que será posible el acceso y tratamiento de la información consignada en los distintos sistemas de información.

La obtención equilibrada de estos tres objetivos permite obtener un nivel razonable de confianza en los datos y sistemas. Sólo aquellos jugadores capaces de superar un determinado umbral de confianza podrán lograr atraer un volumen suficiente de clientes susceptibles de proporcionar la información requerida para los nuevos servicios. (Miñarro, 2004)

Cuando se compromete la seguridad en un sistema de información asociado al e-Recruiting, no todas las organizaciones se ven igualmente

afectadas. La gestión de la seguridad, tanto en el ámbito estratégico como en el operativo, se basa en unos pocos conceptos fundamentales:

- Identificación: mecanismo que permite reconocer a un usuario en el sistema de información
- Autenticación: mecanismo que permite validar la identidad del usuario y garantiza el acceso al sistema de información
- Control de acceso: gestión de derechos asociados a la utilización de determinadas funciones en los sistemas y no otras, o de tratamiento de determinados datos y no otros (por ejemplo, un usuario puede visualizar el CV introducido asociado, exclusivamente, a un departamento o puesto concreto).
- Monitorización de actividades: seguimiento de determinados eventos ocurridos durante el proceso de la información

La combinación adecuada de estos elementos permite limitar los riesgos asociados a accesos no autorizados y aumenta la confiabilidad en los datos y en los sistemas. Además, se pueden agregar algunos de los mecanismos que aportan seguridad. Ellos son, por un lado, la utilización de identificadores de usuarios y *passwords*. Los usuarios no deben ser genéricos; la contraseña inicial debe ser confidencial, no previsible y adicionalmente deberían ser pre-expiradas; las contraseñas deberían cambiar periódicamente y cumplir unos mínimos parámetros de calidad; el fichero que almacena las contraseñas debería estar encriptado y protegido del acceso de terceros. Por otro lado, la utilización de *firewalls* permite establecer un límite entre dos redes: Internet, por un lado y, por el otro, la red corporativa de la organización. Las ventajas que proporciona la utilización de firewalls son: crear reglas sobre qué tráfico de entrada y de salida se permite o se rechaza; obligar a los usuarios a entrar y salir de la red por un punto concreto controlado; mantener fuera a los usuarios no autorizados. En resumen, los firewalls proporcionan una barrera para proteger la red de accesos externos.

Con respecto a la legislación en el marco del Reclutamiento Virtual, Miñarro (2004) comenta que las empresas enfrentan, desde hace relativamente

pocos años, una nueva realidad: se trata de Internet, la red de redes, que plantea para el mundo jurídico todavía unos interrogantes en el afán de que las disposiciones jurídicas nacionales e internacionales aplicables respondan a los tradicionales principios del Derecho de forma de que las normas jurídicas ordenen la vida social y que lo hagan del modo más justo posible. Ante los nuevos hechos, siempre ha sido necesario reaccionar con un nuevo derecho, pero siempre se ha efectuado de un modo tardío y a veces con un gran margen de error en los primeros momentos. En las últimas décadas nace el “Derecho de las Nuevas Tecnologías”, que afecta a la legislación sobre telecomunicaciones, el fenómeno de la informática, la protección de datos personales y la modificación de viejos planteamientos del Derecho de la Propiedad Intelectual.

En Argentina, la legislación sobre la protección de datos personales es la Ley 25.326, sancionada en octubre de 2000 por el Senado y la Cámara de Diputados de la Nación. La presente ley tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de datos u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean éstos públicos, o privados destinados a dar informes, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas, así como también el acceso a la información que sobre las mismas se registre, de conformidad a lo establecido en el artículo 43, párrafo tercero de la Constitución Nacional.

A los fines de comprender esta ley, cabe aclarar algunos conceptos particulares:

— Datos personales: Información de cualquier tipo referida a personas físicas o de existencia ideal determinadas o determinables.

— Datos sensibles: Datos personales que revelan origen racial y étnico, opiniones políticas, convicciones religiosas, filosóficas o morales, afiliación sindical e información referente a la salud o a la vida sexual.

— Archivo, registro, base o banco de datos: Indistintamente, designan al conjunto organizado de datos personales que sean objeto de tratamiento o

procesamiento, electrónico o no, cualquiera que fuere la modalidad de su formación, almacenamiento, organización o acceso.

— Tratamiento de datos: Operaciones y procedimientos sistemáticos, electrónicos o no, que permitan la recolección, conservación, ordenación, almacenamiento, modificación, evaluación, bloqueo, destrucción, y en general el procesamiento de datos personales, así como también su cesión a terceros a través de comunicaciones, consultas, interconexiones o transferencias.

— Responsable de archivo, registro, base o banco de datos: Persona física o de existencia ideal pública o privada, que es titular de un archivo, registro, base o banco de datos.

— Datos informatizados: Los datos personales sometidos al tratamiento o procesamiento electrónico o automatizado.

— Titular de los datos: Toda persona física o persona de existencia ideal con domicilio legal o delegaciones o sucursales en el país, cuyos datos sean objeto del tratamiento al que se refiere la presente ley.

— Usuario de datos: Toda persona, pública o privada, que realice a su arbitrio el tratamiento de datos, ya sea en archivos, registros o bancos de datos propios o a través de conexión con los mismos.

— Disociación de datos: Todo tratamiento de datos personales de manera que la información obtenida no pueda asociarse a persona determinada o determinable.

La tecnología puede ser una espada de doble filo; puede ser la fuente de muchos beneficios o una trampa de dificultades. Uno de los grandes logros de los sistemas contemporáneos de cómputos es la facilidad con que se puede analizar, transmitir y compartir la información entre mucha gente, pero, al mismo tiempo, esta gran capacidad crea nuevas oportunidades de quebrantar la ley o de arrebatarse beneficios a otros. Precisamente por esta razón, la protección de la privacidad individual se ha convertido en un grave problema ético. Una de las tareas de los gerentes en relación con este campo será

desarrollar, reforzar y explicar las políticas éticas corporativas. El reto consiste en educar tanto a la fuerza de trabajo como a los gerentes que no pertenecen al área de sistemas de información sobre la necesidad de estas políticas. El desarrollo de la tecnología de la información beneficiará a unos y perjudicará a otros. La tendencia tecnológica tiene que ver con los avances en la técnica de análisis de grandes concentraciones de datos, que acentúan las preocupaciones éticas porque permiten que las compañías averigüen mucha información personal detallada de los individuos. Las empresas no pueden responder de la noche a la mañana ante este nuevo cambio; demora años desarrollar buenas costumbres, expectativas, responsabilidad social, actitudes políticamente correctas o reglas aprobadas. Las instituciones políticas también requieren tiempo antes de desarrollar nuevas leyes y, en ocasiones, parecen necesitar la manifestación de un daño real antes de actuar. Entre tanto, es posible que las empresas se vean obligadas a operar, forzando incluso a hacerlo en un área gris legal.

En esta era de la información, el aspecto ético de la privacidad se determina por los siguientes puntos, que deben llevar a una reflexión consciente: ¿En qué condiciones se llega a invadir la privacidad de otros? ¿Qué justifica entrometerse en la vida de los demás, mediante vigilancia discreta, investigación de mercados o cualquier otro medio? ¿Se tiene que informar a la gente que se la está escuchando “detrás de la puerta”? ¿Se le tiene que informar que se está utilizando información de historia crediticia para efecto de reclutamiento de empleados?

#### **D. 13. El futuro del reclutamiento 2.0.**

Está claro que esta manera de buscar talento y de generar reclutamiento de candidatos se aproxima, según lo apoya todo el desarrollo de las nuevas tecnologías y la interrelación entre los diversos ámbitos de lo social y las redes, a copar los mercados. Según Fernando Álvarez (en Rojas, 2010, p.118), formador de emprendedores de alto rendimiento, las pequeñas organizaciones lo tienen incluso más fácil que las grandes, debido a su inexistente o reducida

burocracia en la toma de decisiones frente a cómo se han de utilizar las redes sociales, mostrando así mucha más naturalidad. Esta naturalidad o espontaneidad puede ser percibida por el futuro candidato como una empresa más *friendly* y, por lo tanto, más apetecible para pasar en ella cuarenta horas semanales de su vida. Para poder competir en este nuevo terreno 2.0, las grandes empresas han de organizar pequeñas estructuras independientes dentro de los departamentos de RRHH, que posean cierta autonomía de gestión y de ejecución, de modo que puedan competir con otras empresas en igualdad de condiciones. (Rojas, 2010, p.117)

Siguiendo a Miñarro (2004), se puede sostener que existen tres tendencias que van a incidir de forma significativa en el desarrollo del *e-Recruiting*. La primera de ellas tiene que ver con las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC'S), que hacen posible la recolección, almacenamiento, procesado y transmisión de información que constituye la base del mismo y que además determinan su alcance. El segundo componente involucrado en el *e-Recruiting* es la integración de actividades propias en él, lo cual implica que las actividades antes entendidas como específicas del Reclutamiento Virtual van a estar cada vez más diluidas dentro de otros procesos de negocios. El tercer componente es el contexto organizativo. Todo esto aporta ciertos beneficios a la empresa:

- Mejora de la eficiencia o productividad, lo cual permite hacer las cosas de manera más positiva.
- Mejora de la eficacia, ampliando el conjunto de tareas, actividades y procesos dentro de la organización.
- Mejora de la ventaja competitiva, permitiendo a la empresa ofrecer nuevos y mejores productos y servicios a sus clientes.

Las primeras iniciativas de Reclutamiento Virtual se enfocaron en el perfeccionamiento de la eficiencia a través de una mera reducción de los costos. Pero hoy, la mayor parte de las iniciativas se caracteriza por la búsqueda de la eficacia a través de la integración horizontal de todas las actividades vinculadas a la gestión de RRHH dentro de la organización. Este cambio de enfoque implica considerar a cada unidad de negocio

simultáneamente como proveedor y demandante de talento, e integrarlas dentro de la gestión de *e-Recruiting* y lograr así un acceso preferencial a las fuentes de talento a través de la integración con proveedores externos. Además, lo aconsejable es ampliar la red de contactos de forma natural, no por necesidad concreta y puntual, ya que seguramente no dará los resultados que se esperan. Según indica Juanma Roca (en Díaz Llairó, 2010), en su libro *Revolución LinkedIn*, los investigadores Uzzi y Spiro, directivos expertos en el *networkingsocial*, aconsejan:

1. Establecer una estrategia personal (objetivos concretos).
2. Seleccionar la red más adecuada (dos o tres).
3. No pagar sin antes valorar.
4. No fomentar agrupaciones elitistas (apertura de relaciones sociales).
5. Ser sincero en la presentación de los datos.
6. Actualizar el contenido del perfil (estar al día).
7. Respetar la privacidad y los datos personales.
8. Involucrarse y ser proactivo (participar activamente).
9. No agrupar contactos sin un criterio.
10. Cultivar los contactos (mantener la red).

#### **D. 13. 1. Posibles resistencias al Reclutamiento 2.0**

Como se explicó sobradamente en apartados anteriores, los modelos pasados de cómo atraer talento y reclutar se hacen ahora obsoletos, ya que el talento no se encuentra del mismo modo que en años anteriores. Sin embargo, el nuevo modelo de reclutamiento 2.0 no está desarrollado en todas las organizaciones, por el hecho de que requiere nuevas habilidades y formación específica en los profesionales de las áreas de selección. El desconocimiento en la materia provoca que, en la mayoría de las ocasiones, las resistencias sean numerosas y lamentablemente desacertadas. Es importante identificar las cuatro resistencias -o errores- más comunes:

• **Las redes sociales sólo sirven para reclutar jóvenes.** Esta afirmación es falsa, ya que si se buscaran, por ejemplo, candidatos en LinkedIn, se comprobaría que los perfiles son en su gran mayoría de licenciados, profesionales técnicos, mandos intermedios y directivos. Las edades son diversas, no encontraremos sólo jóvenes, sino también profesionales de una dilatada experiencia profesional y de diversidad etaria.

• **Las metodologías pasadas exitosas funcionarán en el futuro.** Esta premisa es falsa, puesto que implica jugar a un juego nuevo con reglas viejas. Modelos pasados en un entorno 2.0 no son compatibles con el éxito de las organizaciones.

• **Es complicado saber utilizar las herramientas 2.0.** El origen de este tipo de resistencia está en el rechazo a lo nuevo, que implica incorporar casi desconocidas habilidades, ser un muy buen usuario de redes sociales, generar y gestionar comunidades virtuales, comunicar de una forma distinta manejando contactos directos, y posicionarse siempre en el rol de embajador de una marca de empleo.

• **La reputación de la empresa se verá afectada si se aparece en las redes sociales.** Esta creencia es errónea, ya que las empresas estarán expuestas igualmente a comentarios de otros usuarios. Las personas harán comentarios de la empresa, esté ella o no presente en las redes sociales, por lo tanto, es interesante construir una sólida, creíble y alineada estrategia de creación de marca con los valores y la cultura de la empresa para atraer de una forma directa al talento que está en la red.

El reclutamiento 2.0 se erige más como un cambio de modelo mental que un cambio tecnológico. Las principales barreras para implantar este intercambio de información están relacionadas con las pautas y normas de conducta establecidas en las empresas. Cuanto más jerárquicas sean las organizaciones, más esfuerzo les costará adaptarse. Las organizaciones se están transformando en organizaciones más *redárquicas*<sup>6</sup>, adaptándose a las nuevas generaciones.

---

<sup>6</sup> La *redarquía* es un modelo organizativo emergente característico de las nuevas redes abiertas de colaboración -muy especialmente la Web 2.0- y está basado en las interacciones



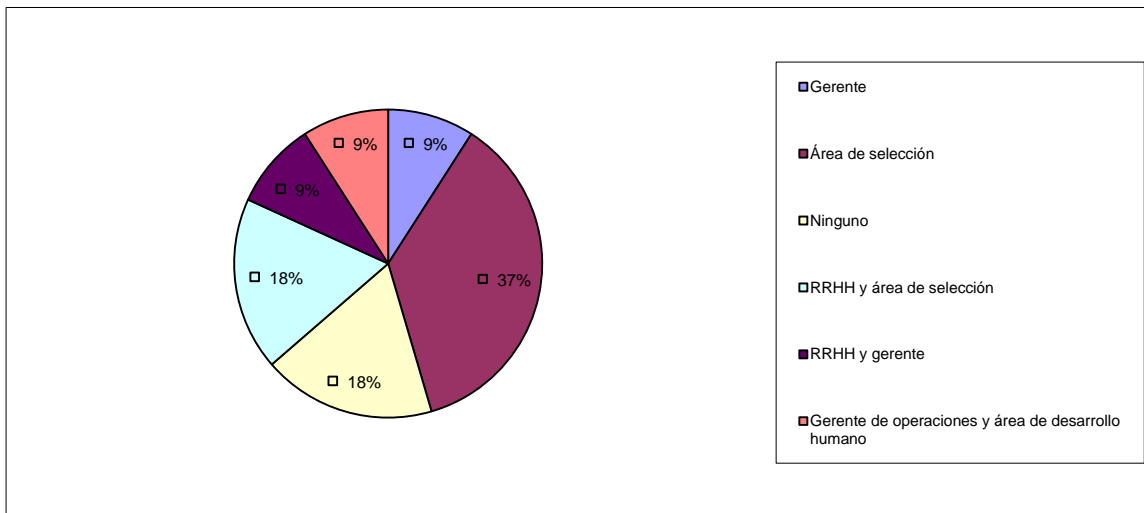
## E. Marco metodológico y análisis

A continuación, se expone gráficamente, de manera de ilustrar de forma clara los resultados, un análisis de los datos recabados a partir de las encuestas, según las variables que más aportan a los objetivos de este trabajo.

El siguiente gráfico muestra cómo se reclutaba tradicionalmente, antes de la revolución 2.0:

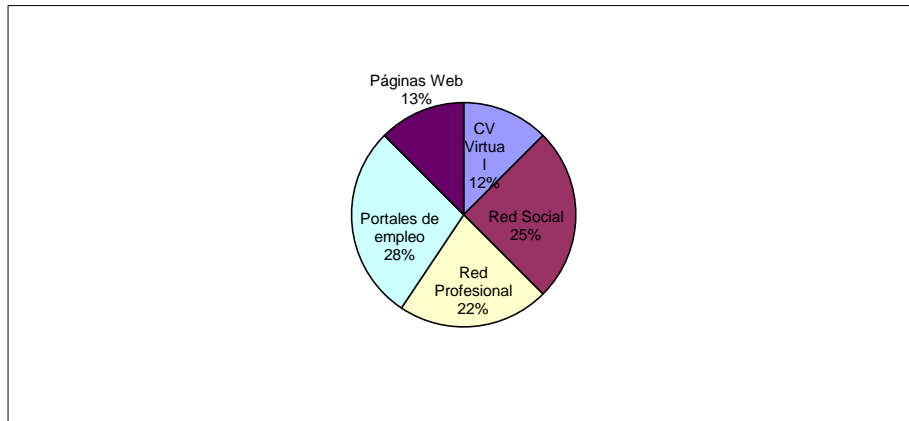


En el gráfico a continuación, se hace patente quiénes fueron los responsables de esta transición según cada empresa:



que múltiples agentes mantienen entre sí cuando comparten su talento y su conocimiento de forma abierta y transparente, en relaciones de igual a igual. La *redarquía* es un orden que funciona de abajo arriba: las decisiones y las soluciones emergen de forma natural. (Wikipedia, 2015)

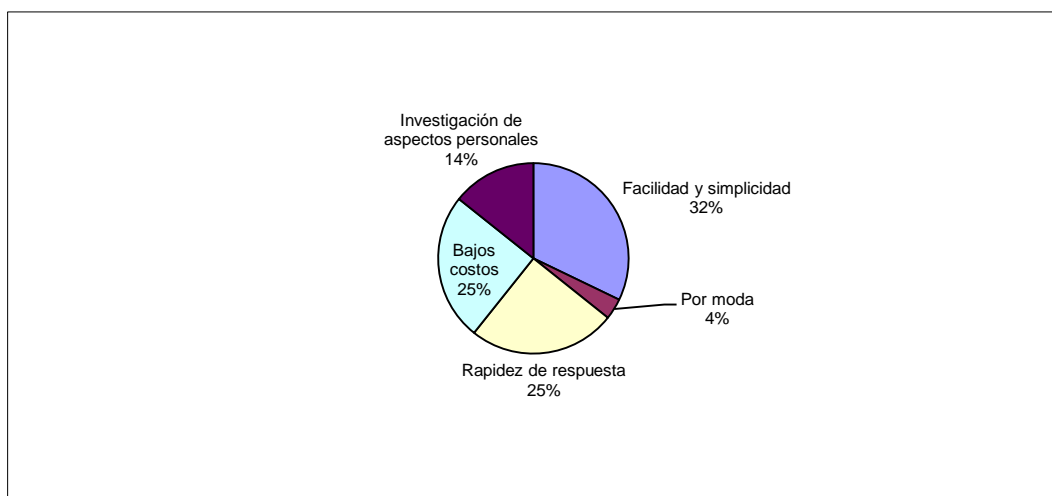
En Córdoba, las empresas analizadas mencionaron que se utilizan los siguientes medios para seleccionar candidatos:



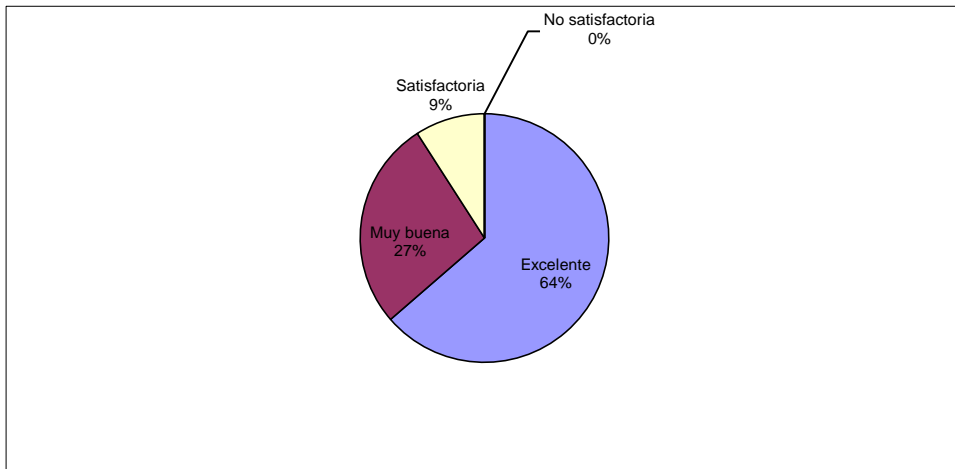
La apreciación de los reclutadores de este nuevo método es la siguiente:



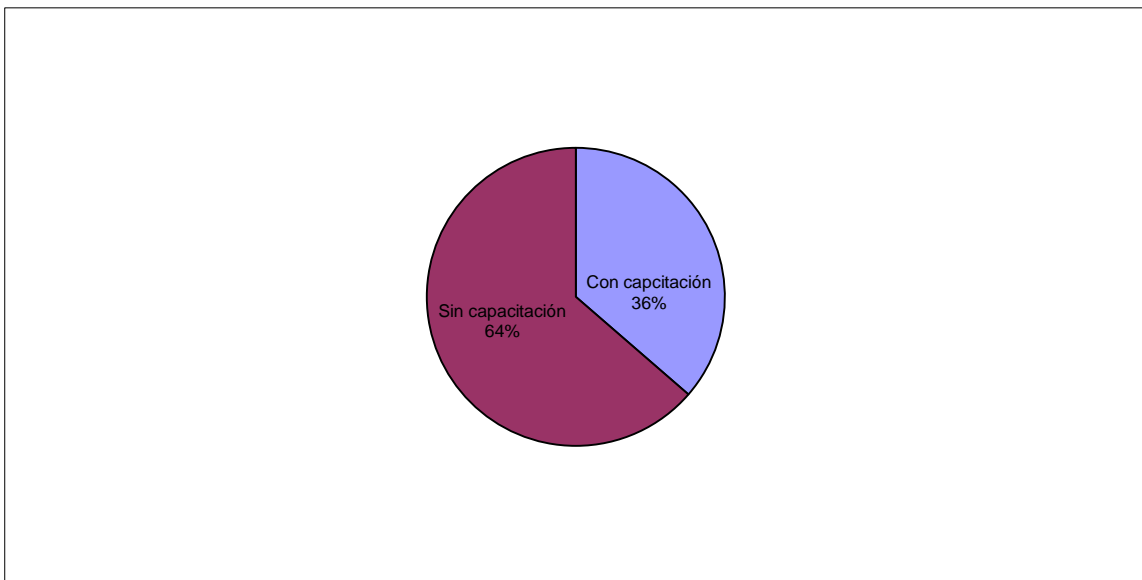
Los motivos que llevaron a las empresas a utilizar estas herramientas virtuales son:



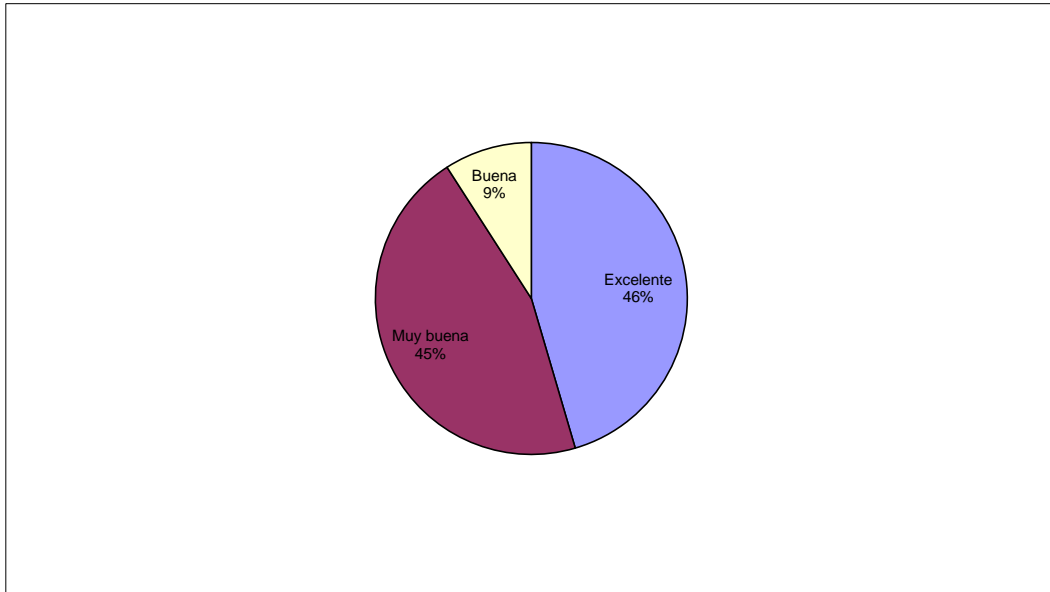
Las empresas califican la decisión de implementar y utilizar el reclutamiento 2.0 como:



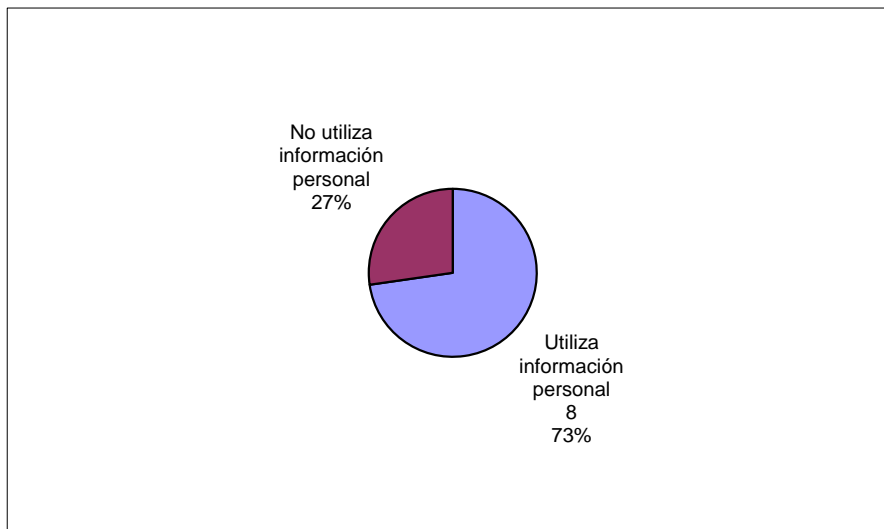
Con respecto a la capacitación requerida para implementar el Reclutamiento Virtual, la encuesta arrojó los siguientes datos:



A continuación, se grafica el impacto de la utilización de la metodología del reclutamiento 2.0:



Este último gráfico arroja la postura de las empresas en cuanto a la importancia que dan a la información recolectada en Internet:



## F. Resultados

A través de los resultados arrojados, se puede observar la falta de profesionalización y compromiso de la alta gerencia a la hora de implementar el sistema de Reclutamiento Virtual, y esto deriva en una serie de problemas que van a interferir en todo el proceso. Al no existir de manera organizada un sistema formal, con pautas claras a seguir, muchas veces se pierde tiempo y

dinero y el resultado no es el esperado. De esta situación, los ejes a abordar a través de la intervención son los siguientes:

- Falta de implementación de un sistema que permita filtrar los CV basura y datos falsos de los candidatos; falta de evaluación de los resultados de las búsquedas en la red.
- Carencia de inversión en la infraestructura necesaria para profesionalizar la tarea de Reclutamiento Virtual.
- Ausencia de capacitación a los reclutadores en relación con estas nuevas herramientas, lo que da lugar a ciertas subjetividades con respecto a los datos privados de los candidatos, que perjudican a la hora de contratar o no a una persona que se encuentra en la red.

## **G. Propuesta de intervención**

Ya no se puede negar que el uso de las redes sociales agiliza la velocidad de respuesta y reduce los costos de reclutamiento; con certeza se erige como una herramienta ya necesaria para lograr objetivos eficaces en las organizaciones el método del Reclutamiento Virtual. Sin embargo, diferentes empresas aún presentan cierta resistencia a la implementación de estas tecnologías, en mayor medida por el desconocimiento que tienen sobre el funcionamiento de las redes.

A las empresas que quieren iniciarse en el mundo virtual, se brindan las siguientes sugerencias:

1. Definir quién o quiénes van a ser los candidatos. Delimitar los candidatos a los que se quiere llegar es fundamental para determinar cómo debe ser el aviso y en qué portales se va a publicar. Se recomienda, para público con profesiones especializadas, utilizar LinkedIn y no Facebook, ya que se logrará mayor convocatoria y se encontrará con mayor facilidad el público que se busca. Analizar el perfil del candidato y definir la vocación de la empresa son los ejes que definen el espacio en el que se desarrollará el proyecto.

2. Es imprescindible que la empresa proteja su dominio y lo tenga registrado para poder posicionarse en la web. Es necesario que ese dominio sea visible, dándolo de alta en los buscadores de referencia. Para que un candidato envíe el currículum, primero tiene que llegar al sitio. Prensa, marketing directo, banners, enlaces, buscadores, patrocinios. Una parte esencial del proyecto consiste en el diseño gráfico.

3. La gestión de contenidos. Un usuario visita con más asiduidad un sitio de empleo si se publican muchos contenidos interesantes para él y se renuevan con frecuencia. El candidato debe poder buscar, escoger, consultar. Los contenidos y las comunicaciones deben ser personalizadas y las respuestas deben ser inmediatas; de lo contrario, es muy probable que el candidato pierda interés por el sitio o por el mismo empleo, o note cierta apatía para contactarlo por parte de la empresa.

4. La seguridad es un aspecto vital en el *e-Recruitment*. Los sistemas pueden ser atacados. Los datos son confidenciales y suele haber material altamente sensible. Si el sitio no es seguro, se lo debe retirar.

5. Analizar el presupuesto resulta imprescindible. Lo que se quiera hacer siempre vendrá condicionado por lo que se pueda pagar. Es en este punto donde será clave la participación de la gerencia en el proceso de mejora del Reclutamiento Virtual, ya que la contratación de un software vendrá acompañado de un gasto para la empresa. Muchas veces, sucede que, al no considerar importante esta cuestión, se prefiere destinar el capital a otros aspectos. Será tarea del encargado de reclutamiento demostrar cuáles son los beneficios que la empresa obtendría implementando este sistema, haciéndole saber del ahorro de tiempo y de costos a largo plazo.

Para convencer a una empresa de introducir este cambio, se deben demostrar las ventajas que se obtienen, aunque no sean inmediatamente visibles. Si la empresa comprueba que puede tener un contacto más cercano con su potencial candidato a la vez que estos medios le permiten abrir puertas a nuevos mercados, se sentirá beneficiada, actuará en consecuencia y esto le hará aumentar sus ventas.

Entonces, es crucial comprender y demostrar que a través del uso de la tecnología y las herramientas virtuales se logrará una disminución del número de personas en el área de RRHH. Para esta tarea se requiere menos personal, lo cual supone un ahorro de dinero en el desplazamiento de responsables del reclutamiento como de candidatos para realizar la entrevista personalmente, y un ahorro de tiempo considerable ya que el período de publicación y de respuestas por parte de los candidatos es mucho más rápido en la web. Con esto, se optimiza el proceso de reclutamiento de manera notoria.

Así, en concordancia con los anteriores supuestos, y luego de analizar los resultados de los estudios efectuados, el plan de mejora propuesto es el siguiente:

Creación de un software para el reclutamiento de personal. Este software llevará el nombre de **NekoRecruitment** y estará destinado tanto a empresas como consultoras privadas que realicen el Reclutamiento Virtual.

De manera que la mayoría de las empresas no cuentan con un sistema formal de recolección de datos para evaluar los resultados, el software contendrá:

- Base de datos de CV recibidos. La empresa podrá almacenar los currículums que automáticamente lleguen al sistema y ahí podrá clasificarlos en aptos/no aptos.
- Alertas de CV. Una vez que ingresen los currículums al sistema, éste dará una alerta para poder realizar el análisis de los mismos y clasificarlos, para luego trasladarlos a la base de datos.
- Nuevo CV. Aquí la empresa podrá cargar manualmente los Currículums que lleguen por otros medios (mail personal, recibidos en formato papel, etc.)
- Citas. La persona responsable del reclutamiento podrá registrar las citas que tiene con los candidatos, indicando fecha, hora, puesto a cubrir, a través de qué medio se realizará la entrevista. Esto apunta al logro del orden necesario de las entrevistas semanales, para que no se superpongan.

El software poseerá, además, otro sector destinado a los anuncios; en él se cargará:

- Nuevo Anuncio. Cuando el responsable del reclutamiento reciba una nueva búsqueda laboral, deberá cargar los datos del puesto en este sector. Es de vital importancia que en él se encuentre bien detallado el puesto a cubrir, cuáles son las competencias que debe poseer la persona que lo ocupará, así como horario de trabajo y lugar, salario ofrecido, etc. Resulta necesario remarcar la necesidad de analizar minuciosamente este punto, ya que de él dependerá en gran medida el éxito del reclutamiento. Mientras más preciso sea el detalle del puesto, más cerca del éxito se estará. Con este sistema, se conocerá con exactitud cuáles son los requerimientos necesarios y las condiciones excluyentes que debe poseer un candidato para poder seguir participando del proceso.
- Lista de anuncios. Aquí se verá el listado de los anuncios publicados, con su fecha de publicación y el estado de los mismos.

Para consultoras que se dediquen a reclutar candidatos para empresas clientes, el software contendrá una sección dedicada a sus clientes, que servirá para detallar las empresas para las que trabajan y, en el espacio destinado a cada una, un listado de los puestos requeridos, haciendo referencia a qué sector se necesita cubrir, así como el dato de una persona de la empresa que sea el contacto que servirá para comunicarle todas las novedades del proceso de reclutamiento.

Una vez que se cuente con todos los datos del puesto, es el momento de publicarlos. En este punto, **Neko** ofrecerá todas las opciones de portales de empleo, redes sociales y páginas web donde el aviso sea publicado. Cada sitio tendrá un enlace directo, en el cual, haciendo click, se podrá cargar el aviso automáticamente sin necesidad de ingresar uno por uno.

A través de la utilización de palabras clave, se eliminarán automáticamente todos los CV que no contengan los requerimientos necesarios, y así se podrá filtrar la información y lograr un ahorro considerable de tiempo.



Luego de que sean publicados los puestos a cubrir, comiencen a llegar los CV, y una vez sean éstos analizados, se podrá citar a los candidatos para realizar la entrevista por Internet. Es en este momento del proceso cuando es importante realizar mejoras en los sistemas de video y crear una sala que esté destinada exclusivamente a realizar este tipo de entrevistas.

La empresa y/o consultora estará por conocer al candidato por primera vez, así como él tendrá su primer contacto con la empresa. Es muy importante que la primera impresión que se obtenga de la empresa sea positiva. Los reclutadores deben presentarse y vestirse formalmente, y es crucial que a sus espaldas se visualice un logo de la empresa, como un banner o cartel. La sala de entrevistas debe estar libre de ruidos molestos, así como el paso de personas también debe verse interrumpido para no generar distracciones ni molestias.

La buena conexión a Internet es, por supuesto, imprescindible, ya que una mala conexión dificultará realizar una buena entrevista y se perderá el doble de tiempo en conectarse y desconectarse, además de generar incomodidades.

En cuanto a la toma de notas durante la entrevista, cabe aclarar que el programa utilizado contendrá pestañas con la posibilidad de realizar anotaciones a medida que se realiza la entrevista. Serán observaciones breves, para que el reclutador pueda recordarlas luego. Puntualizarán aspectos relativos a comentarios del candidato, así como experiencia, cuestiones personales que no están reflejadas en un CV. Serán datos anexos al currículum, que más tarde ayudarán a tomar decisiones. Aquí también habrá un espacio para anotar los datos que brinden las referencias de los antiguos empleos. Así, todos los datos del candidato quedarán compactados, combinados, reunidos en un solo lugar y se podrá acceder a él fácilmente.

Una cuestión importante a tener en cuenta es que el reclutador, en su trabajo con el software, cuente con un margen de tiempo entre cada entrevista, ya sea para realizar anotaciones que le hayan quedado pendientes, o por si surgiera algún retraso, y así evitar que se superpongan dos postulantes y se deba hacer la entrevista de manera apresurada.

Luego de realizado el proceso de reclutamiento, la pestaña de informes del software permitirá realizar un informe de los CV aptos para ocupar el puesto



- [Características](#)
- [Servicios Disponibles](#)
- [Demo](#)
- [Iniciar Sesión](#)

### Servicios

En Neko Recruitment usted podrá realizar reclutamiento de personal según sus necesidades, organizando todos los datos mediante filtros y palabras claves, lo que facilitará la búsqueda cuando sea necesario.

Mediante Neko Recruitment se podrán publicar los anuncios de búsqueda de personal de manera automática tanto en sitios especializados como en redes sociales.



- [CV](#)
- [Anuncios](#)
- [Proyectos](#)
- [Clientes](#)
- [Publicación](#)
- [Informe](#)
- [Config](#)
- [Cerrar Sesión](#)

### Neko Recruitment Demo

Desde aquí, usted podrá ver cada sección de nuestro sistema y su forma de funcionamiento.

Para empezar a utilizar el sistema, haga click en el menú.

Gracias por confiar en nosotros!



- [Base de Datos](#)
- [Nuevo CV](#)
- [CV Voluntarios](#)
- [Alerta CV - \(0\)](#)
- [Citas](#)
- [Cerrar Sesión](#)

### Base de Datos

<input checked="" type="checkbox"/>	Apellido y Nombre	valuación CV	Títulos/Estudios	Edad	Ciudad	Fecha CV	CV Adjunto
<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>							

[Eliminar](#) [Postular](#) [Contactar](#)

**Neko Recruitment** [CV](#) [Anuncios](#) [Proyectos](#) [Clientes](#) [Publicación](#) [Informe](#) [Config](#) [Cerrar Sesión](#)

Base de Datos

Nuevo CV

CV Voluntarios

Alerta CV - (0)

Citas

**Cerrar Sesión**

### Nuevo CV

Nombre

Apellido

Fecha de Nacimiento (dd/mm/aaaa)

Provincia Buenos Aires ▼

Ciudad

Teléfono  -

Celular 0  - 15

Mail

Último Puesto

Estudios Secundario ▼

Sueldo actual \$

Calificación de entrevista 0 ▼

Comentarios:

[Cargar CV](#) | [Borrar Datos](#)

Copyright © 2015 by Neko Recruitment Diseñado por Neko Recruitment Web

**Neko Recruitment** [CV](#) [Anuncios](#) [Proyectos](#) [Clientes](#) [Publicación](#) [Informe](#) [Config](#) [Cerrar Sesión](#)

Base de Datos

Nuevo CV

CV Voluntarios

Alerta CV - (0)

Citas

**Cerrar Sesión**

### CV de Voluntarios

<input checked="" type="checkbox"/>	Apellido y Nombre	Valuación CV	Titulos/Estudios	Edad	Ciudad	Fecha CV	CV Adjunto
<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>							

[Eliminar](#) | [Postular](#) | [Contactar](#)

Copyright © 2015 by Neko Recruitment Diseñado por Neko Recruitment Web

**Neko Recruitment** [CV](#) [Anuncios](#) [Proyectos](#) [Clientes](#) [Publicación](#) [Informe](#) [Config](#) [Cerrar Sesión](#)

Base de Datos

Nuevo CV

CV Voluntarios

Alerta CV - (0)

Citas

**Cerrar Sesión**

### Alerta CV

No se encontraron CV nuevos.

Copyright © 2015 by Neko Recruitment Diseñado por Neko Recruitment Web

- Base de Datos
- Nuevo CV
- CV Voluntarios
- Alerta CV - (0)
- Citas
- Cerrar Sesión

Citas

<input checked="" type="checkbox"/>	Fecha	Puesto a Cubrir	Nombre del Candidato
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			

Eliminar Cita Ver CV de Candidato

- Nuevo Anuncio
- Lista de Anuncios
- Anuncios Recientes
- Cerrar Sesión

Nuevo Anuncio

Referencia:

Título:

Descripción:

Cargar Anuncio Restablecer

- Nuevo Anuncio
- Lista de Anuncios
- Anuncios Recientes
- Cerrar Sesión

Lista de Anuncios

<input checked="" type="checkbox"/>	Anuncio	Estado	Fecha de Publicación	Fecha fin de Publicación
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

Eliminar Anuncio Publicar Anuncio

- Nuevo Anuncio
- Lista de Anuncios
- Anuncios Recientes
- Cerrar Sesión

Anuncios Recientes

Referencia	Título	CV Recibidos	Fecha inicio de búsqueda

- Nuevo Proyecto
- Lista de Proyectos
- Cerrar Sesión

Nuevo Proyecto

Nombre del Proyecto

Supervisor del Proyecto

Fecha de Inicio (dd/mm/aaaa)

Fecha de Finalización (dd/mm/aaaa)

Valor del Contrato \$

Notas:

- Nuevo Proyecto
- Lista de Proyectos
- Cerrar Sesión

Lista de Proyectos

<input checked="" type="checkbox"/>	Proyecto	Estado	Fecha de Creación	Fecha de Cierre	Notas	Cantidad de CV
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						

**Nuevo Cliente**

Lista de Clientes

Cerrar Sesión

### Nuevo Cliente

Nombre

Sector

Personal de Contacto

Dirección

Provincia Buenos Aires ▼

Ciudad

C.P.

Teléfono  -

Celular 0  - 15

Página web

Notas:

**Nuevo Cliente**

Lista de Clientes

Cerrar Sesión

### Lista de Clientes

	Cliente	Sector	Teléfono	Página Web
<input checked="" type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

**Portales de Empleo**

Redes Sociales

Páginas Web

Cerrar Sesión

### Portales de Empleo

	Anuncio	Referencia
<input checked="" type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		

Seleccione el Portal de Empleo en donde desea publicar el anuncio: ZonaJobs ▼

- Portales de Empleo
- Redes Sociales
- Páginas Web
- Cerrar Sesión

Publicar en Redes Sociales

<input checked="" type="checkbox"/>	Anuncio	Referencia
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		

Seleccione la red social donde desea compartir el anuncio: **Facebook**

Compartir

- Portales de Empleo
- Redes Sociales
- Páginas Web
- Cerrar Sesión

Páginas

Haga click donde quiera publicar su anuncio

- Informe General
- Cerrar Sesión

Informe General

Puestos	Candidatos Aptos	Experiencia	Habilidades	Referencias Laborales	Puntuación	Salario Pretendido (\$)	Observaciones Personales



Configuración General

Cerrar Sesión

### Configuración General

Para poder compartir los anuncios en redes sociales y portales de empleo, complete a continuación los campos con sus respectivos usuarios y contraseñas.

Facebook 

Usuario:

Contraseña

Twitter 

Usuario:

Contraseña

LinkedIn 

Usuario:

Contraseña

Zonajobs 

Características

Servicios Disponibles

Demo

Iniciar Sesión

### Gracias por utilizar Neko Recruitment!!

Puede contactarse con nosotros al correo [info@nekorecruitment.com](mailto:info@nekorecruitment.com)

Gracias por confiar en nuestro servicio!



## EVALUACIÓN Y CONCLUSIONES

Las redes sociales son un canal por el que fluyen las conversaciones y en el que las personas se inclinan a relacionarse con quien mejor creen conveniente, según criterios muy particulares. Así que la habilidad para utilizar las redes sociales como canal de reclutamiento y selección supone poseer ciertas características y aptitudes que, si no se poseen, es preciso entrenar hasta conseguir obtenerlas. La clave está en centrarse más en el costado social y menos en la media. Las redes sociales han hecho que la capacidad monetaria, el reconocimiento y la magnitud de una empresa o marca queden en segundo plano frente al valor de las personas.

A partir de lo analizado en este estudio, tanto desde la inmersión en diversas cuestiones teóricas como desde el contacto con distintas empresas a las que se ha tenido acceso, se puede concluir que el Reclutamiento Virtual no es un procedimiento que sólo está al alcance de grandes empresas, sino que también las más pequeñas pueden acceder a él, sin necesidad de realizar grandes inversiones ni contar con una estructura tecnológica muy avanzada: resulta una herramienta al alcance y a disponibilidad de todos. Para poder competir en este nuevo terreno 2.0, las grandes empresas deben organizar pequeñas estructuras independientes dentro de los departamentos de RRHH, que posean cierta autonomía de gestión y de ejecución, de modo que logren competir con otras empresas en igualdad de condiciones.

LinkedIn se constituye como el contexto adecuado para conocer personas oportunas en el momento justo. Es importante destacar que hay usuarios en LinkedIn que sólo utilizan este medio para buscar un nuevo empleo. Lo aconsejable es ampliar la red de contactos de forma natural, no por necesidad concreta y puntual, ya que seguramente no dará los resultados que se esperan. Por eso, se recomienda establecer una estrategia personal, seleccionar la red más adecuada, ser sincero en la presentación de información, respetar los datos personales y actualizar el contenido del perfil periódicamente.

Hoy, la tecnología resulta indispensable en las prácticas diarias de cualquier empresa; aquella que quiera continuar en el mercado y captar a los

mejores candidatos de las generaciones venideras, tendrá que adaptarse a ese entorno tecnológico cambiante y variado, ya que, como se ha mencionado ya, los candidatos más jóvenes han hecho de Internet parte de su vida y consideran que la mejor manera de vincularse con una empresa es a través de la web. En este marco, y más allá de las redes y los portales, la toma de conciencia de esta situación particular de las herramientas 2.0 define la manera en que se desenvuelve una organización desde diversos aspectos. Esto es notorio y requiere un detenimiento particular -como se ha demostrado aquí, ya que conforma el foco de interés- en el campo del reclutamiento de personal, tema no menor en lo empresarial, pues concierne a las personas.

## BIBLIOGRAFÍA

AAVV (2010). *Pymes y Autónomos*. Disponible en: <http://www.pymesyautonomos.com/>

Alastruey, Rosaura (2011). *Empleo 2.0* (Edición actualizada). Barcelona, España: Editorial UOC.

Alles, Martha (2009). *Cómo Buscar Trabajo a través de Internet. Una guía para utilizar eficazmente la web*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Bohlander, George; Sherman, Arthur y Snell, Scott (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (Decimosegunda edición). México: Thomson Learning. Inc.

Díaz Llairó, Amparo (2010). *El talento está en la Red*. (3ª edición). Madrid, España: LID Editorial empresarial.

Ferreira y Ángeles (2011). "Outsourcingdenomina" (blog). Disponible en: <http://blog.outsourcingdenomina.com/776/%C2%BFdiferencia-entre-gestion-de-recursos-humanos-y-administracion-de-personal/>

Honorable Congreso de la Nación Argentina, (2000). *Ley 25326, Constitución Nacional Argentina*. InfoLEG, base de datos del Centro de Documentación e Información, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Disponible en: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=4D50D87E11CB94B4E56B2270978D17B0?id=64790>

Miñarro Martínez, Juan Luis (2004). *e- Recruiting. Nuevos canales para la atracción del talento*. Biblioteca AEDIPE de RECURSOS HUMANOS. Granada, España: Pearson; Prentice-Hall.

Rojas, Pedro (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0. La Nueva Forma de Encontrar Talento*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Werther, William B. Jr y Davis, Keith (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (Quinta edición). México: Editorial Mc Graw Hill.

Wikipedia (2015). "Redarquía". Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Redarqu%C3%ADa>

## ANEXOS

A continuación, se presentan las encuestas realizadas y respondidas por responsables de las empresas y organizaciones que constituyen el campo analizado en este trabajo. Se exponen tal y como fueron recogidas, sin ninguna modificación.

**Empresa:** Cyre SA (Supermercados Cordiez)

**Localización:** Monseñor Pablo Cabrera 6000 B° Los Boulevares-Córdoba Capital

**Nombre:** Brenda Machado

**Profesión:** Estudiante de Recursos Humanos

**Cargo:** Analista de Selección

*Como alumnas de la Lic. en RRHH, y en razón de estar preparando nuestro Trabajo Final de Grado, nos interesa conocer el desempeño en el área de RRHH en relación al uso de herramientas para el reclutamiento virtual de personal y la opinión de los especialistas sobre estos nuevos métodos. Consideramos es una forma pertinente de evaluar esta nueva metodología y que nuestra tesis sirva para mejorar procesos de reclutamiento por Internet. Gracias por su colaboración.*

1. Tradicionalmente ¿Con qué métodos reclutaban personal?

*Tradicionalmente y al día de hoy se coloca cartelera en papel en las diferentes sucursales según la necesidad. Además, dependiendo de la jerarquía del puesto vacante, se publican en portales de empleos virtuales y en clasificados del diario La Voz del Interior. Dependiendo de las circunstancias, también se terceriza el servicio de reclutamiento a consultoras especializadas.*

*Por otro lado, a través de nuestra web, se puede cargar el CV y formar parte de la base de datos a partir de la cual se recluta.*

2. ¿Podría comentar como fue la transición del reclutamiento tradicional al 2.0?

*Por el rubro y la dispersión de las sucursales nunca se dificulta obtener un curriculum. De lo contrario, llegan solos. Sí se utiliza internet y redes sociales para reclutar para puestos gerenciales o administrativos. también se da mucho el caso de los contactos de los dueños de la empresa.*

3. ¿Quién fue el responsable de esta transición?

*Las líneas de cómo proceder las define el gerente de Operaciones quien informa a la Responsable de Desarrollo Humano, y a partir de allí al área de selección de personal.*

4. ¿Qué elementos o procedimientos asociados con el uso de tecnología utilizan en la actualidad para reclutar candidatos?

*Portales de empleos virtuales como ZonaJobs, Compu Trabajo, otros. Además se utiliza LinkedIn.*

5. ¿Qué importancia adquieren los nuevos portales de Internet (facebook, linkedin, entre otros) a la hora del reclutamiento del personal?

*Sólo para el caso de puestos gerenciales y/o administrativos, se utiliza LinkedIn para reclutar.*

6. En particular, Ud. considera que estas herramientas
- a) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal
  - b) No mejoraron ni agilizaron los procesos de reclutamiento de personal
  - c) **Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal de manera parcial.**

*Ya que si bien los tiempos se acortan y la calidad de lo que se obtiene es mejor, considero que falta más llegada a la gente. Por lo menos para el rubro del retail, la base operativa no accede a estos medios para postularse, utilizando medios tradicionales.*

7. En general, ¿Qué llevó al área de Recursos Humanos a utilizar esas herramientas virtuales?:
- a) **Por su facilidad y simplicidad a la hora de implementarlas.**
  - b) Porque considera que “esta de moda”
  - c) **Por la rapidez en la obtención de respuesta.**
  - d) **Bajos costos económicos en la operaciones**
  - e) **Porque permite examinar aspectos personales que no son visibles en una entrevista**
  - f) Otros:.....  
.....

8. En cuanto a la metodología de Reclutamiento 2.0 y su decisión de implementarla en la empresa, ¿Cómo calificaría esa decisión?

- a) Es excelente
- b) Es muy buena
- c) Es buena
- d) **Satisfactoria**
- e) No satisfactoria

*Ya que se obtuvieron las respuestas esperadas, pero no se destacó el proceso.*

9. ¿Podría comentar que cambios a nivel infraestructura tuvieron que realizar para adecuarse es esta nueva forma de reclutar personal conocida como Reclutamiento 2.0?:

*No se realizaron cambios de infraestructura en la empresa.*

10. ¿El área de Recursos Humanos, programó algún tipo de capacitación para poder desempeñarse en este nuevo campo?

*No, no fué necesario.*

11. ¿Qué rol cumplió la Gerencia general en la implementación de esta nueva forma de trabajo?

*El Gerente de operaciones sólo nombro como una opción más de reclutamiento a estas metodologías, pero no exigió su utilización. Fué una decisión del área de selección incorporarlas.*

12. De acuerdo a los resultados alcanzados en el proceso de reclutamiento de personal, califique el impacto de la utilización de la metodología de Reclutamiento 2.0.

- a) Es excelente
- b) Es muy buena
- c) **Es buena**
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria
- f) Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué:

*Se logra llegar a candidatos con mayor potencial. Además de acceder a información más completa del postulante.*

13. ¿Qué modalidad de evaluación utilizan para medir la eficiencia y eficacia de los métodos y del proceso?

*Analizamos los tiempos desde que se abre la vacante hasta que ingresa la persona a trabajar en el puesto, principalmente.*

14. Especifique las dificultades más importantes por Ud. observadas en el uso de herramientas 2.0 para el reclutamiento de personal.

*Tal vez se acceden a datos que no son reales ni tampoco existe forma de comprobarlos. A su vez, se viola un poco la privacidad de la persona, en mi opinión.*

15. Puede en algunos casos influir en la decisión de contratar o no a la persona la información que se recolecta de Internet?

*Sí, influye. Es parte de la definición de la persona.*

Fecha:

Si Ud. desea firmar puede hacerlo.....

=====  
**Empresa:.....UNIVERSIDAD SIGLO 21.....**  
**Localización:.....CORDOBA.....**  
.....  
**Nombre:.....ANDREA SALEMME.....**  
**Profesión:...LIC EN ADMINISTRACION DE RRHH.....**  
**Cargo:.....ANALISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....**

*Como alumnas de la Lic. en RRHH, y en razón de estar preparando nuestro Trabajo Final de Grado, nos interesa conocer el desempeño en el área de RRHH en relación al uso de herramientas para el reclutamiento virtual de personal y la opinión de los especialistas sobre estos nuevos métodos. Consideramos es una forma pertinente de evaluar esta nueva metodología y que nuestra tesis sirva para mejorar procesos de reclutamiento por Internet. Gracias por su colaboración.*

1. Tradicionalmente ¿Con qué métodos reclutaban personal?  
Por medio de consultoras y por referidos de los empleados. Por avisos publicados en portales de empleos por web.

2. ¿Podría comentar como fue la transición del reclutamiento tradicional al 2.0?  
Todavía seguimos con la forma de reclutamiento mencionada anteriormente, sólo que le agregamos reclutamiento por redes sociales..  
No sufrimos una transición, sólo agregamos más opciones.

3. ¿Quién fue el responsable de esta transición?  
El responsable de agregar estas incorporaciones fue el gerente de RRHH y yo.

4. ¿Qué elementos o procedimientos asociados con el uso de tecnología utilizan en la actualidad para reclutar candidatos?  
- Carga CV página web de la Universidad  
- Proceso interno de reclutamiento (reclutamiento interno)  
- Consultoras  
- Portales de empleos

- Redes sociales
5. ¿Qué importancia adquieren los nuevos portales de Internet (facebook, linkedin, entre otros) a la hora del reclutamiento del personal?

La importancia es altísima, ya que hoy los candidatos están conectados permanentemente a los portales.

Linkedin, es muy necesario para perfiles que no se encuentran fáciles en el mercado y para publicar búsquedas en grupos específicos.

6. En particular, Ud. considera que estas herramientas
- a) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal
  - b) No mejoraron ni agilizaron los procesos de reclutamiento de personal
  - c) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal de manera parcial.

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué. Mi respuesta es la a ya que estas herramientas son masivas, al publicar en redes sociales, permite que personas compartan la info con sus contactos y el aviso de una búsqueda llega a más personas, y no sólo a aquellas que están en la búsqueda permanente sino que a otras le puede surgir interés en postularse.

7. En general, ¿Qué llevó al área de Recursos Humanos a utilizar esas herramientas virtuales?:

- a) Por su facilidad y simplicidad a la hora de implementarlas. x
  - b) Porque considera que “esta de moda”
  - c) Por la rapidez en la obtención de respuesta.
  - d) Bajos costos económicos en la operaciones x
  - e) Porque permite examinar aspectos personales que no son visibles en una entrevista
  - f) Otros:.....
- .....
- .....

8. En cuanto a la metodología de Reclutamiento 2.0 y su decisión de implementarla en la empresa, ¿Cómo calificaría esa decisión?

- a) Es excelente
- b) Es muy buena x
- c) Es buena
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué: ....es muy buena pero no excelente, al ser más masivo uno recibe más CV, que por un lado está muy bueno por la base que ya queda, pero por el otro lado es mayor tiempo ya que no todos los perfiles recibidos son acordes al perfil que se busca

9. ¿Podría comentar que cambios a nivel infraestructura tuvieron que realizar para adecuarse es esta nueva forma de reclutar personal conocida como Reclutamiento 2.0?:

Ninguno!

10. ¿El área de Recursos Humanos, programó algún tipo de capacitación para poder desempeñarse en este nuevo campo?

Si, se tomó un curso sobre el uso y alcance de las nuevas herramientas.

11. ¿Qué rol cumplió la Gerencia general en la implementación de esta nueva forma de trabajo?

El rol es de apoyar esta práctica, y fomentar la misma para bajar costos.



12. De acuerdo a los resultados alcanzados en el proceso de reclutamiento de personal, califique el impacto de la utilización de la metodología de Reclutamiento 2.0.

- a) Es excelente
- b) Es muy buena x
- c) Es buena
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria
- f) Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué:

13. ¿Qué modalidad de evaluación utilizan para medir la eficiencia y eficacia de los métodos y del proceso?

Encuestas a los jefes y evaluaciones de adaptación antes de los dos meses que el empleado ingresa.

14. Especifique las dificultades más importantes por Ud. observadas en el uso de herramientas 2.0 para el reclutamiento de personal.

Quizás sea la información y tiempo, buscar un perfil por ejemplo en linkedin, se obtiene información sólo de empleos y formación y luego debes contactar al candidato hacerle una entrevista para verificar otros datos, luego lo citas a entrevistas, luego buscas referencias. Si por ejemplo yo saco una búsqueda con una consultora me ahorro todo ese tiempo y sólo veo el perfil si está acorde con lo requerido.

15. Puede en algunos casos influir en la decisión de contratar o no a la persona la información que se recolecto de Internet?

Considero que es depende el puesto al que ocupa y la cultura de la organización. Pero acuerdo que puede influir en la contratación.

Fecha: 06/09/2014

Si Ud. desea firmar puede hacerlo.....

=====  
**Empresa:.....Cozzi,Marro & Asociados.....**

**Localización:.....**

**Nombre: .....Carlos Marro .....**

**Profesión:.....Lic. En Psicología .....**

**Cargo:.....socio.....**

*Como alumnas de la Lic. en RRHH, y en razón de estar preparando nuestro Trabajo Final de Grado, nos interesa conocer el desempeño en el área de RRHH en relación al uso de herramientas para el reclutamiento virtual de personal y la opinión de los especialistas sobre estos nuevos métodos. Consideramos es una forma pertinente de evaluar esta nueva metodología y que nuestra tesis sirva para mejorar procesos de reclutamiento por Internet. Gracias por su colaboración.*

1. Tradicionalmente ¿Con qué métodos reclutaban personal?

Desde que comenzamos reclutamos mediante medios digitales . Nunca utilizamos los medios tradicionales como el diario por ej.

2. ¿Podría comentar como fue la transición del reclutamiento tradicional al 2.0?

3. ¿Quién fue el responsable de esta transición?
  
4. ¿Qué elementos o procedimientos asociados con el uso de tecnología utilizan en la actualidad para reclutar candidatos?

Utilizamos todos los medios disponibles. Páginas Webs, redes sociales

5. ¿Qué importancia adquieren los nuevos portales de Internet (facebook, linkedin, entre otros) a la hora del reclutamiento del personal?

Utilizamos LinkedIn para confirmar algunos perfiles . Facebook no lo utilizamos y Twitter publicamos algunas búsquedas en proceso.

En nuestro caso, por tratarse de un público Ejecutivo, es más importante las búsquedas directas que mediante redes sociales.

6. En particular, Ud. considera que estas herramientas
  - a) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal
  - b) No mejoraron ni agilizaron los procesos de reclutamiento de personal
  - c) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal de manera parcial.

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué.....

Mejoraron y permiten tener acceso global. Las personas de cualquier parte del mundo pueden postularse en cualquier proceso.....

.....

.....

7. En general, ¿Qué llevó al área de Recursos Humanos a utilizar esas herramientas virtuales?:

- a) Por su facilidad y simplicidad a la hora de implementarlas.
- b) Porque considera que “esta de moda”
- c) Por la rapidez en la obtención de respuesta.
- d) Bajos costos económicos en la operaciones
- e) Porque permite examinar aspectos personales que no son visibles en una entrevista
- f) Otros:..a y c .....

8. En cuanto a la metodología de Reclutamiento 2.0 y su decisión de implementarla en la empresa, ¿Cómo calificaría esa decisión?

- a) Es excelente
- b) Es muy buena
- c) Es buena
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué: .....

.....excelente porque permite trabajar adecuado al paradigma actual y relacionarse en el mismo lenguaje de la vida cotidiana.....

9. ¿Podría comentar que cambios a nivel infraestructura tuvieron que realizar para adecuarse es esta nueva forma de reclutar personal conocida como Reclutamiento 2.0?:

Sistemas y especialmente capacitación a los selectores

10. ¿El área de Recursos Humanos, programó algún tipo de capacitación para poder desempeñarse en este nuevo campo?

Sí, mucha y muy fuerte

11. ¿Qué rol cumplió la Gerencia general en la implementación de esta nueva forma de trabajo?

Es política de la empresa trabajar de esta manera por lo tanto es un aspecto no negociable.

12. De acuerdo a los resultados alcanzados en el proceso de reclutamiento de personal, califique el impacto de la utilización de la metodología de Reclutamiento 2.0.

- a) Es excelente
- b) Es muy buena
- c) Es buena
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria
- f) Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué:

excelente

13. ¿Qué modalidad de evaluación utilizan para medir la eficiencia y eficacia de los métodos y del proceso?

Tenemos indicadores de gestión y tableros de control para medir el éxito de una búsqueda

14. Especifique las dificultades más importantes por Ud. observadas en el uso de herramientas 2.0 para el reclutamiento de personal.

Hay que tener buena conectividad y fundamentalmente aggiornar la herramienta . Como la tecnología cambia día a día hay que estar aggiornado.

15. Puede en algunos casos influir en la decisión de contratar o no a la persona la información que se recolecto de Internet?

En nuestro caso la decisión tiene que ver con la entrevista ,referencia personales y test.

Fecha:

Si Ud. desea firmar puede hacerlo.....

=====

**Empresa:**.....

**Localización:** Cordoba.....

**Nombre:** Belen Quiroga.....

**Profesión:** Lic. En RRHH.....

**Cargo:** Recruiting and Staffing Analyst.....

*Como alumnas de la Lic. en RRHH, y en razón de estar preparando nuestro Trabajo Final de Grado, nos interesa conocer el desempeño en el área de RRHH en relación al uso de herramientas para el reclutamiento virtual de personal y la opinión de los especialistas sobre estos nuevos métodos. Consideramos es una forma pertinente de evaluar esta nueva metodología y que nuestra tesis sirva para mejorar procesos de reclutamiento por Internet. Gracias por su colaboración.*

1. Tradicionalmente ¿Con qué métodos reclutaban personal?

Diarios

Internet

2. ¿Podría comentar como fue la transición del reclutamiento tradicional al 2.0?

Por el tipo de mercado con el que trabajamos los mejores resultados se dan con redes sociales, LinkedIn.

3. ¿Quién fue el responsable de esta transición?

No hubo un responsable en particular, el mercado llevó a que se popularicen esos métodos y se fue aprendiendo con el tiempo.

4. ¿Qué elementos o procedimientos asociados con el uso de tecnología utilizan en la actualidad para reclutar candidatos?

LinkedIn, redes sociales, páginas web que automatizan la publicación de avisos en distintas plataformas (twitter, facebook y LinkedIn).

5. ¿Qué importancia adquieren los nuevos portales de Internet (facebook, linkedin, entre otros) a la hora del reclutamiento del personal?

Son el método principal de reclutamiento

6. En particular, Ud. considera que estas herramientas

- a) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal X
- b) No mejoraron ni agilizaron los procesos de reclutamiento de personal
- c) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal de manera parcial.

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué.....

Han mejorado el flujo de candidatos tanto en cantidad como en calidad.

.....  
.....

7. En general, ¿Qué llevó al área de Recursos Humanos a utilizar esas herramientas virtuales?:

- a) Por su facilidad y simplicidad a la hora de implementarlas.
- b) Porque considera que “esta de moda”
- c) Por la rapidez en la obtención de respuesta X
- d) Bajos costos económicos en la operaciones
- e) Porque permite examinar aspectos personales que no son visibles en una entrevista
- f) Otros: Por el tipo de perfil que al ser tecnologico buscan trabajo en estas plataformas.....

8. En cuanto a la metodología de Reclutamiento 2.0 y su decisión de implementarla en la empresa, ¿Cómo calificaría esa decisión?

- f) Es excelente X
- g) Es muy buena
- a) Es buena
- b) Satisfactoria
- c) No satisfactoria

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué: .....

9. ¿Podría comentar que cambios a nivel infraestructura tuvieron que realizar para adecuarse es esta nueva forma de reclutar personal conocida como Reclutamiento 2.0?:

Ningún cambio a nivel infraestructura. Ya que se siguen usando las mismas PCs para hacerlo.

10. ¿El área de Recursos Humanos, programó algún tipo de capacitación para poder desempeñarse en este nuevo campo?

No hay capacitaciones formales, pero hay material al cual recurrir.

11. ¿Qué rol cumplió la Gerencia general en la implementación de esta nueva forma de trabajo?

La bajada de línea llega más de la mano del gerente de área (reclutamiento) que el gte general

12. De acuerdo a los resultados alcanzados en el proceso de reclutamiento de personal, califique el impacto de la utilización de la metodología de Reclutamiento 2.0.

- a) Es excelente X
- b) Es muy buena
- c) Es buena
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria
- f) Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué:

Cantidad y calidad de perfiles encontrados, rapidez, gran cobertura de candidatos.

13. ¿Qué modalidad de evaluación utilizan para medir la eficiencia y eficacia de los métodos y del proceso?

Cantidad de ingresos al mes que fueron encontrados por estos medios

14. Especifique las dificultades más importantes por Ud. observadas en el uso de herramientas 2.0 para el reclutamiento de personal.

Impersonalidad en el proceso

15. Puede en algunos casos influir en la decisión de contratar o no a la persona la información que se recolecta de Internet?

Si

Fecha: 11/11/2014

Si Ud. desea firmar puede hacerlo.....

-----  
Empresa: **HELACOR S.A.**

Localización: **PARQUE INDUSTRIAL FERREYRA, CORDOBA**

Nombre: **AGUSTINA AVANONI**

Profesión: **EST. DE LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Cargo: **ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS / SELECTORA DE PERSONAL**

*Como alumnas de la Lic. en RRHH, y en razón de estar preparando nuestro Trabajo Final de Grado, nos interesa conocer el desempeño en el área de RRHH en relación al uso de herramientas para el reclutamiento virtual de personal y la opinión de los especialistas sobre estos nuevos métodos. Consideramos es una forma pertinente de evaluar esta nueva metodología y que nuestra tesis sirva para mejorar procesos de reclutamiento por Internet. Gracias por su colaboración.*

1. Tradicionalmente ¿Con qué métodos reclutaban personal?

**Durante muchos años se utilizó el método de referidos y consultoras de personal eventual.**

2. ¿Podría comentar como fue la transición del reclutamiento tradicional al 2.0?

**La transición se fue dando con la incorporación de personal agccionado en las tendencias del mercado y las herramientas existentes.**

3. ¿Quién fue el responsable de esta transición?

**El responsable fue el actual ocupante del puesto de Selección de Personal.**

4. ¿Qué elementos o procedimientos asociados con el uso de tecnología utilizan en la actualidad para reclutar candidatos?

**Los procedimientos son los de publicar los avisos o post en la web y a los 10 días aproximadamente se comienza el proceso de leído de cvs y de entrevistas.**

5. ¿Qué importancia adquieren los nuevos portales de Internet (facebook, linkedin, entre otros) a la hora del reclutamiento del personal?

**Las considero una herramienta más en la gestión del reclutador, una oportunidad de acceder a información de los postulados y del mercado. Esto permite también conocer donde está parada la empresa que representas, la ofertas que estás haciendo, además de los candidatos por supuesto.**

6. En particular, Ud. considera que estas herramientas

a) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal

b) No mejoraron ni agilizaron los procesos de reclutamiento de personal

**c) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal de manera parcial.**

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué.. **Porque como mencioné, creo que son una herramienta más que hacen a las diversas fuentes de información a las que debe acudir un reclutador. La mejor manera que encuentre de combinarlas será su estrategia.**

7. En general, ¿Qué llevó al área de Recursos Humanos a utilizar esas herramientas virtuales?:

a) **Por su facilidad y simplicidad a la hora de implementarlas.**

b) Porque considera que “esta de moda”

c) **Por la rapidez en la obtención de respuesta.**

d) Bajos costos económicos en la operaciones

e) Porque permite examinar aspectos personales que no son visibles en una entrevista

f) Otros:.....

8. En cuanto a la metodología de Reclutamiento 2.0 y su decisión de implementarla en la empresa, ¿Cómo calificaría esa decisión?

a) **Es excelente**

b) Es muy buena

c) Es buena

d) Satisfactoria

e) No satisfactoria

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué: .....

9. ¿Podría comentar que cambios a nivel infraestructura tuvieron que realizar para adecuarse es esta nueva forma de reclutar personal conocida como Reclutamiento 2.0?:

**Debimos incorporar computadoras modernas, una red de internet que permita descargar mayor contenido y se han reducido los espacios dispuestos para guardar los cvs en papel.**

10. ¿El área de Recursos Humanos, programó algún tipo de capacitación para poder desempeñarse en este nuevo campo?

**No.**

11. ¿Qué rol cumplió la Gerencia general en la implementación de esta nueva forma de trabajo?  
**Participó en la aprobación de la inversión que debió hacerse.**

12. De acuerdo a los resultados alcanzados en el proceso de reclutamiento de personal, califique el impacto de la utilización de la metodología de Reclutamiento 2.0.

- a) Es excelente
- b) Es muy buena**
- c) Es buena
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria
- f) Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué:

13. ¿Qué modalidad de evaluación utilizan para medir la eficiencia y eficacia de los métodos y del proceso?

**Solamente medimos rotación considerando que si el reclutado/incorporado supera los 6 meses de trabajo, la eficacia del reclutador ha sido buena.**

14. Especifique las dificultades más importantes por Ud. observadas en el uso de herramientas 2.0 para el reclutamiento de personal.

**Exceso de información, por lo que debe disponerse de criterio para utilizar las herramientas.**

15. Puede en algunos casos influir en la decisión de contratar o no a la persona la información que se recolecto de Internet?

**Como mencioné, creo que es información accesoría, que suma pero no la considero indispensable.**

Fecha: 7/11/1

Si Ud. desea firmar puede hacerlo.....

=====

**Empresa:** The Pinnacle Corporation SRL

**Localización:** Av. Vélez Sarsfield n° 294 B°Centro-Córdoba Capital

**Nombre:** María Paula Pautasso

**Profesión:** Lic. En Recursos Humanos

**Cargo:** HR Coordinator (Coordinadora de Recursos Humanos)

*Como alumnas de la Lic. en RRHH, y en razón de estar preparando nuestro Trabajo Final de Grado, nos interesa conocer el desempeño en el área de RRHH en relación al uso de herramientas para el reclutamiento virtual de personal y la opinión de los especialistas sobre estos nuevos métodos. Consideramos es una forma pertinente de evaluar esta nueva metodología y que nuestra tesis sirva para mejorar procesos de reclutamiento por Internet. Gracias por su colaboración.*

1. Tradicionalmente ¿Con qué métodos reclutaban personal?

*Tradicionalmente se publicaban las vacantes en diarios.*

2. ¿Podría comentar como fue la transición del reclutamiento tradicional al 2.0?

*Se comenzó posteando las vacantes en los portales más conocidos como ZonaJobs y Computrabajo. Al tener costo cero y obtener los resultados esperados, se continuó apostando a esta metodología. Al ser una empresa norteamericana, estos procedimientos son moneda corriente allá, y sus beneficios ya se conofían.*

3. ¿Quién fue el responsable de esta transición?

*La persona encargada de RRHH junto con el apoyo del Gerente quien propuso la iniciativa.*

4. ¿Qué elementos o procedimientos asociados con el uso de tecnología utilizan en la actualidad para reclutar candidatos?

*Principalmente Linkedin. Se obtienen perfiles profesionales muy potables. Además portales de empleos virtuales como ZonaJobs, Compu Trabajo, Empleos La Voz, portales de universidades, otros.*

5. ¿Qué importancia adquieren los nuevos portales de Internet (facebook, linkedin, entre otros) a la hora del reclutamiento del personal?

*Adquieren una importancia central ya que se convirtieron en el único canal de reclutamiento.*

6. En particular, Ud. considera que estas herramientas

- a) **Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal**
- b) No mejoraron ni agilizaron los procesos de reclutamiento de personal
- c) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal de manera parcial.

*Ya que la información que se obtiene es actualizada, instantánea y completa. El reclutamiento es selectivo y enfocado a lo que se busca. Se disminuyen los tiempos de filtrado.*

7. En general, ¿Qué llevó al área de Recursos Humanos a utilizar esas herramientas virtuales?:

- a) **Por su facilidad y simplicidad a la hora de implementarlas.**
- b) Porque considera que “esta de moda”
- c) **Por la rapidez en la obtención de respuesta.**
- d) **Bajos costos económicos en la operaciones**
- e) **Porque permite examinar aspectos personales que no son visibles en una entrevista**
- f) Otros:.....

8. En cuanto a la metodología de Reclutamiento 2.0 y su decisión de implementarla en la empresa, ¿Cómo calificaría esa decisión?

- a) **Es excelente**
- b) Es muy buena
- c) Es buena
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria

*Cumple con las expectativas de lograr un buen reclutamiento y encontrar al candidato indicado para un puesto.*

9. ¿Podría comentar que cambios a nivel infraestructura tuvieron que realizar para adecuarse es esta nueva forma de reclutar personal conocida como Reclutamiento 2.0?:

*No fueron necesarios cambios de infraestructura en la empresa.*

10. ¿El área de Recursos Humanos, programó algún tipo de capacitación para poder desempeñarse en este nuevo campo?



*No, no fué necesario. Ya sea por cuestiones personales o profesionales, uno está en constante contacto con internet y redes sociales, cuestión que te obliga a estar actualizado. lo que manejabas ayer hoy ya es obsoleto. En el caso de las metodologías de reclutamiento 2.0 ocurre lo mismo. "Natural" y cíclicamente vas avanzando.*

11. ¿Qué rol cumplió la Gerencia general en la implementación de esta nueva forma de trabajo?  
*El Gerente, al tener ya conocimientos sobre las metodologías, fué quien las propuso.*

12. De acuerdo a los resultados alcanzados en el proceso de reclutamiento de personal, califique el impacto de la utilización de la metodología de Reclutamiento 2.0.

- a) Es excelente
- b) Es muy buena
- c) Es buena
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria
- f) Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué:

*Se obtienen perfiles con gran potencial a muy bajos costos para la empresa. Además se puede acceder a información más completa del candidato antes de concretar una entrevista. La información de los curriculums es lo mínimo que se recibe.*

13. ¿Qué modalidad de evaluación utilizan para medir la eficiencia y eficacia de los métodos y del proceso?

*No existe una modalidad de evaluación formal, pero principalmente analizamos los tiempos de respuesta desde que se abre la vacante hasta que ingresa la persona a trabajar en el puesto, deteniéndonos en el potencial.*

14. Especifique las dificultades más importantes por Ud. observadas en el uso de herramientas 2.0 para el reclutamiento de personal.

*Tal vez se acceden a datos que no son reales ni tampoco existe forma de comprobarlos. A su vez, se viola un poco la privacidad de la persona, en mi opinión.*

*Por otro lado, se practica inevitablemente el Headhunting, cuestión que no considero sea éticamente correcta.*

*Pero en general, no se presentan grandes dificultades.*

15. Puede en algunos casos influir en la decisión de contratar o no a la persona la información que se recolecto de Internet?

*Sí, influye completamente.*

Fecha:

Si Ud. desea firmar puede hacerlo.....

=====

**Empresa:** Consultora de RH.

**Localización:** Córdoba

**Nombre:** Cristina

**Profesión:** Lic. en RRHH

**Cargo:** Responsable de Selección

*Como alumnas de la Lic. en RRHH, y en razón de estar preparando nuestro Trabajo Final de Grado, nos interesa conocer el desempeño en el área de RRHH en relación al uso de herramientas para el reclutamiento virtual de personal y la opinión de los especialistas sobre estos nuevos métodos. Consideramos es una forma pertinente de evaluar esta nueva metodología y que nuestra tesis sirva para mejorar procesos de reclutamiento por Internet. Gracias por su colaboración.*

1. Tradicionalmente ¿Con qué métodos reclutaban personal?

Principalmente avisos clasificados en medios gráficos, contacto con instituciones y referidos.

2. ¿Podría comentar como fue la transición del reclutamiento tradicional al 2.0?

Se dio paulatinamente, de la mano con el incremento de los medios interactivos en la vida social. Inicialmente se aumentó la utilización de portales virtuales de empleo al mismo tiempo que se fue disminuyendo la utilización de los medios gráficos. Luego, se incorporaron redes sociales y profesionales.

3. ¿Quién fue el responsable de esta transición?

El Responsable de Selección.

4. ¿Qué elementos o procedimientos asociados con el uso de tecnología utilizan en la actualidad para reclutar candidatos?

Portales virtuales de empleo, redes sociales y profesionales.

5. ¿Qué importancia adquieren los nuevos portales de Internet (facebook, linkedin, entre otros) a la hora del reclutamiento del personal? Las redes de contactos, tanto sociales como profesionales, otorgan una alta velocidad y un amplio alcance de difusión. En el caso de las redes profesionales, además ofrecen inmediatez de la información curricular de los candidatos, y la posibilidad de identificar potenciales candidatos según características específicas que se pueden filtrar en los buscadores avanzados de cada portal.

6. En particular, Ud. considera que estas herramientas

a) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal

b) No mejoraron ni agilizaron los procesos de reclutamiento de personal

c) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal de manera parcial.

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué

Otorgan mayor velocidad y alcance, pero eso también genera masividad en muchas búsquedas difundidas.

7. En general, ¿Qué llevó al área de Recursos Humanos a utilizar esas herramientas virtuales?:

a) Por su facilidad y simplicidad a la hora de implementarlas.

b) Porque considera que “esta de moda”

- c) Por la rapidez en la obtención de respuesta.
- d) Bajos costos económicos en la operaciones
- e) Porque permite examinar aspectos personales que no son visibles en una entrevista
- f)Otros:.....
- .....

8. En cuanto a la metodología de Reclutamiento 2.0 y su decisión de implementarla en la empresa, ¿Cómo calificaría esa decisión?

- a) Es excelente
- b) Es muy buena
- c) Es buena
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué:

Porque significa aggiornarse a los nuevos tiempos, mayor cercanía a los candidatos, disminución de los tiempos de reclutamiento y menores costos

9. ¿Podría comentar que cambios a nivel infraestructura tuvieron que realizar para adecuarse es esta nueva forma de reclutar personal conocida como Reclutamiento 2.0?: No hicieron falta cambios significativos, sino ir actualizando los requerimientos tecnológicos con el paso del tiempo: calidad del servicio de internet y capacidad de computadoras, por ejemplo.

10. ¿El área de Recursos Humanos, programó algún tipo de capacitación para poder desempeñarse en este nuevo campo?

Capacitación in situ, de manera sencilla, dada la simplicidad de los medios y los conocimientos de los participantes del área de Selección.

11. ¿Qué rol cumplió la Gerencia general en la implementación de esta nueva forma de trabajo?

Delegó en un cien por ciento la implementación y gestión.

12. De acuerdo a los resultados alcanzados en el proceso de reclutamiento de personal, califique el impacto de la utilización de la metodología de Reclutamiento 2.0.

- a) Es excelente
- b) Es muy buena
- c) Es buena
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria

f) Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué:

Otorgan mayor velocidad y alcance, pero eso también genera masividad en muchas búsquedas difundidas.

13. ¿Qué modalidad de evaluación utilizan para medir la eficiencia y eficacia de los métodos y del proceso?

De momento no se utiliza ningún método de evaluación formal.

14. Especifique las dificultades más importantes por Ud. observadas en el uso de herramientas 2.0 para el reclutamiento de personal.

La masividad: se postula una alta cantidad de candidatos, los cuales a su vez cumplen con pocos o ninguno de los requisitos solicitados. Eso genera que el tiempo destinado al filtro de los candidatos sea mayor, y que la cantidad de candidatos preseleccionados sea porcentualmente pequeño respecto del total de los postulantes. Esto se da en ciertos perfiles como los operativos y los administrativos, por citar ejemplos.

15. Puede en algunos casos influir en la decisión de contratar o no a la persona la información que se recolecto de Internet

La decisión de contratar, o no, a un candidato es el resultado de un proceso integral en el cual todas las instancias tienen determinada validez.

Fecha: 1/9/2014

Si Ud. desea firmar puede hacerlo M. Cristina Luján

=====

**Empresa: STRATTON ARGENTINA S.A (ALLUS)**

**Localización: CORDOBA**

**Nombre: PERALTA EZEQUIEL**

**Profesión: EMPLEADO**

**Cargo: LIDER DE LICENCIAS PROLONGADAS Y LEGALES**

*Como alumnas de la Lic. En RRHH, y en razón de estar preparando nuestro Trabajo Final de Grado, nos interesa conocer el desempeño en el área de RRHH en relación al uso de herramientas para el reclutamiento virtual de personal y la opinión de los especialistas sobre estos nuevos métodos. Consideramos es una forma pertinente de evaluar esta nueva metodología y que nuestra tesis sirva para mejorar procesos de reclutamiento por Internet. Gracias por su colaboración.*

1. Tradicionalmente ¿Con qué métodos reclutaban personal?

El personal se recluta a través de avisos de diarios y recomendaciones de otros empleados

2. ¿Podría comentar como fue la transición del reclutamiento tradicional al 2.0?

Fue un proceso de mucha dedicación en el cual se tuvo que realizar muchas capacitaciones y obtener un sistema informático especializado para poder filtrar los datos una vez subido el cv de los futuros empleados

3. ¿Quién fue el responsable de esta transición?

El gerente de Recursos Humanos en Conjunto con el jefe de Selección

4. ¿Qué elementos o procedimientos asociados con el uso de tecnología utilizan en la actualidad para reclutar candidatos?

Se utiliza el método 2.0

5. ¿Qué importancia adquieren los nuevos portales de Internet (facebook, linkedin, entre otros) a la hora del reclutamiento del personal?

No utilizamos esos portales ya que las búsquedas para nuestros representantes son por avisos en internet, y para puestos superiores se realizan búsquedas internas

6. En particular, Ud. considera que estas herramientas

- a) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal
- b) No mejoraron ni agilizaron los procesos de reclutamiento de personal
- c) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal de manera parcial.**

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué.....  
.....  
.....

7. En general, ¿Qué llevó al área de Recursos Humanos a utilizar esas herramientas virtuales?:

- a) Por su facilidad y simplicidad a la hora de implementarlas.
- b) Porque considera que “esta de moda”
- c) Por la rapidez en la obtención de respuesta.
- d) **Bajos** costos económicos en la operaciones
- e) Porque permite examinar aspectos personales que no son visibles en una entrevista
- f) Otros:.....  
.....  
.....

8. En cuanto a la metodología de Reclutamiento 2.0 y su decisión de implementarla en la empresa, ¿Cómo calificaría esa decisión?

- a) Es excelente**
- b) Es muy buena
- c) Es buena
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué: .....  
.....  
.....

9. ¿Podría comentar que cambios a nivel infraestructura tuvieron que realizar para adecuarse es esta nueva forma de reclutar personal conocida como Reclutamiento 2.0?:

ninguno

10. ¿El área de Recursos Humanos, programó algún tipo de capacitación para poder desempeñarse en este nuevo campo?

Si, sobre el uso, alcance y fases del cambio

11. ¿Qué rol cumplió la Gerencia general en la implementación de esta nueva forma de trabajo? El rol que tomo fue crucial ya que ayudaron en la implementación y control de la transición

12. De acuerdo a los resultados alcanzados en el proceso de reclutamiento de personal, califique el impacto de la utilización de la metodología de Reclutamiento 2.0.

- a) **Es excelente**
- b) Es muy buena
- c) Es buena
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria
- f) Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué:

13. ¿Qué modalidad de evaluación utilizan para medir la eficiencia y eficacia de los métodos y del proceso?

Planillas de costos, tiempo y calidad del personal contratado

14. Especifique las dificultades más importantes por Ud. observadas en el uso de herramientas 2.0 para el reclutamiento de personal.

--

15. Puede en algunos casos influir en la decisión de contratar o no a la persona la información que se recolecto de Internet?

SI

Fecha:

Si Ud. desea firmar puede hacerlo.....

=====

**Empresa: Consular Consultores Argentinos Asociados SA**  
**Localización: Av. Nores Martinez 2649 4ºD**  
**Nombre: Ramiro García**  
**Profesión: Ing. Civil**  
**Cargo: Ing. Civil**

*Como alumnas de la Lic. en RRHH, y en razón de estar preparando nuestro Trabajo Final de Grado, nos interesa conocer el desempeño en el área de RRHH en relación al uso de herramientas para el reclutamiento virtual de personal y la opinión de los especialistas sobre estos nuevos métodos. Consideramos es una forma pertinente de evaluar esta nueva metodología y que nuestra tesis sirva para mejorar procesos de reclutamiento por Internet. Gracias por su colaboración.*

1. Tradicionalmente ¿Con qué métodos reclutaban personal?  
 En una primera instancia se reclutó el personal a partir de recomendaciones por experiencias previas de trabajo.  
 Luego se buscó personal a través de un grupo de egresados de Ing. Civil, en Facebook. También se pidieron referencias y se escucharon recomendaciones.

2. ¿Podría comentar como fue la transición del reclutamiento tradicional al 2.0?  
 Creo que no se abandonó el método de reclutamiento anterior.  
 Una vez que se publicó en el grupo de egresados, la oferta laboral, se pidieron recomendaciones y referencias de los interesados

3. ¿Quién fue el responsable de esta transición?  
 Yo cree el grupo, publiqué el anuncio, pedí las referencias e hice las entrevistas

4. ¿Qué elementos o procedimientos asociados con el uso de tecnología utilizan en la actualidad para reclutar candidatos?

Facebook, a través del grupo de egresados

Linkedin (revisé si tenían perfil en linkedin los interesados)

5. ¿Qué importancia adquieren los nuevos portales de Internet (facebook, linkedin, entre otros) a la hora del reclutamiento del personal?

mucha

6. En particular, Ud. considera que estas herramientas

a) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal

b) No mejoraron ni agilizaron los procesos de reclutamiento de personal

c) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal de manera parcial.

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué.....

Al crear un grupo con una barrera de entrada como la de que los integrantes sean egresados o estudiantes de Ing. Civil, en su mayoría de universidades de Córdoba (ex compañeros), me pude asegurar que el mensaje llegara a las personas que me interesaba que lo vieran, que yo conocía, como para evaluarlos o pedirles una referencia.

7. En general, ¿Qué llevó al área de Recursos Humanos a utilizar esas herramientas virtuales?:

a) Por su facilidad y simplicidad a la hora de implementarlas.

b) Porque considera que “esta de moda”

c) Por la rapidez en la obtención de respuesta.

d) Bajos costos económicos en la operaciones

e) Porque permite examinar aspectos personales que no son visibles en una entrevista

f) Otros: por que es el modo en que mantengo contacto, o puedo llegar, a las personas que no veo seguido, pero me interesaba que recibieran la oferta laboral.

8. En cuanto a la metodología de Reclutamiento 2.0 y su decisión de implementarla en la empresa, ¿Cómo calificaría esa decisión?

a) Es excelente

b) Es muy buena

c) Es buena

d) Satisfactoria

e) No satisfactoria

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué: .....

Era mi prioridad contratar a buenas personas, con predisposición a trabajar y aprender. El trabajo que ofrecíamos podía ser desarrollado por cualquier ingeniero civil y cualquiera lo puede aprender. Fue por eso que trate de filtrar la búsqueda a través de conocidos, para poder pedir referencias antes de la entrevista y así tratar de saber de antemano si la persona cumplía con los requerimientos. Sin embargo, en pocos días el grupo tenía cerca de 100 integrantes y recibí CV de personas desconocidas. Finalmente tomamos 2 personas de las cuales recibí buenas referencias.

9. ¿Podría comentar que cambios a nivel infraestructura tuvieron que realizar para adecuarse es esta nueva forma de reclutar personal conocida como Reclutamiento 2.0?:

ninguno

10. ¿El área de Recursos Humanos, programó algún tipo de capacitación para poder desempeñarse en este nuevo campo?

no

11. ¿Qué rol cumplió la Gerencia general en la implementación de esta nueva forma de trabajo?

Ninguna, en la forma de búsqueda. Dieron total libertad. “Va a trabajar con vos, elegilo vos”

12. De acuerdo a los resultados alcanzados en el proceso de reclutamiento de personal, califique el impacto de la utilización de la metodología de Reclutamiento 2.0.

- a) Es excelente
- b) Es muy buena
- c) Es buena
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria
- f) Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué:

13. ¿Qué modalidad de evaluación utilizan para medir la eficiencia y eficacia de los métodos y del proceso?

Ninguna

14. Especifique las dificultades más importantes por Ud. observadas en el uso de herramientas 2.0 para el reclutamiento de personal.

Si bien el grupo de facebook me permitió que el mensaje fuera mejor dirigido, también el tipo de red social de la que se trata, se prestó para que hicieran comentarios a la publicación, como “UUh pobre el que tenga que laburar con vos” o cosas por el estilo que le quitaron seriedad a la propuesta de trabajo.

Sin embargo, no tengo en otra red social tantos contactos como en facebook, por lo que fue un riesgo que debía correr.

15. Puede en algunos casos influir en la decisión de contratar o no a la persona la información que se recolecta de Internet?

si

Fecha: 02 de septiembre de 2014

Si Ud. desea firmar puede hacerlo: Ramiro García

=====  
**Empresa:.....Tarjeta Naranja.....**  
**Localización:.....Córdoba.....**  
**Nombre: .....Natalia Tissot.....**  
**Profesión:.....Lic en Administracion de Empresas.....**  
**Cargo:.....Analista Senior de RRHH.....**

*Como alumnas de la Lic. en RRHH, y en razón de estar preparando nuestro Trabajo Final de Grado, nos interesa conocer el desempeño en el área de RRHH en relación al uso de herramientas para el reclutamiento virtual de personal y la opinión de los especialistas sobre estos nuevos métodos. Consideramos es una forma pertinente de evaluar esta nueva metodología y que nuestra tesis sirva para mejorar procesos de reclutamiento por Internet. Gracias por su colaboración.*

Tradicionalmente ¿Con qué métodos reclutaban personal?



Vía web de la empresa y/o consultoras.

¿Podría comentar como fue la transición del reclutamiento tradicional al 2.0?  
En Tarjeta Naranja solo se hicieron modificaciones a nivel sistemas para el correcto funcionamiento de la web. Además se tercerizaron las etapas iniciales de los procesos de selección a consultoras especializadas.

¿Quién fue el responsable de esta transición?  
El responsable de la transición fue el área de Selección de Personal de la Gerencia de RRHH.

¿Qué elementos o procedimientos asociados con el uso de tecnología utilizan en la actualidad para reclutar candidatos?  
Reportes internos de las personas que se cargan en la web y eliminación automática de los postulantes que no cumplen con los requisitos de la búsqueda. Esto último se parametriza con el área de sistemas según el puesto a cubrir.

¿Qué importancia adquieren los nuevos portales de Internet (facebook, linkedin, entre otros) a la hora del reclutamiento del personal?  
Es sumamente importante para el reclutamiento masivo de postulantes, no así para búsquedas particulares en donde se necesiten determinados requisitos para cubrir el puesto vacante.

En particular, Ud. considera que estas herramientas

- a) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal
- b) No mejoraron ni agilizaron los procesos de reclutamiento de personal
- c) **Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal de manera parcial.**

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué....Mejoran el reclutamiento masivo de personal para puestos que no requieren grandes especificaciones técnicas para desempeñarse. La cantidad de postulantes no hace a la calidad de los mismos.....

.....  
.....

En general, ¿Qué llevó al área de Recursos Humanos a utilizar esas herramientas virtuales?:

- g) **Por su facilidad y simplicidad a la hora de implementarlas.**
- h) Porque considera que “esta de moda”
- i) Por la rapidez en la obtención de respuesta.
- j) Bajos costos económicos en la operaciones
- k) Porque permite examinar aspectos personales que no son visibles en una entrevista
- l) Otros:.....  
.....  
.....

En cuanto a la metodología de Reclutamiento 2.0 y su decisión de implementarla en la empresa, ¿Cómo calificaría esa decisión?

- f) Es excelente
- g) Es muy buena**
- h) Es buena
- i) Satisfactoria
- j) No satisfactoria

Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué: .....Reduce costos y aumenta la cantidad de postulantes.....

.....

.....

¿Podría comentar que cambios a nivel infraestructura tuvieron que realizar para adecuarse es esta nueva forma de reclutar personal conocida como Reclutamiento 2.0?: Solo a nivel de sistemas cambios en la web.

¿El área de Recursos Humanos, programó algún tipo de capacitación para poder desempeñarse en este nuevo campo? No

¿Qué rol cumplió la Gerencia general en la implementación de esta nueva forma de trabajo? Lineamientos básicos para que las modificaciones en los procesos de selección sean acordes y reflejen la cultura de la empresa.

De acuerdo a los resultados alcanzados en el proceso de reclutamiento de personal, califique el impacto de la utilización de la metodología de Reclutamiento 2.0.

- g) Es excelente
- h) Es muy buena**
- i) Es buena
- j) Satisfactoria
- k) No satisfactoria

l) Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué: En general no tiene impactos negativos la utilización del Reclutamiento 2.0 salvo el aumento de los costos al tener que evaluar una mayor cantidad de postulantes debido a la masividad de las postulaciones.

¿Qué modalidad de evaluación utilizan para medir la eficiencia y eficacia de los métodos y del proceso?

Efectividad en el puesto y porcentaje de cumplimiento de pedidos en término

Especifique las dificultades más importantes por Ud. observadas en el uso de herramientas 2.0 para el reclutamiento de personal.

Masividad en las convocatorias

Puede en algunos casos influir en la decisión de contratar o no a la persona la información que se recolecto de Internet?

No utilizamos información personal en nuestros procesos de selección

Fecha:

Si Ud. desea firmar puede hacerlo.....

---

---

**Empresa: DOT CONSULTORA**  
**Localización: DUARTE QUIROS 1696**  
**Nombre: MELISA PEREZ**  
**Profesión: LIC EN RRHH**  
**Cargo: SOCIA EN DOTCONSULTORA**

*Como alumnas de la Lic. en RRHH, y en razón de estar preparando nuestro Trabajo Final de Grado, nos interesa conocer el desempeño en el área de RRHH en relación al uso de herramientas para el reclutamiento virtual de personal y la opinión de los especialistas sobre estos nuevos métodos. Consideramos es una forma pertinente de evaluar esta nueva metodología y que nuestra tesis sirva para mejorar procesos de reclutamiento por Internet. Gracias por su colaboración.*

1. Tradicionalmente ¿Con qué métodos reclutaban personal?  
Mediante base de datos, zona jobs, recomendaciones, diario, linkedin,
2. ¿Podría comentar como fue la transición del reclutamiento tradicional al 2.0?  
Cuando se creo la consultora ya usábamos los medios de internet para el reclutamiento de hecho nuestras bases de datos se conforman por CV en formato digital recibido por email o por la web de la empresa. En formato impreso se reciben los CV pero se deja constancia en las planillas digitales para hacer mas fácil la búsqueda de datos mediante filtro al momento de buscar algún perfil.  
Por ello no nos costo la transición de este proceso.
3. ¿Quién fue el responsable de esta transición?  
Yo, definí por mi rol en la consultora, como seria el proceso de reclutamiento dado que es la actividad que desarrollo en la firma.
4. ¿Qué elementos o procedimientos asociados con el uso de tecnología utilizan en la actualidad para reclutar candidatos?  
portales de empleo, facebook,
5. ¿Qué importancia adquieren los nuevos portales de Internet (facebook, linkedin, entre otros) a la hora del reclutamiento del personal?  
Son muy importantes mas que el diario
6. En particular, Ud. considera que estas herramientas
  - a) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal (x)
  - b) No mejoraron ni agilizaron los procesos de reclutamiento de personal
  - c) Mejoraron y agilizaron los procesos de reclutamiento de personal de manera parcial.Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué
  - acortan los tiempos en captar candidatos
  - tienen menos costos
  - dan a conocer la firma
  - porque llegamos a mas candidatos..........

7. En general, ¿Qué llevó al área de Recursos Humanos a utilizar esas herramientas virtuales?:

- a) Por su facilidad y simplicidad a la hora de implementarlas. (X)
- b) Porque considera que “esta de moda”
- c) Por la rapidez en la obtención de respuesta. (X)
- d) Bajos costos económicos en la operaciones(X)
- e) Porque permite examinar aspectos personales que no son visibles en una entrevista(X)
- f) Otros:.....  
.....  
.....

8. En cuanto a la metodología de Reclutamiento 2.0 y su decisión de implementarla en la empresa, ¿Cómo calificaría esa decisión?

- a) Es excelente (X)
  - b) Es muy buena
  - c) Es buena
  - d) Satisfactoria
  - e) No satisfactoria
- Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué: .....  
.....  
.....

9. ¿Podría comentar que cambios a nivel infraestructura tuvieron que realizar para adecuarse es esta nueva forma de reclutar personal conocida como Reclutamiento 2.0?:

Ninguna de hecho solemos hacer trabajo desde nuestras casas lo que facilito el trabajo

10. ¿El área de Recursos Humanos, programó algún tipo de capacitación para poder desempeñarse en este nuevo campo?

no

11. ¿Qué rol cumplió la Gerencia general en la implementación de esta nueva forma de trabajo?  
No aplica en la consultora

12. De acuerdo a los resultados alcanzados en el proceso de reclutamiento de personal, califique el impacto de la utilización de la metodología de Reclutamiento 2.0.

- a) Es excelente (X)
- b) Es muy buena
- c) Es buena
- d) Satisfactoria
- e) No satisfactoria
- f) Por favor, cualquiera sea su respuesta, diga por qué:

13. ¿Qué modalidad de evaluación utilizan para medir la eficiencia y eficacia de los métodos y del proceso?

Por estadísticas mediante hojas de cálculo con los datos

14. Especifique las dificultades más importantes por Ud. observadas en el uso de herramientas 2.0 para el reclutamiento de personal.  
Corroborar la información en una primera instancia

15. Puede en algunos casos influir en la decisión de contratar o no a la persona la información que se recolecta de Internet?  
No porque lo mas importante son las entrevistas donde conoces a la persona.

Fecha:28/07/14

Si Ud. desea firmar puede hacerlo.....

=====