

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia  
en la selección de personal y su aplicación en la empresa  
Tata Consultancy Services Ecuador**

Elías Hanze Andrade

Tutor: Edgar Raúl Álvarez Calvachi

Quito, 2020





## **Cláusula de cesión de derecho de publicación**

Yo, Elías Hanze Andrade, autor de la tesis intitulada “El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

20 de diciembre de 2020

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

La investigación se desarrolla en una empresa de Tecnología y Procesos en Ecuador, donde el reclutamiento a través de redes sociales se ha venido incorporando en el último tiempo, y dentro del cual, se ha podido obtener información relevante de los procesos de selección ejecutados mediante estas herramientas; con esto, es factible analizar cómo la organización se ha alineado a esta tendencia incorporándola en su estrategia y práctica de Recursos Humanos. El marco disciplinario de la investigación se enfoca específicamente en la gestión del talento humano en las organizaciones a través del reclutamiento de personal por medio de las redes sociales, analizado durante el lapso de un año (2018-2019).

Mediante su ejecución se logra determinar cómo influye la utilización del reclutamiento a través de redes sociales en los procesos de selección de una empresa de tecnología en el Ecuador, tomando en consideración la información proporcionada por el equipo de Recursos Humanos que participa activamente y realiza el proceso de reclutamiento en la empresa TCS Ecuador sobre las diferencias en la ejecución del reclutamiento a través de redes sociales frente al reclutamiento tradicional.

Los datos se generan mediante la recolección de información obtenida durante el período a analizar (año 2018-2019), de manera cuantitativa con respecto al desarrollo del reclutamiento acorde a los perfiles requeridos en el mencionado lapso de tiempo; en adición, se realizan entrevistas a colaboradores que ejecutan funciones de reclutamiento de personal en la compañía, tomando en cuenta sus puntos de vista de manera cualitativa.

Al finalizar la investigación, se elabora una propuesta que agregue valor a la misma y permitirá a la organización aplicar prácticas y estrategias actualizadas, acorde a la utilización de la tecnología más reciente y los tiempos actuales que estamos viviendo.

Palabras clave: tecnología, recursos humanos, atracción de talentos, social media, candidatos, digital



A mi familia, que siempre ha estado presente apoyándome, le dedico este nuevo logro en mi carrera profesional. En especial a mis pequeños hijos, quienes han motivado e inspirado los logros que he alcanzado y de quienes estoy muy orgulloso de las personas en las que se están convirtiendo.



## **Agradecimientos**

Considero importante expresar mi agradecimiento a personas importantes que han formado parte de cada etapa en mi vida profesional, quienes me han enseñado –de una manera u otra- lo que implica la verdadera gestión del talento humano, desde diferentes perspectivas, permitiéndome enriquecerme con experiencias, consejos, errores, aciertos, pero, sobre todo, con un enfoque de dos vías con el que podemos buscar lo mejor tanto para la organización como para los miembros que la conforman.

Tutores, profesores, guías, compañeros, jefes, líderes, equipo, familia, amigos:  
Gracias por su gran aporte y permitirme llegar a este momento para cerrar este ciclo.



## Tabla de contenidos

Gráficos, tablas e ilustraciones .....	13
Introducción.....	15
Capítulo primero. Conceptos teóricos del reclutamiento de personal: desde lo antiguo a lo moderno.....	21
1. Reclutamiento tradicional como parte de los procesos de selección de personal....	21
2. Conceptualización del reclutamiento a través de redes sociales.....	26
3. Definiciones conceptuales de la terminología y redes sociales acuñadas a nivel de reclutamiento.....	30
4. Nuevo reclutamiento asociado al teletrabajo y problemática global .....	34
Capítulo segundo. Desarrollo de la investigación y recolección de datos sobre el proceso de reclutamiento en TCS Ecuador .....	41
1. Desarrollo investigativo del reclutamiento a través de redes sociales en la empresa TCS Ecuador y su involucramiento en los procesos de selección frente al reclutamiento tradicional .....	41
2. Recolección cualitativa de datos .....	41
3. Recolección cuantitativa de datos .....	42
Capítulo tercero. Resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa .....	45
1. Análisis de la investigación cualitativa.....	45
2. Resultados de la investigación cuantitativa .....	56
Capítulo cuarto. Propuesta de mejora para la empresa Tata Consultancy Services .....	61
1. Aspectos a considerar dentro de la propuesta de mejora .....	61
2. Propuesta de mejora para incluir <i>Facebook</i> como herramienta de reclutamiento para perfiles de Call Center, operativos y procesos masivos.....	63
3. Propuesta de mejora para <i>LinkedIn</i> como herramienta de reclutamiento para perfiles técnicos especializados, de IT, Gerenciales y de funciones de soporte .....	64
4. Iniciativas adicionales para incorporar dentro de la propuesta .....	67
Conclusiones.....	69
Lista de referencias.....	75
Anexos.....	81
Anexo 1: Pautas de TCS para social media y online recruiting.....	81
Anexo 2: Convocatorias de reclutamiento en TCS a través de redes sociales .....	82
Anexo 3: Entrevista de investigación cualitativa.....	84



## Gráficos, tablas e ilustraciones

Gráfico 1. Población sujeta de la investigación cualitativa .....	42
Gráfico 2. Distribución demográfica por género .....	45
Gráfico 3. Distribución demográfica por edad .....	46
Gráfico 4. Distribución demográfica por cargo .....	46
Gráfico 5. Distribución demográfica por experiencia .....	47
Gráfico 6. Experiencia con fuentes tradicionales .....	47
Gráfico 7. Cambios observados en el reclutamiento .....	48
Gráfico 8. Prácticas efectivas a mantenerse .....	48
Gráfico 9. Prácticas no efectivas que deben eliminarse .....	49
Gráfico 10. Utilización de redes sociales como fuente .....	49
Gráfico 11. Ventajas / beneficios de usar redes sociales como fuente .....	50
Gráfico 12. Desventajas de usar redes sociales como fuente .....	50
Gráfico 13. Implementación de reclutamiento en redes sociales en TCS .....	51
Gráfico 14. Perfiles que más aplican en redes sociales .....	51
Gráfico 15. Perfiles difíciles de encontrar en redes sociales .....	52
Gráfico 16. Perfil esperado del reclutador de redes sociales en TCS .....	52
Gráfico 17. Cualidades de candidatos seleccionados por redes sociales .....	53
Gráfico 18. Redes sociales más efectivas .....	53
Gráfico 19. Ingresos de personal en TCS Ecuador .....	56
Gráfico 20. Contrataciones realizadas por cargo .....	57
Gráfico 21. Distribución de personal contratado por generación .....	57
Gráfico 22. Personal saliente recién contratado .....	58
Gráfico 23. Distribución personal saliente por generación .....	59
Gráfico 24. Distribución personal saliente por cargo .....	59
Gráfico 25. Propuesta de reclutamiento online para Call Center .....	64
Gráfico 26. Propuesta de reclutamiento online para perfiles IT .....	65
Tabla 1. Comparativo de beneficios entre competidores .....	54
Tabla 2. Comparativo de herramientas de reclutamiento .....	55
Tabla 3. Comparativo de tiempos de reclutamiento .....	55
Ilustración 1. Puntos a considerar en Social Media .....	81
Ilustración 2. Formatos de TCS para postear en Social Media .....	81
Ilustración 3. Canales de comunicación en TCS .....	82
Ilustración 4. Publicación en LinkedIn .....	82
Ilustración 5. Publicación en Twitter .....	83
Ilustración 6. Publicación en Facebook .....	83
Ilustración 7. Entrevista de investigación cualitativa .....	84



## Introducción

El proceso de reclutamiento de personal en las organizaciones genera un alto impacto en ellas, debido a que es una forma estratégica de contar con los recursos adecuados para ejecutar su operación y ser rentable. Como parte de este proceso, existen diferentes metodologías que se han desarrollado para que esta búsqueda sea fructífera a largo plazo y, sobre todo, para lograr que la necesidad que tiene la organización se ajuste a lo que el candidato pueda ofrecer, de igual manera que la empresa cumpla las expectativas que pueda tener la persona que sea reclutada.

Las formas tradicionales de reclutamiento de personal han ido evolucionando mediante el uso de herramientas tecnológicas, mismas que se adhieren a las tendencias actuales de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Estas mismas TIC son las que, hoy por hoy, nos ofrecen acceso ilimitado a las redes sociales, las cuales han transformado la manera en que la sociedad actual interactúa, incluyendo la forma en la que se recluta personal en las organizaciones; particularmente, en una empresa de Tecnología como Tata Consultancy Services en Ecuador, donde a partir de hace algunos años, existen prácticas implementadas que han encaminado a su gestión de Recursos Humanos a participar e interactuar con el mercado laboral a través de estos medios.

La idea de investigación surge de la necesidad de conocer a mayor profundidad sobre el reclutamiento a través de redes sociales, herramienta ya utilizada en la organización, y si su puesta en práctica en la compañía genera un valor agregado que pueda resultar estratégico para la organización si se encuentra adecuadamente alineado al negocio y sus necesidades.

La pregunta central de investigación plantea: ¿Las redes sociales son una herramienta útil para el reclutamiento de personal en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador?

El objetivo general es analizar la utilización del reclutamiento 2.0 en TCS Ecuador y los resultados obtenidos mediante su ejecución en el último año.

Tres son los objetivos específicos: 1) Identificar los aspectos mediante los cuales ha sido implementado el reclutamiento a través de redes sociales en la empresa; 2) Describir cómo se percibe el reclutamiento a través de redes sociales por parte del personal involucrado en el proceso; 3) Proponer prácticas adicionales que permitan

mejorar los procesos establecidos mediante la utilización de los resultados obtenidos en la investigación.

La realización de esta investigación surge a partir de la necesidad de conocer si es aplicable la incorporación de herramientas de reclutamiento de personal ajustadas a la época actual, como son las redes sociales, a través de las cuales se requiere evidenciar la modernización de la que está siendo sujeta el área de recursos humanos, y específicamente, los procesos de selección de personal y su reclutamiento. Para ello, parte de información levantada sobre el reclutamiento de personal en la empresa, incluyendo aspectos teóricos y conceptualizaciones de relevancia para el estudio; continúa con la recopilación de datos, su respectivo análisis y los resultados obtenidos del mismo.

Este trabajo resulta importante de considerar, toda vez que involucra un enfoque de actualización tecnológica en un proceso considerado importante para la empresa, que, a su vez, brinda soluciones tecnológicas a sus clientes; por lo cual, se evidencia una necesidad de estar a la vanguardia tecnológica de manera transversal en los procesos organizacionales, no únicamente en los que forman parte del negocio, sino también en los relacionados a las funciones de soporte.

El estudio resulta ser descriptivo, considerando que a lo largo del mismo logra describir de manera específica los aspectos que forman parte del reclutamiento a través de redes sociales: conceptos, terminología, investigaciones previas realizadas, su implementación en la empresa y sus resultados en el último año. La línea de investigación en la que se encuentra es con respecto a Modelos y prácticas de gestión de personas y del talento humano.

El método utilizado en la investigación es mixto, considerando que se obtiene información de manera cuantitativa por medio de los datos obtenidos sobre el reclutamiento a través de redes sociales, y cualitativa mediante la realización de entrevistas con el personal involucrado en el proceso de Reclutamiento.

En lo que respecta al Desarrollo del Talento Humano y el reclutamiento de personal más específicamente, la tecnología actual permite contar con herramientas que resalten y faciliten la gestión del talento humano, como puede ser el reclutamiento para la selección de personal por internet y las redes sociales, donde aparecen nuevos autores que llevan un paso más allá al reclutamiento tradicional direccionándolo hacia el reclutamiento 2.0 o 3.0, y donde al interactuar con los demás a través de redes sociales y/o dispositivos móviles, la búsqueda de los candidatos idóneos para las empresas tiene otro alcance generando resultados distintos a los tradicionales.

En la actualidad, las compañías buscan reinventarse cada día para enfrentar un mundo dinámico, cambiante, de rápida actualización tecnológica, donde lo que hoy se muestra como novedoso y exitoso mañana puede no serlo y resultar obsoleto; así como también requieren establecer procesos que le permiten una mejora continua y estar listos para afrontar la realidad actual.

En ese contexto, podemos destacar la participación de Tata Consultancy Services, como una empresa Multinacional India dedicada a proveer servicios operativos, tecnológicos y de Consultoría, que se encuentra en Latinoamérica desde hace 18 años (2002), con presencia en 8 países y oficinas en 15 ciudades; que cuenta con más de 16000 empleados en la región y atiende a más de 240 clientes locales, regionales y globales. Una empresa cuyo lema de “experimentar certeza” representa una oportunidad para sus clientes de contar con un aliado estratégico que les permita enfrentar la incertidumbre y volatilidad del mundo actual con soluciones tecnológicas y procesos acorde a sus necesidades.

De acuerdo con la descripción detallada por el Instituto Top Employers, (Top Employers Institute, 2020, párr. 1) Tata Consultancy Services es una empresa de servicios de TI, consultoría y organización en soluciones de negocios. TCS ofrece una cartera integrada de consultoría en servicios TI, BPS, infraestructura, ingeniería y servicios de control de calidad. Todo esto se ofrece por medio de su exclusivo Global Network Delivery Model™ (Modelo de Entrega en Red Global), reconocido como el parámetro de excelencia en desarrollo de aplicaciones. Como parte del Grupo Tata, el conglomerado industrial más grande de la India, TCS posee más de 335,000 de los consultores de TI más capacitados del mundo en 46 países. TCS lleva más de 12 años de operaciones en Ecuador, atendiendo principalmente a clientes del sector Financiero, Gobierno y Telecomunicaciones. Sus prácticas de Gestión de Talento Humano provienen de estándares y definiciones corporativas, aplicadas de forma alineada a las leyes y reglamentaciones del país y la región.

El reclutamiento de personal en TCS Ecuador parte de una necesidad de negocio; ya sea por cubrir una posición por reemplazo de una persona, quien por movimiento interno o salida de la empresa haya dejado esa vacante, así como por la generación de nuevos proyectos o servicios; para lo cual, se debe contar con una solicitud inicial y aprobación de la misma y así el proceso pueda dar inicio. Internamente se debe definir si el proceso será cubierto con personal existente en la organización, o si se buscará externamente en el mercado laboral.

Las actividades ejecutadas durante el proceso de Reclutamiento Externo en TCS Ecuador son las siguientes:

- Levantamiento de requerimiento de personal en el sistema
- Definición de aprobación del requerimiento
- Levantamiento de perfil de cargo (si es un nuevo cargo)
- Publicación de vacantes en redes o portales de empleo
- Filtro de hojas de vida de aplicantes
- Validación de información vía telefónica
- Pruebas Técnicas (si aplica)
- Entrevista de Recursos Humanos
- Entrevistas Técnica y Gerencial
- Confirmación de selección de candidato
- Exámenes médicos pre ocupacionales
- Verificación de antecedentes y referencias laborales
- Aprobación de contratación del candidato
- Oferta salarial y proceso de contratación
- Ingreso del nuevo asociado

Las fuentes de reclutamiento que han sido consideradas como tal en TCS y que han sido incorporadas a sus sistemas internos son las siguientes:

- Redes Sociales (*LinkedIn, Facebook*, Portales de Reclutamiento)
- Bring Your Buddy (Programa de referidos)
- Enable (Programa de Atención a Grupos vulnerables)
- AIP (Programa de Vinculación académica)
- Placement Vendors (Proveedores Cazatalentos)

Tomando en cuenta lo anterior, vale la pena mencionar que, gracias a los avances tecnológicos, cada vez existen nuevas y diferentes formas de reclutar personal, entre ellas, las que tienen que ver con las redes sociales e internet, conocido como reclutamiento 2.0. Este tipo de reclutamiento permite, a través de la red, publicar, convocar, direccionar los lineamientos específicos que tienen las organizaciones para contratar a sus colaboradores, así como atraer a las personas adecuadas para que formen parte de su nómina y aporten con sus conocimientos y experiencia al trabajo diario de la organización.

La presente investigación está enfocada en el reclutamiento a través de redes sociales, para lo cual, Tata Consultancy Services ha establecido internamente lineamientos específicos que permiten guiar y enmarcar la gestión que se realiza hacia los procesos internos y políticas corporativas definidas en TCS. Los lineamientos más relevantes son:

- Mantener una adecuada preparación previa y entrenamiento en las herramientas
- Direccionar las consultas sobre la compañía a la autoridad correspondiente
- Respetar la audiencia y los compañeros de trabajo
- Adueñarse del proceso y ser responsable sobre el mismo
- No compartir información que no ha sido preparada para el consumo público
- No postear nada de lo que no se posee certeza o genere duda
- No publicar contenido inapropiado o deshonesto



## **Capítulo primero**

### **Conceptos teóricos del reclutamiento de personal: desde lo antiguo a lo moderno**

#### **1. Reclutamiento tradicional como parte de los procesos de Selección de Personal**

Para considerar al reclutamiento tradicional dentro de los procesos de selección de personal, se cuenta con información recopilada de varios estudios anteriores. Por un lado, Moreno Pastor (2015, 6) menciona que:

La selección de personal es un proceso dinámico que tiene el objetivo de encontrar a aquellas personas que resultan ser las más adecuadas para desarrollar un determinado puesto de trabajo. El reclutamiento es la primera fase del proceso de selección. Consiste en buscar y ponerse en contacto con individuos que cumplan los requisitos necesarios o deseables para cubrir las necesidades de la empresa en un determinado puesto y cuyo perfil encaje con la cultura de la empresa.

Por otro lado, el autor en previas investigaciones, destaca lo siguiente:

La selección de personal es un proceso ejecutado por la administración de recursos humanos, que permite al solicitante o cliente (organización que tiene a cargo el puesto vacante) obtener, de una terna de personas, al candidato más apto o idóneo para ocupar dicha vacante, con el objetivo de contar con el profesional adecuado para el puesto y satisfacer las necesidades de la organización.

El reclutamiento, como parte o antesala de la selección de personal, según la perspectiva de donde se lo mire, resulta una etapa importante en la Gestión del Talento Humano, generando ese primer contacto con quien aún no es parte de la empresa, pero puede llegar a serlo. Se considera también una portada ya que muestra parte de lo que representa la empresa hacia el exterior; por lo cual, debe seguirse lineamientos específicos y particulares que impidan afectar negativamente la imagen de la compañía.

El reclutamiento es un proceso mediante el cual la organización ofrece su necesidad de personal y convoca o busca dentro de ese mercado de Recursos Humanos a las personas que podrían llenar la vacante. El reclutamiento permite conformar una base de datos y a partir de ella identificar a un grupo de candidatos calificados para el cargo que se ofrece. (Hanze 2009, 11-6)

#### **1.1. Introducción al proceso de reclutamiento de personal tradicional: Conceptos**

Se ha considerado importante incluir conceptos relacionados al proceso de reclutamiento tradicional, con la finalidad de tener mayor claridad al momento de relacionar al mismo con todo el proceso de selección y las nuevas tendencias en el reclutamiento.

Werther y Davis (2008, 150), para definir al reclutamiento, mencionan que:

Se llama *reclutamiento* el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados.

Bretones y Rodríguez (2008, 3) comparten conceptos importantes de reclutamiento y selección de Peiró mencionados en 1986:

Los términos reclutamiento\* y selección son dos conceptos independientes, pero íntimamente ligados entre sí. Podemos definir el reclutamiento como aquel “proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos” (Peiró, 1986: 255). Como vemos el reclutamiento antecede al proceso de selección. En este sentido, por tanto, es importante realizar con éxito el reclutamiento para asegurarnos un proceso de selección exitoso.

Por otro lado, Moreno Pastor (2015, 13) hace referencia al método tradicional de la siguiente manera:

El método tradicional se refiere al conjunto de herramientas utilizadas para el reclutamiento de personal antes de la llegada e implantación de Internet a dicho proceso. Sin embargo, esto no significa que todas las herramientas que van a ser descritas a continuación estén obsoletas o en desuso ya que muchas de ellas constituyen, en la actualidad, un gran pilar para el reclutamiento. Para hablar del método tradicional, antes de profundizar en las diferentes herramientas, se hará alusión a las fuentes de reclutamiento. Cuando se utiliza el término “fuente” en el reclutamiento, se refiere a dónde se va a buscar a los nuevos candidatos. En este sentido se puede hacer una distinción entre fuentes internas, se busca dentro de la propia empresa, y fuentes externas, fuera de la empresa.

## **1.2. Importancia del proceso tradicional de reclutamiento en la gestión de Recursos Humanos**

El reclutamiento constituye un procedimiento de gran importancia para la Gestión del Talento Humano en una organización, ya que comprende abrir una puerta hacia la movilidad del personal, bien sea para incorporar personal del mercado laboral como para realizar convocatorias internas que permita la generación de movimientos internos.

El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de provisión de recursos humanos que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los

individuos en la empresa. Este incluye las prácticas relacionadas para identificar a las personas idóneas y empleados potenciales frente a lo que se está requiriendo. Su relevancia en la empresa se da por dos variantes:

Por un lado, precede a la selección de personal y la condiciona, de modo que, por muy buenas que sean las técnicas de selección aplicadas, no podrán mejorar la calidad de los candidatos sobre los que actúan. Este hecho resulta especialmente relevante en nuestros días ya que la competitividad de las empresas depende considerablemente de su capital humano, de su talento y de su capacidad para generar y gestionar el conocimiento.

Por otro lado, supone el primer contacto entre la empresa y sus futuros trabajadores, contacto que genera una serie de expectativas sobre la organización y el trabajo ofrecido que van a condicionar la actitud, comportamiento y permanencia del nuevo trabajador una vez incorporado en la organización, según se cumplan o no estas expectativas. (Andrés 2004, 2)

Entre los fines perseguidos por el reclutamiento, pueden establecerse los siguientes:

- Determinar las necesidades presentes y futuras de reclutamiento partiendo de los datos obtenidos por la planificación de RR. HH. y el análisis de puestos de trabajo.
- Suministrar un número suficiente de personal cualificado a un mínimo coste para atender las necesidades de la organización.
- Aumentar el éxito del proceso de selección.
- Reducir el índice de rotación de la organización.
- Mejorar la eficiencia de la empresa a corto y largo plazo.
- Evaluar la eficacia tanto de los procesos como de las herramientas y técnicas utilizadas durante el proceso de reclutamiento. (Vértice 2007)

Bretones y Rodríguez (2008, 5-7) detallan también varios conceptos dentro del reclutamiento, importantes a considerar:

Determinado el segmento de población donde existe una alta concentración de posibles candidatos, será el momento de decidir qué técnica de reclutamiento (o conjunto de ellas) es /son las más adecuada/s para llegar a esta subpoblación e incitar su interés a fin de conseguir un número suficiente de personas interesadas. Existen multitud de técnicas de reclutamiento que podemos emplear con el fin de atraer candidaturas a nuestra oferta de trabajo. Éstas podemos agruparlas, básicamente, en dos tipos o fuentes de reclutamiento: internas y externas.

a) Reclutamiento interno\*. En este caso, se trata de dar a conocer las vacantes de empleo a los propios empleados, de manera que puedan acceder a estos puestos a través de traslados o promociones dentro de la misma empresa. Debe ser, en principio, el proceso que utilicemos por defecto. Sus ventajas son varias, entre las que podemos citar su economía, tanto en tiempo como en dinero. El hecho de buscar candidatos entre los propios trabajadores acorta de forma considerable el esfuerzo necesario para hacer llegar a los potenciales interesados nuestra intención de cubrir un puesto de trabajo. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus

normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de inducción y adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo, viendo los trabajadores reconocida su fidelidad y esfuerzo, así como la existencia de líneas de promoción y desarrollo dentro de la organización.

Sin embargo, a pesar de todas estas ventajas, el reclutamiento interno puede presentar algunos inconvenientes que pueden hacer recomendable la búsqueda de candidatos fuera de la organización. Entre otras razones, podemos aducir que el reclutamiento interno de manera continuada favorece la endogamia, siendo un freno para el cambio y la innovación. Además, no siempre podemos contar con perfiles adecuados para la selección de determinados puestos. En este caso, puede darse una falsa ilusión al considerar que un buen trabajador será también un buen jefe, por lo que lo promoveremos para tal puesto. Además, a veces, la utilización del reclutamiento interno, sobre todo cuando las reglas y toma de decisiones son percibidas como poco objetivas, crean situaciones de inequidad que no sólo no mejoran el clima del grupo, sino que pueden tener un efecto contrario, enrareciendo las relaciones entre los compañeros y creando división y conflicto.

En resumen, el reclutamiento interno es una buena estrategia para la cobertura de puestos vacantes, siempre que existan candidatos potenciales que posean las habilidades imprescindibles. En cualquier caso, generalmente, la utilización del reclutamiento interno para la promoción de trabajadores de la organización, dejará vacante el puesto del recién ascendido o promocionado, el cual tendremos que cubrir mediante reclutamiento externo.

b) Reclutamiento externo\*. Es la acción, quizá la más conocida, a la que recurrimos para buscar candidatos externos a la empresa (bien personas desempleadas, bien trabajadores en activo de otras empresas). El objetivo, en este caso, es divulgar nuestras necesidades de empleo fuera del personal de la organización. Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos (no sólo en el proceso de selección, sino también en el de inducción y adaptación), un incremento en el coste del proceso, así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas.

Bajo esta fuente de reclutamiento podemos citar las siguientes técnicas:

Anuncios en prensa. Ésta es quizá la fuente de reclutamiento externo más conocida y utilizada. Su ventaja es, principalmente, su mayor cobertura frente a otro tipo de técnicas (con el anuncio podemos llegar a un gran número de personas). Pero, aunque el procedimiento es aparentemente sencillo (contratar la publicación del anuncio), para asegurarnos cierto éxito deberemos tener en cuenta diversos elementos tales como el texto del anuncio, diseño y composición, medio de comunicación, día de publicación, sección y página, etc.

Oficinas públicas de empleo. Aunque desprestigiadas por algunos sectores sociales, las oficinas de empleo públicas son buenas fuentes para el reclutamiento de determinados perfiles profesionales. Su utilización proporciona varias ventajas tales como la rapidez del procedimiento, la gratuidad del sistema o la preselección de candidatos bajo determinados criterios (titulación, idiomas, por ejemplo).

Centros de empleo. Ante las últimas crisis de empleo, los distintos gobiernos están creando y optimizando centros de empleo, dependientes de organizaciones no lucrativas y autorizadas por el Ministerio de Trabajo, en donde el demandante de empleo puede inscribirse en una bolsa de trabajo, y el ofertante puede consultar y reclutar candidatos. Algunos centros cuentan con asesoramiento profesional gratuito o a muy bajo costo.

Cartera de candidatos. En muchos casos podemos contar con un archivo histórico de candidatos de anteriores selecciones. El procedimiento es económico contando,

además, con información complementaria de los mismos (currículum, resultados de pruebas, notas de las entrevistas, etc.). También podemos complementar esta cartera con solicitudes esporádicas que nos han podido llegar de personas que están buscando trabajo.

Empresas de la competencia. Un requisito empleado, sobre todo en puestos de alta responsabilidad, es reclutar personas que ya trabajan en ese puesto, pero en empresas de la competencia. De esta manera, nos aseguramos ciertos conocimientos y habilidades del candidato. En este caso, la discreción y la confidencialidad del proceso son dos normas que deberemos cumplir con especial rigor.

Instituciones educativas. Una fuente de reclutamiento para reclutar candidatos es solicitando a diversas instituciones educativas listados o contactos de antiguos alumnos egresados del centro (Universidades, centros de bachilleratos técnicos, escuelas profesionales, etc.), recién titulados o a punto de concluir. La elección del tipo de centro dependerá del puesto específico a cubrir, así como de la cercanía de la institución educativa. En muchos casos, las instituciones educativas cuentan con bolsas de personas egresadas que buscan empleo.

Implicando a empleados. El procedimiento consistiría en divulgar internamente las necesidades de empleo entre los trabajadores para que ellos difundan y capten personal de fuera. El procedimiento, aunque puede tener efectos perniciosos, con una buena técnica de selección proporciona resultados bastante positivos. Con este tipo de reclutamiento conjugamos las ventajas del reclutamiento externo (innovación, deseos de trabajar del nuevo empleado) con la del interno, implicando a los empleados en parte del proceso de selección, pudiendo obtener así una mejor motivación de estos hacia el proceso en general.

Otras fuentes. En los últimos años están apareciendo otras estrategias para satisfacer necesidades de personal de las organizaciones. Tal sería el caso de los servicios prestados por las empresas de trabajo temporal, las ferias de empleo, las consultoras especializadas, los “head-hunters” o los colegios profesionales.

Las fuentes mencionadas son parte de lo que se denomina como reclutamiento tradicional, tomando en cuenta que estas herramientas han sido frecuentemente utilizadas en el medio desde hace mucho tiempo y que, de alguna u otra manera, han sido efectivas acorde a los tiempos en los que se han aplicado.

Se puede ejemplificar el reclutamiento tradicional a través del uso de la publicación en periódicos como parte del reclutamiento, procedimiento que resultaba de alto costo y de donde se obtenía muchos postulantes, lastimosamente en su mayoría sin cumplir el perfil, buscando que su hoja de vida llegue a la empresa que publicó. Esto no significa que la postulación masiva de candidatos que no cumplen el perfil en la actualidad no exista, sin embargo, su reducción en costos de publicación y tiempo de filtrado marcaría la diferencia en las mencionadas situaciones, tomando en cuenta que su ejecución era manual, lo que hoy por hoy, a través de las herramientas tecnológicas o portales de reclutamiento y bolsa de empleo, se ha reducido considerablemente.

Las herramientas 2.0 han pasado a ser parte fundamental de la función de atracción y retención de talento de estos departamentos. Las empresas ya no publican sus ofertas de empleo en prensa, sino que, además de recurrir a su web corporativa, se encargan de que

la misma tenga difusión a través de portales de empleo o redes sociales. Otro indicativo importante de la revolución en los procesos de selección, es la caída que se produce cada año en el uso de las herramientas tradicionales en los procesos de selección, fuentes como los anuncios en prensa apenas fueron utilizadas por el 13% de los profesionales de recursos humanos respectivamente, acorde a los estudios realizados en 2016 por Adecco en Informe Infoempleo. (Saiz Bringas 2016, 3-8)

En investigación realizada por Jyh Ming Ting-Ding y María de la Cruz Déniz-Déniz (2007) sobre “La selección de personal como un proceso ético y eficiente”, definen aspectos importantes a considerar dentro de un proceso de reclutamiento y las entrevistas de selección; tales como:

Objetividad, utilización de variables justas, consistencia, fiabilidad y validez, profesionalidad, confidencialidad, pluralidad de opiniones, respeto y amabilidad, comunicación veraz, retroalimentación y posibilidad de rectificación y justificación legal. Todos estos aspectos conllevan a mantener un reclutamiento que genere mayor satisfacción en el candidato y clientes, para lo cual se requiere una apropiada ejecución del mismo por parte del reclutador o equipo de reclutamiento.

## **2. Conceptualización del reclutamiento a través de redes sociales**

Para el desarrollo propositivo de la investigación, es importante inmiscuirnos en los conceptos importantes relacionados al reclutamiento a través de redes sociales; los cambios contemporáneos en las metodologías y estrategias de reclutamiento, conlleva a que constantemente aparezcan nuevas definiciones, terminologías y abreviaturas considerables al momento de adentrarse en la información y comunicación moderna.

En un entorno más competitivo como el actual que afirma que existe escasez de talento, los procesos de selección están evolucionando e incorporando entre sus herramientas el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, surgiendo así el *e-recruitment*<sup>1</sup>, que se concibe como el sistema de captación y selección de talento a través de internet que permite optimizar los procesos. Por tanto, las empresas deben estar al pendiente de los adelantos tecnológicos con el fin de aprovechar sus beneficios (González 2005).

Dentro de las innovaciones más usadas en estos procesos, encontramos: detección de necesidades de capacitación, administradores de tareas, comunicación, medios para realizar entrevistas online, plataformas de gestión de candidatos, software colaborativo, entre otras. Hoy en día, el uso de las redes sociales como herramientas para el reclutamiento y la selección no solo representa una novedosa alternativa de captación de personal sino una estrategia de negocio, cuya disminución de costos es la principal ventaja para la micro y la pequeña empresa (González 2005).

---

<sup>1</sup> Se refiere al Reclutamiento en línea realizado a través del Internet.

### **2.1. Reclutamiento 2.0 y 3.0: Enfoque actual de reclutamiento de personal**

Considerando la evolución que ha sufrido el proceso de reclutamiento a lo largo del tiempo, se han desarrollado conceptos relacionados a Reclutamiento 2.0 y 3.0, haciendo referencia a las particularidades que los caracteriza, y a cómo la tecnología los va complementando y/o reemplazando según su acogida y utilización.

Según destaca Pedro Rojas en su libro *Reclutamiento y Selección 2.0*, este nuevo concepto iniciado en Estados Unidos y que viene tomando fuerza en los últimos años en países latinos, resulta cada vez más familiar y de gran aceptación, al punto que las empresas han buscado incorporarlas a sus estrategias, tratando de acoplarse con rapidez para mantenerse en sintonía y no perderse los cambios tecnológicos que esto conlleva, a fin de no verse “lentos” o “retrasados” frente a las modernidades para pasar del “papel o análogo” a lo “electrónico o digital”. La web 2.0 se ha inmiscuido progresivamente en muchos aspectos en nuestras vidas y en lo que respecta al ámbito laboral no ha sido la excepción. Esto ha propiciado un relevo procedimental en la forma en la que buscamos y ofrecemos empleo. Internet y su capacidad de llegada a la sociedad actual, ha generado un cambio importante, mediante el cual, con varios clics, se puede acceder a las ofertas de trabajo en portales especializados, y donde es factible realizar filtros específicos que faciliten aún más la búsqueda ajustándola a la necesidad particular del candidato. De la misma manera, las empresas pueden utilizar los mismos portales y filtrar los candidatos que más se ajusten a su necesidad particular acorde al perfil requerido, por lo que se convierten en herramientas de doble vía y beneficios mutuos para las partes interesadas.

Si bien es cierto que el mundo de los Recursos Humanos se ha visto envuelto por la temática 2.0, es el Reclutamiento –conocido también como e-recruitment- el subsistema que ha tenido mayor desarrollo con los cambios tecnológicos. Las herramientas actualmente utilizadas para este fin, incorporan a la tecnología como principal novedad, donde es posible revisar una hoja de vida en formato de video, lanzar convocatorias por medio de videos cortos, dejar mensajes de audio o enviar la ubicación de las entrevistas por WhatsApp<sup>2</sup> para ser visualizada en un geo localizador, realizar video entrevistas desde y hacia cualquier parte del mundo, dar pruebas técnicas o psicológicas 100% online; todo esto, considerando un contacto más directo y rápido entre reclutador y candidato.

---

<sup>2</sup> Aplicación de mensajería instantánea a través de medios tecnológicos y dispositivos móviles.

Como se menciona en el artículo de Contreras-Pacheco, Camacho-Cantillo, y Badrán-Lizarazo (2017), sus investigaciones realizadas determinaron que:

Las SNS (Social Networking Sites) se han ido creando empíricamente con las necesidades del día a día, modificándose con el tiempo debido a la creación de nuevas tecnologías o fuerzas de mercado que se impongan. El crecimiento de estas plataformas es exponencial; cada 60 segundos se mueve un volumen gigantesco de transacciones, por ejemplo, en 60 segundos en *Facebook* hay 4,1 millones de usuarios que dan un “me gusta”, 347.222 tweets, 1.7 millones de “me gustas” para las fotos en Instagram, en Youtube se suben 300 horas de videos, 110.040 llamadas en Skype y 284.722 “snaps” en Snapchat.

La incorporación de la tecnología a nuestro diario vivir hace que estemos la mayor parte del tiempo conectados, pendientes de lo que sucede en nuestro entorno, pero ya no físico sino virtual. Los dispositivos móviles, donde ya tenemos en nuestras manos la puerta al mundo digital de manera permanente, son los que generan la existencia del denominado “Reclutamiento 3.0”, concepto bajo el cual ya no buscamos empleo “moviéndonos” a la computadora, sino que en nuestro propio teléfono celular, y mediante las redes en las que estamos conectados y su alcance, no solamente se busca empleo, sino que se tiene conexión directa con las personas involucradas y a quienes se quisiera llegar para el desarrollo profesional de los individuos.

Es por esto que, hoy más que nunca, el relacionamiento o *networking*<sup>3</sup> es considerado de vital importancia para la generación y/o búsqueda de empleo, siendo esta una de las habilidades o capacidades que en la actualidad son consideradas al momento de realizar un proceso de selección y evaluación de potenciales candidatos. Esto influye en la forma en la que se recluta en estos días debido a que ya no es el candidato que golpea la puerta de la empresa, si no que las empresas buscan entre sus redes y conexiones los candidatos que se ajusten al perfil que requieren, lo que también ha impulsado el desarrollo de nuevas habilidades en los reclutadores de esta época. Para referirnos al reclutador 2.0, Rojas (2012, 29-30) lo cataloga como “un profesional mucho más adaptado al entorno virtual y mucho más capaz para identificar el talento en entornos globalizados. Es una persona cercana a la gente y muy convencida del poder que ofrecen las relaciones en red, y, sobre todo, del interés mutuo existente entre candidatos y profesionales del reclutamiento y selección. Es un profesional adaptado (y adaptable) a las nuevas tecnologías y poseedor de una permeabilidad tal, que le permite traspasar las

---

<sup>3</sup> Se refiere a las redes de interacción entre personas.

barreras comunicacionales, moviéndose de forma eficaz en las redes para encontrar a su candidato ideal”.

Entre las principales ventajas consideradas para una empresa al utilizar esta modalidad de reclutamiento, se pueden encontrar: Rapidez de difusión, menor gasto, mayor conocimiento de candidatos, creación y consolidación de la marca empleadora, alcanzar candidatos pasivos, comunicación directa y control de la competencia. (Muñoz Guillen, M., 2014).

## **2.2. Estudios de autores relacionados en el tema**

Si bien es cierto que las teorías e investigaciones enfocadas al mundo de Recursos Humanos y la selección de personal llevan ya un buen tiempo en el medio, los estudios realizados con respecto al reclutamiento a través de redes sociales datan de un marco referencial de los últimos 10 años, tiempo en el que algunos autores –nuevos y antiguos– han desarrollado literatura específica importante para los respectivos estudios del tema. Y como parte del tiempo en el que vivimos, toda ella se encuentra disponible en la Web.

Amparo Díaz-Llairó (2011), es una autora española, reconocida como parte de los líderes expertos empresariales en Recursos Humanos de España e Iberoamérica. Su investigación relacionada al tema se desarrolla fundamentalmente en los libros “El Talento está en la Red y “Talent 3.0”, donde pone gran énfasis en lo estratégico y su impacto sociológico, utilizando casos prácticos para un mejor entendimiento. Expone varios temas trascendentes, acorde al tiempo en que vivimos, como podemos destacar el intercambio o diversidad generacional, el análisis conceptual de las diferentes redes sociales existentes, sus clasificaciones y su valor agregado en beneficio del reclutamiento. Resulta interesante además destacar cómo la autora expone los temas desde la perspectiva de los candidatos en las redes sociales, su comportamiento, su enfoque y la dinámica que se genera con los reclutadores y organizaciones; considerando también el abanico de posibilidades que conlleva la utilización de las redes sociales como herramientas de reclutamiento para las empresas, las estrategias que pueden ser consideradas y cómo sacar el mayor provecho de ellas para el beneficio común y alcanzar los objetivos logrando satisfacer las necesidades de perfiles profesionales.

Por otro lado, tenemos a Pedro Rojas (2010), quien, en tiempos de desenvolvimiento digital y tecnológico, donde la informalidad en la transmisión de conocimientos y comunicación de la información es cada vez mayor, buscó incorporar estas nuevas investigaciones y conceptos a la literatura tradicional, transcribiendo de manera clara y precisa la metodología que está siendo utilizada para reclutar a través de

redes sociales, realizando a su vez un análisis comparativo con el reclutamiento tradicional pero destacando como similitudes la búsqueda permanente de los perfiles más acertados, donde los candidatos más idóneos o con mayor empleabilidad, resultan ser los que reúnen características o habilidades de interacción social y altos niveles de relacionamiento; capacidades que son mayormente buscadas y apetecidas por los reclutadores en estos tiempos. A través de la publicación de sus libros, cumple su objetivo de ofrecer una mirada actualizada de tópicos profesionales como Recursos Humanos, Gestión Empresarial y Marketing, todo esto dentro del mundo digital en el que nos movemos en estos tiempos.

La argentina Martha Alicia Alles (2012) se ha enfocado principalmente a exponer, con gran claridad y objetividad, la gestión de Recursos Humanos por competencias, y más actualmente, los temas relacionados a Social Media en este ámbito. El aporte brindado por Alles al tema ha permitido plasmar en libros el impacto de la tecnología actual a los procesos de Talento Humano, incluyendo las redes sociales y sus alcances en lo que a reclutamiento y selección de personal se refiere. Su participación resulta ser de gran aporte a la investigación; considerando, sobre todo, que la permanente intervención de la autora en el medio de Recursos Humanos, ha permitido que contemos con bases teóricas aterrizadas al entorno latinoamericano, y no únicamente con respecto a los conceptos tradicionales, sino también a los conceptos modernos alineados al campo tecnológico y de redes sociales, particularmente a la gestión de reclutamiento por este medio.

### **3. Definiciones Conceptuales de la terminología y redes sociales acuñadas a nivel de reclutamiento**

Como parte de los términos frecuentemente usados hoy en día, se ha considerado importante destacar y definir algunos de ellos, con la finalidad de que se brinde mayor claridad de entendimiento durante su uso. Redes sociales como *LinkedIn*, *Facebook*, así como frases y palabras que son parte del día a día de nuestro entorno, son las que se describen a continuación, considerando su relación con el tema tratado, y que, en su mayoría, provienen del idioma inglés en el cual nacieron:

#### **3.1. *LinkedIn***

*LinkedIn* establece ser la mayor red profesional del mundo con 225 millones de usuarios en más de 200 países y territorios de todo el mundo. Su misión la definen como sencilla:

“conectar a los profesionales del mundo para ayudarles a aumentar su productividad y rendimiento. Al unirse a *LinkedIn* obtienes acceso a personas, empleos, noticias, actualizaciones e información que te ayudarán a destacar en tu campo profesional”. El principal servicio que ofrece *LinkedIn* es la solución en reclutamiento de talento humano, por lo que se ofrece como una herramienta potente, que permite ampliar las búsquedas más allá de las conexiones que el reclutador posea, para acceder a toda la red *LinkedIn* y a los 225 millones de usuarios con los que se cuenta. *LinkedIn* contempla el uso de poderosos filtros que ayudan a concentrarse en los candidatos ideales inmediatamente, sin necesidad de dedicar tiempo a aquellos que no cubren de manera predeterminada el perfil establecido. (Díaz, Rodríguez y Olvera 2014).

Como parte de las estrategias para consolidarse como la red social para profesionales, *LinkedIn* ha lanzado la herramienta denominada “*LinkedIn Recruiter*”, mediante la cual, busca optimizar los procesos de búsqueda de candidatos para las empresas que adquieran este servicio y facilitar la localización y contratación de los nuevos profesionales que la organización requiera incorporar acorde a sus vacantes, compitiendo de forma directa con los portales de empleo que existen en el mercado. Su funcionalidad permite crear proyectos de reclutamiento, establecer espacios para varios reclutadores de forma organizada, contacto privado e ilimitado con los candidatos, así como contar con filtros específicos para focalizar la búsqueda de perfiles, experiencias, estudios o conocimientos particulares que puedan tener los usuarios de la red. Además, permite a las empresas que cuenten con el servicio, publicar anuncios laborales para la recepción de aplicantes interesados en postular para trabajar en la organización.

### **3.2. Facebook**

*Facebook* fue fundada en 2004. Su misión es “dar a la gente el poder de compartir y hacer el mundo más abierto y conectado”. *Facebook* menciona que la gente hace uso de esta red social para mantenerse en contacto con amigos y familiares, para descubrir lo que está pasando en el mundo, y compartir y expresar lo que les importa. *Facebook* permite a las personas conectarse con sus amigos, ya sea a través de un juego, una película, compartir su restaurante favorito o escuchar una canción, comentar y compartir artículos o noticias. (Díaz, Rodríguez y Olvera 2014).

A partir del año 2017, Facebook cuenta con una sección adicional dentro de su plataforma, denominada “*Facebook Jobs*”, mediante la cual, ofrece a sus usuarios la

oportunidad de acceder a ofertas de trabajo, así como a las empresas les permite mostrar en su red social las oportunidades laborales que mantienen. Las opciones que pueden visualizar los usuarios que estén en la búsqueda de empleo son filtros por palabra clave, profesión, actividad o zona donde se encuentra; brindando la facilidad del auto llenado de la información básica del candidato que se encuentra precargada en la plataforma, a diferencia de los portales tradicionales de empleo cuyo registro es manual.

Por otro lado, esta sección permite a las empresas pagar para que su anuncio de empleo sea visible a sus posibles aplicantes en la plataforma de publicidad de la red social, contando además con filtros demográficos y geográficos -entre otros- para focalizar y direccionar el alcance del mismo hacia el público objetivo particular, y frente a lo cual, los reclutadores pueden contactar a los candidatos a través de la misma plataforma de manera directa o por medio de *Facebook Messenger*<sup>4</sup> para continuar con el proceso.

### **3.3. Terminología utilizada en reclutamiento en redes sociales**

‘2.0’: Adicionar ‘2.0’ a cualquier palabra o expresión: Atracción 2.0, Reclutamiento 2.0, solo por citar dos ejemplos, significa que el concepto representado por la palabra principal fue modificado por la Web 2.0. (Alles 2012)

*Headhunting* 2.0: Método de selección de personas que se realiza con tecnologías de la Web Social (Web 2.0). El proceso se basa en una investigación sobre los mejores profesionales del mercado, que ocupan puestos similares al que se desea cubrir en la organización que lleva a cabo la búsqueda, la cual usualmente se focaliza en aquellas compañías que tienen un estilo de gestión similar a la propia. El método incluye el posterior llamado a los candidatos así detectados, para ofrecerles participar en un proceso de selección. No se convoca a personas que buscan trabajo, sino que se le ofrece la posibilidad de asumir una nueva posición a una persona que ya tiene empleo y que, en principio, no desea cambiar. (Alles 2012)

Marca Empleadora: El marketing externo de *employer Brand* posiciona a la organización como un lugar atractivo para trabajar y pretende atraer a los mejores candidatos. El marketing interno, por otra parte, genera una plantilla difícil de imitar por otras organizaciones, actuando como elemento de retención de los mejores talentos, de tal forma que sea posible construir una ventaja competitiva sostenible. (Hernández e Iglesias 2007).

---

<sup>4</sup> Facebook Messenger es un servicio de mensajería instantánea entre usuarios de la plataforma.

Portal: Sitio en Internet que es una suerte de puerta de entrada a otros sitios web, blogs y/u otras variantes multimedia. (Alles 2012)

Reclutamiento 2.0 (*Online recruiting*<sup>5</sup>/ *E-recruitment*): Conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces utilizando las posibilidades de la Web 2.0 a través de diferentes acciones: Publicitar oportunidades para obtener postulaciones, ofrecer posibles puestos de trabajo a personas que no están buscando empleo de manera activa. En todos los casos, las acciones propuestas tienden a identificar a posibles candidatos para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo. (Alles 2012)

Red Social: Estructura informal de relaciones e intercambios compuesta por personas (u organizaciones u otras entidades), las cuales están conectadas por motivos y circunstancias diversos, desde amistad o parentesco, hasta intereses comunes, entre otros. En el ámbito de las nuevas tecnologías de información y comunicación, las redes sociales son aquellos sitios de Internet que permiten, a través de un sistema abierto, intercambios dinámicos entre personas, grupos e instituciones en contextos diferentes. (Alles 2012)

Seguidores: Usuarios de una red social que reciben al instante información proveniente de otra persona a la cual decidieron “seguir”. El término se utiliza, generalmente, en relación con los microblogs. (Alles 2012)

Social Media: Es la combinación de herramientas en la Web: blogs, wikis, entre otras. Implica contenidos creados y diseminados por la gente. Usualmente se la relaciona con la “democratización del conocimiento”, dado que permite transformar a la gente de consumidores pasivos en personas activas que contribuyen con comentarios, agregados, o la generación de un nuevo conocimiento. (Alles 2012)

Social *Networking* Sites (SNS): Aquellos servicios de la web 2.0 que permiten construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema limitado y crear una red de contactos para establecer conexiones en diferentes grados (Boyd y Ellison, 2007). Por medio de estos perfiles, el usuario conectado es capaz de intercambiar y compartir contenido con otros usuarios (Kaplan y Haenlein, 2010), a los que posiblemente los unen intereses o motivaciones similares (Grabot, Mayere, Lauroua y Houe, 2014). (Contreras-Pacheco, Camacho-Cantillo, y Badrán-Lizarazo 2017).

---

<sup>5</sup> Se refiere al reclutamiento realizado en línea o a través de Internet.

Web 2.0: La expresión Web 2.0 hace referencia a una segunda generación de Web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios web, como redes sociales, blogs, microblogs, wikis, entre otras, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios. (Alles 2012)

Web 3.0: El concepto 3.0, tal como se lo concibe en la actualidad, hace referencia a la Web con un contenido fuertemente relacionado con los dispositivos móviles, especialmente los teléfonos inteligentes, cuyo uso se incrementa día a día. Dichos dispositivos reciben y brindan información en tiempo real sobre sus usuarios, la cual es registrada e interpretada por otros usuarios de la Red. (Alles 2012)

*WhatsApp*: Es una de las aplicaciones móviles más usadas del planeta, hasta el punto que muchos usuarios no conciben ya sus vidas sin este servicio. Se estima en un 90% la penetración del software tanto en el mercado europeo como en el latinoamericano, y el número de mensajes enviados a través de la aplicación crece exponencialmente cada día. Pero *WhatsApp* no solo es un programa de mensajería instantánea, sino que también podemos considerarla como una auténtica red social, ofreciendo un interesante conjunto de características que incluyen la creación de grupos y el envío de imágenes, audio y vídeo. (Ramos 2018)

#### **4. Nuevo reclutamiento asociado al Teletrabajo y problemática global**

Los cambios a los que se enfrenta el mundo actual, desde los de tipo tecnológico hasta los de tipo social, económico y de salud, han llevado a la población a adaptarse -de manera forzada y apresurada- a una nueva “normalidad” donde se generan formas disruptivas de realizar las cosas y procesos de cambio que se avizoran como permanentes.

En este contexto, vemos cómo las políticas y protocolos de salud pública, se han actualizado debido a la pandemia generada por el virus denominado “*covid-19*” en el año 2020, donde el distanciamiento social necesario ha influido en la implementación de prácticas laborales como el Teletrabajo a través de las herramientas tecnológicas disponibles en la actualidad; lo que conlleva a incluir puntos importantes relacionados a este tema.

#### **4.1. El Teletrabajo como modalidad laboral en la actualidad**

Conforme lo señala Pablo Gutiérrez (2020):

El teletrabajo es una modalidad de trabajo subordinada que no implica la presencia física de los trabajadores en el centro laboral, pudiendo desarrollar y organizar las funciones laborales en cualquier ambiente incluyendo su domicilio y que, por mutuo acuerdo entre el trabajador y el empleador, se establecen los medios informáticos, de telecomunicación y análogos necesarios para el desarrollo de sus labores, siendo estos otorgados por la empresa o por el teletrabajador.

Páez, Chávez, Apunte y Rosales (2020), señalan datos relevantes sobre el Ecuador, mencionando que:

Desde el año 2016, en el Ecuador se han emitido dos acuerdos ministeriales, uno para el sector privado y otro para el público, en donde se ha definido el marco regulatorio para los teletrabajadores a nivel nacional. De acuerdo al Ministerio del Trabajo en el Ecuador, al año 2019, existen 15.200 personas teletrabajando oficialmente, la meta es que este número crezca a 76.000 en los próximos dos años. En países como Ecuador, el teletrabajo no se dimensiona como una figura de contratación, sino que es concebido como una parte inherente a la relación de trabajo que no se descuenta de la jornada normal. Es decir, mientras en los países del primer mundo, el teletrabajo ayuda a mejorar la calidad de vida de la gente, en el Ecuador se le resta importancia y se asimila que el llevar trabajo de oficina al domicilio es algo normal. La normativa ecuatoriana expedida en los últimos 2 años, es indudablemente un gran paso para dotar a las organizaciones de una alternativa para diversificar las maneras de contratación de sus empleados, sobre todo, debe trazar el camino a seguir para priorizar el bienestar de los trabajadores versus la sobrecarga laboral. Entre los factores a considerarse dentro de la importancia del teletrabajo está la alfabetización digital, en este sentido, el Ecuador ha tenido un avance en los últimos 10 años, en donde este indicador se ha incrementado; en el 2012 el uso del computador en la ciudad era del 47% mientras que en el 2016 ya era del 59,5%.

Por otro lado, Peiró y Soler (2020) añaden lo siguiente:

Durante las semanas de confinamiento, el teletrabajo se ha convertido en la mejor oportunidad para hacer compatible la protección frente a la pandemia con el mantenimiento de las actividades productivas. Para muchos teletrabajadores con

experiencia previa, la novedad ha sido la amplitud con la que han utilizado esta modalidad, que estos días se ha convertido en exclusiva. Pero para otros muchos trabajadores lo novedoso ha sido tener una primera experiencia en este ámbito. Lo mismo puede decirse de las empresas. Para unos y otras, seguramente su visión del teletrabajo no volverá ya a ser como antes. Las evidencias disponibles apuntan a un fuerte incremento de la práctica del teletrabajo, pero la intensificación ha tenido lugar de manera sobrevenida, en muchos casos improvisada y sin planificación previa. Los datos del INE<sup>6</sup> afirman que solo un 4,8% de los empleados teletrabajaban en España en 2019. Sin embargo, las posibilidades para realizar esta modalidad de trabajo se elevan al 22,3% y, según algunas encuestas, incluso este porcentaje se habría superado hasta alcanzarse un 34% de personas teletrabajando durante las semanas de confinamiento por la crisis del COVID-19. Un teletrabajo eficaz requiere la reorganización y adaptación de sistemas y procesos de trabajo y un esfuerzo de aprendizaje de los trabajadores no familiarizados con esa práctica. Aprovechar todo el potencial productivo del teletrabajo requiere que las empresas y los trabajadores hagan cambios que van más allá de estas circunstancias excepcionales.

Finalmente, Prieto y Cortés (2019), consideran que:

Ese es el momento preciso donde las TIC forman una alianza con el Teletrabajo para facilitar la vida del empleador y el empleado, porque con ellas puede generar mayor producción, reducción de costos y mejorar la calidad de vida de los trabajadores, lo cual es el pilar para el buen desempeño de una organización, en el entendido que su clave es el talento humano. Es importante demostrarles a las organizaciones que, si se desean ejecutar cambios positivos, se pueden hacer siempre que se tenga la disposición de apostar por nuevas alternativas de flexibilización laboral, los beneficios que traen la implementación del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones son innumerables con relación a la implementación de una política laboral inclusiva a través del teletrabajo podremos encontrar algunas de ellas como:

- Facilitan la vida diaria del ser humano porque pueden mantener un constante monitoreo de las actividades laborales a desarrollar.
- Reducen los costos en espacios físicos (estructuras, edificaciones) para el desarrollo de las laborales encomendadas.
- Siempre se está a la vanguardia e innovar que es lo que exige el mercado laboral en la actualidad.

---

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Estadística de España

- Fomentar la inclusión social de personas en condiciones de vulnerabilidad, discapacidad o apoyo a las madres cabeza de hogar.
- Optimización del tiempo de trabajo, lo que trae consigo mayor productividad.
- Amplitud en el reclutamiento de personal altamente capacitado para el desarrollo del objeto social de la organización.

#### **4.2. Reclutamiento de personal durante el confinamiento**

La pandemia que ha afectado a todo el planeta en los actuales momentos, ha impactado en los procesos internos de las organizaciones, mismas que se han visto en la necesidad de ajustarlos a la realidad actual. Parte de ese ajuste, implica que muchos de los procedimientos hayan pasado de ser presenciales a ser virtuales o digitales, entre ellos, el de reclutamiento de personal.

Factores como la incertidumbre generada por la pandemia, el impacto económico, así como la exposición al riesgo de afectación de la salud, provocó que los procesos se detuvieran temporalmente y que se retomen implementando estrategias de reclutamiento virtual, donde las video entrevistas o entrevistas a través de plataformas de comunicación online<sup>7</sup> pasaron a formar parte del procedimiento regular dentro de los mismos.

Sobre este mismo tema, Beatriz Sardi y Fernando Troilo (2020), consideran que:

Las entrevistas mediadas por Tecnología -EMT- están ganando un lugar cada vez más importante en el proceso de selección de personal, en diferentes tipos de empresas. Si bien, las empresas globales, por una mayor disponibilidad de recursos financieros y por una mayor permeabilidad a los cambios del contexto actual, ofrecen mayores posibilidades para la implementación de EMTs, algunas empresas vinculadas a consultoría en recursos humanos, han visibilizado las ventajas de las modalidades virtuales y ya las implementan en los primeros encuentros entre selector-candidato, permitiendo la agilización de los procesos y optimización de tiempos, costos y recursos.

Las EMTs, sin embargo, no pueden ser extensivas a todo tipo de perfil laboral. Existen perfiles que requieren evaluar habilidades más físicas, de presencia o interacción social que aún no resultan observables a través de un dispositivo tecnológico. Entre ellos, perfiles operativos, en general masivos, comerciales o aquellos asociados a grupos etarios más altos, con un bajo dominio de las TIC's. En perfiles profesionalizados, de mandos medios y superiores, gerenciales y ejecutivos, las EMTs han mostrado ser ampliamente

---

<sup>7</sup> Plataformas como Zoom, Webex, Meet, Skype.

efectivas y reemplazan el tradicional encuentro presencial en las primeras instancias del proceso de selección de personal.

La elección de una modalidad de entrevista virtual no depende sólo del tipo de empresa y el tipo de perfil a trabajar. El criterio de selector, es decir, su análisis en materia de los plazos de cobertura requeridos, el nivel de urgencia de la posición, su agenda personal, su entrenamiento en herramientas tecnológicas, los tiempos y los costos involucrados, además de la logística y la disponibilidad del candidato, juegan también, un rol determinante para decidir la implementación de la EMT. A su vez, el mercado para el cual se trabaja y la locación de la búsqueda, son otras de las variables a considerar en la elección de este tipo de entrevista.

Los selectores reconocen que las nuevas tecnologías están ocupando cada vez más espacio en el campo organizacional, pero no desconocen que su incorporación supone un cambio cultural que no puede darse en el corto plazo. Las empresas del campo IT, globales, con influencia de otros países, con mayor financiación pueden tener mayores posibilidades respecto al uso de la tecnología. Sin embargo, muchas empresas, en particular las empresas más locales con poca o nula influencia de países extranjeros, tienen un enfoque más tradicionalista con procesos de selección clásicos. Por lo que incorporar tecnología, no solo representa un gasto económico difícil de afrontar, sino un desafío cultural impensable en muchos casos. Comenzar a derribar viejos esquemas, trabajar sobre la resistencia al cambio que generaciones adultas construyeron en torno a las nuevas herramientas tecnológicas, por miedos infundados o anclaje en ideas tradicionalistas y burocráticas que no permiten dar lugar a nuevos modos de hacer selección.

Hoy existe tecnología en una gran variedad de campos como terapia o coaching a través de Skype, software de reclutamiento que analiza a través de un algoritmo sencillo, cuáles son los mejores candidatos al rol, software que permite enviar tests automáticos o grabar entrevistas, entre otros. Sin embargo, no todos los selectores saben cómo aplicarlos, cuáles son sus principales características, en qué casos implementarlos, cómo manejarlos o mejorarlos.

Así como existe desinformación sobre el uso e implementación de nuevas tecnologías en reclutamiento y selección desde la perspectiva del selector, también existe desinformación desde el lugar de candidato, sobre todo aquellos con un rango etario más avanzado. De este modo, si bien existen celulares y aplicaciones, software de video llamadas y demás tecnologías que se implementan en el campo laboral, muchos candidatos desconocen cómo funcionan en esta área o desconocen por completo que las entrevistas pueden llevarse adelante a través de estos dispositivos bajo modalidades virtuales, lo cual opera como una traba para la conducción de este tipo de entrevistas.

Los selectores deben considerar que, así como existe desinformación en el uso e implementación de nuevas tecnologías en su campo, también se encuentra una falta de información desde el lugar de candidato, por lo que muchos de ellos, en general, en edades más avanzadas, desconocen cómo funcionan las tecnologías en el campo laboral o desconocen las EMTs por completo. Comprender dicha situación permitirá a los selectores analizar esta variable en determinados grupos etarios o perfiles y buscar las estrategias más adecuadas para un correcto desarrollo del proceso de selección.

Finalmente, será importante abrir nuevos estudios sobre la temática para analizar los efectos de la creciente digitalización e incorporación al mundo laboral de todo tipo de actividades mediadas por la tecnología; teniendo en cuenta que este proceso se vio acelerado por la pandemia global por coronavirus (COVID-19) que comenzó con posterioridad a la presente investigación, pero que sin lugar a duda a futuro también implicará cambios en los procesos y entrevistas de selección de personal.



## **Capítulo segundo**

### **Desarrollo de la investigación y recolección de datos sobre el proceso de reclutamiento en TCS Ecuador**

#### **1. Desarrollo investigativo del reclutamiento a través de redes sociales en la empresa TCS Ecuador y su involucramiento en los procesos de selección frente al reclutamiento tradicional**

Entendiendo el marco teórico en el que se desarrolla la investigación, y enfocándolo hacia la organización que fue escogida, el proceso investigativo ha incluido varios parámetros, a través de la recolección cuantitativa y cualitativa de datos, y mediante el cual se ha logrado obtener información real y actual de la ejecución de este tipo de reclutamiento. Las entrevistas realizadas al equipo de Reclutamiento han permitido obtener datos reales de cómo se percibe el reclutamiento a través de redes sociales frente a la ejecución del reclutamiento tradicional, sus pros y contras, desde la perspectiva de empresa.

La investigación refleja el contraste y la diversidad que existe por el cambio de temporalidad y los avances tecnológicos a velocidades estratosféricas, que incluye un relacionamiento intergeneracional donde convergen al mismo tiempo y en el mismo universo de socialización personas de todo el mundo, hablando distintos lenguajes, de diferentes generaciones, razas, orígenes, pensamientos, religiones, etc.; pero con algo en común que los ha unido a pesar del cúmulo de factores diferenciadores que puedan tener: las redes sociales.

#### **2. Recolección cualitativa de datos**

Para la investigación cualitativa, se han considerado varias aristas. Una de ellas es la realización de entrevistas focalizadas al equipo de reclutamiento, el cual consta de 7 miembros con las siguientes características:

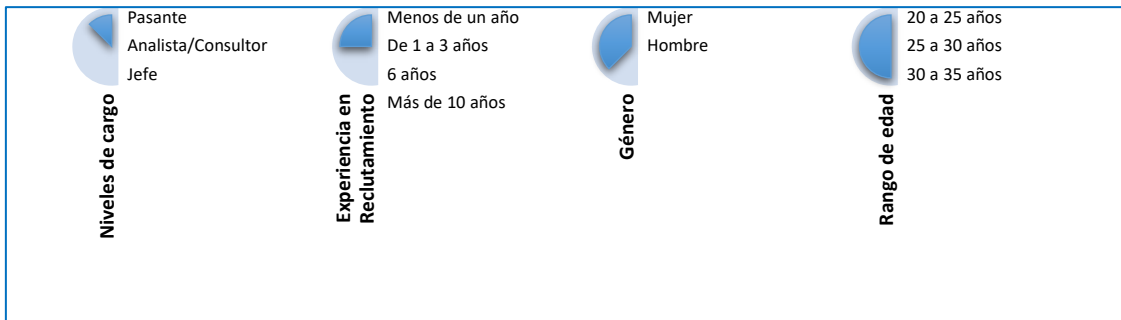


Gráfico 1. Población sujeta de la investigación cualitativa

Fuente y elaboración propias

Siendo una población pequeña pero diversa, a través de preguntas directas y abiertas, se ha podido obtener datos que reflejan la percepción de los miembros del equipo desde diferentes puntos de vista, este tipo de reclutamiento en la selección de personal actual en la organización, de la misma forma que al ejecutar el reclutamiento a través de fuentes tradicionales.

Adicionalmente, como parte de la investigación cualitativa, se ha incluido un comparativo de Reclutamiento en empresas competidoras, que permite recolectar información relevante al estudio realizado.

### 3. Recolección cuantitativa de datos

A través de la investigación cuantitativa, se ha logrado recopilar datos importantes sobre los procesos de selección de personal ejecutados en la organización durante el rango de tiempo definido, tanto con la utilización de fuentes de reclutamiento tradicionales, así como también en los que se ha incluido las redes sociales como fuente principal.

Se ha considerado pertinente destacar la siguiente información demográfica y demás datos relacionados al tema investigado en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador:

- Ingresos 2018-2019 por Fuente de Reclutamiento
- Ingresos 2018 – 2019 por Cargos
- Ingreso de Personal por segmento generacional
- Procesos de Reclutamiento que utilizan Redes Sociales
- Salidas de personal contratado en el último año
- Salidas de personal recién contratado por Generaciones
- Salidas de personal nuevo por Cargos

La relevancia de contar con esta información radica en que a través de ella se logra identificar cómo ha sido paulatinamente implementado este tipo de reclutamiento en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador en el último año. Sus resultados consolidados y específicos muestran los aspectos relacionados al reclutamiento en Redes Sociales y la incorporación del personal a través de la utilización de este medio, así como también, que tan relevante ha sido para la organización mediante su permanencia en la misma.



## Capítulo tercero

### Resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa

Una vez obtenidos los resultados de la investigación, se ha revisado y analizado cómo ha impactado en la organización la ejecución y utilización de este reclutamiento en la empresa TCS Ecuador de forma adecuada, considerando el hecho justamente de seguir los procedimientos descritos previamente en el estudio, utilizando las herramientas tecnológicas disponibles para este fin, alcanzando los resultados de selección deseados, y a su vez manteniendo un alineamiento hacia las políticas y modelos establecidos en la organización para su consecución.

#### 1. Análisis de la investigación cualitativa

Dentro de la recopilación cualitativa de datos, la entrevista como herramienta principal para su ejecución, ha sido realizada a los miembros del equipo de Reclutamiento (7 personas), a través de las cuales los entrevistados han plasmado su visión con respecto a la incorporación de esta fuente en sus procesos de selección de personal. Las entrevistas han sido analizadas y tabuladas obteniendo de las mismas los siguientes resultados:

##### 1.1. Datos demográficos de los entrevistados

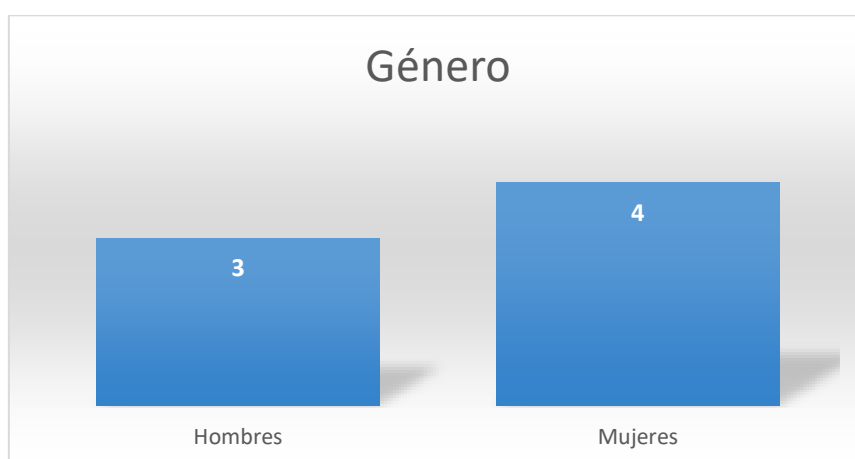


Gráfico 2. Distribución demográfica por género  
Fuente y elaboración propias

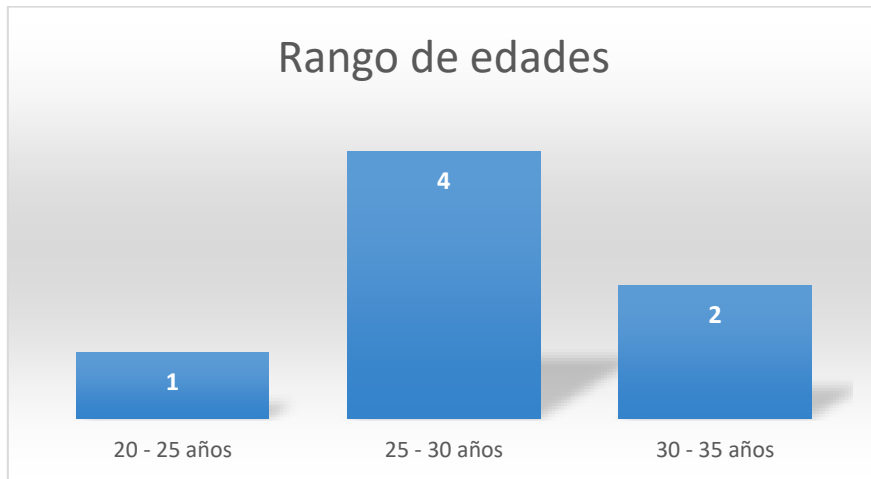


Gráfico 3. Distribución demográfica por edad  
Fuente y elaboración propias

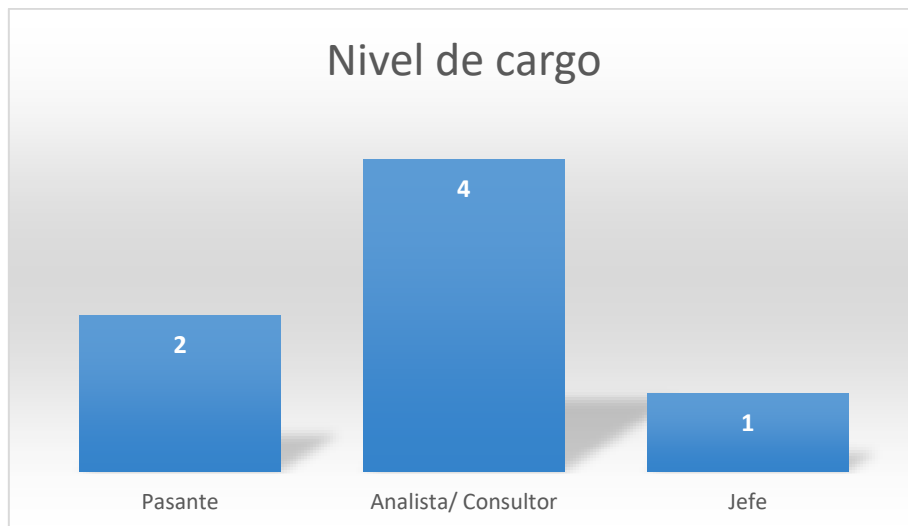


Gráfico 4. Distribución demográfica por cargo  
Fuente y elaboración propias

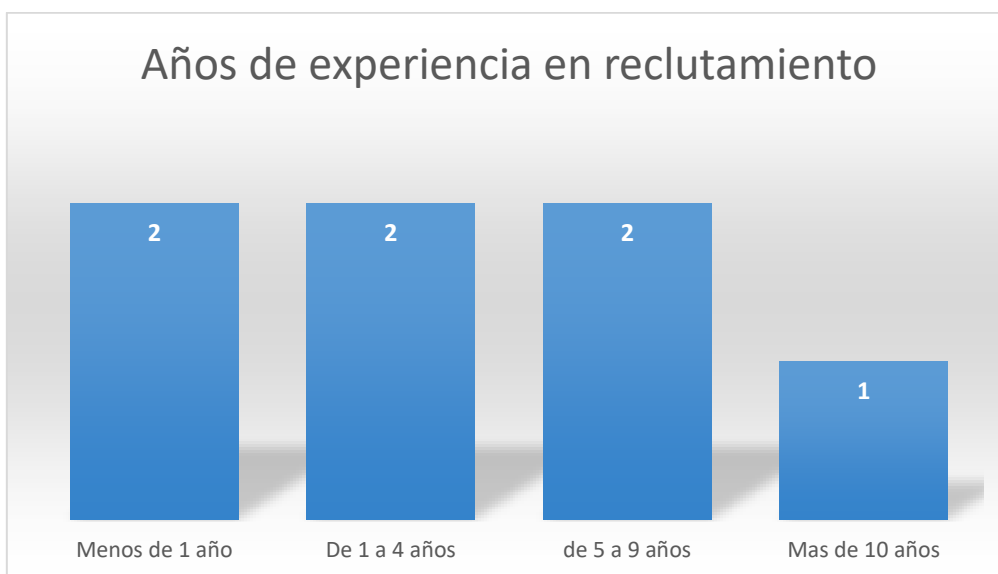


Gráfico 5. Distribución demográfica por experiencia  
Fuente y elaboración propias

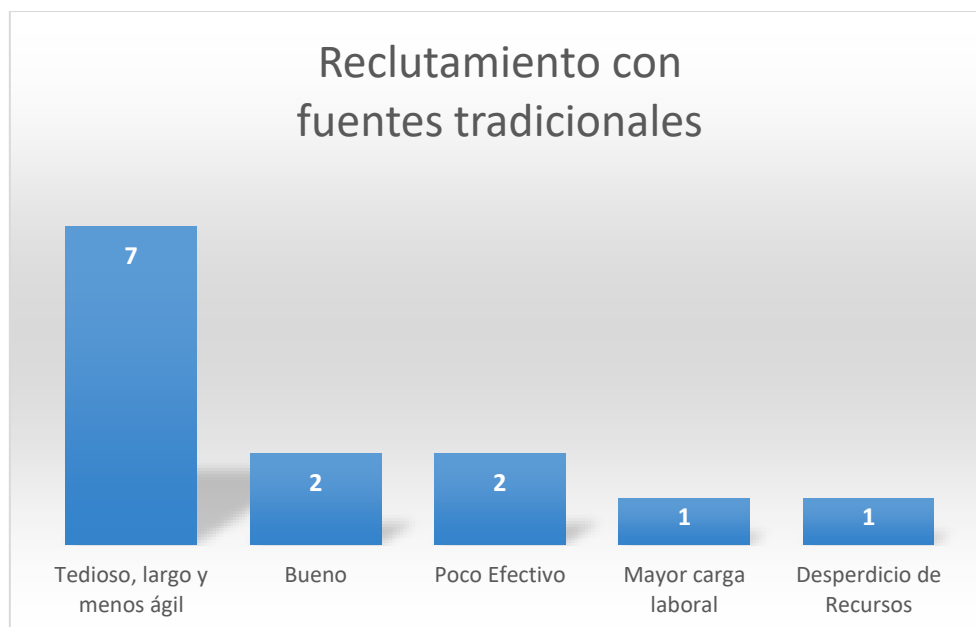


Gráfico 6. Experiencia con fuentes tradicionales  
Fuente y elaboración propias

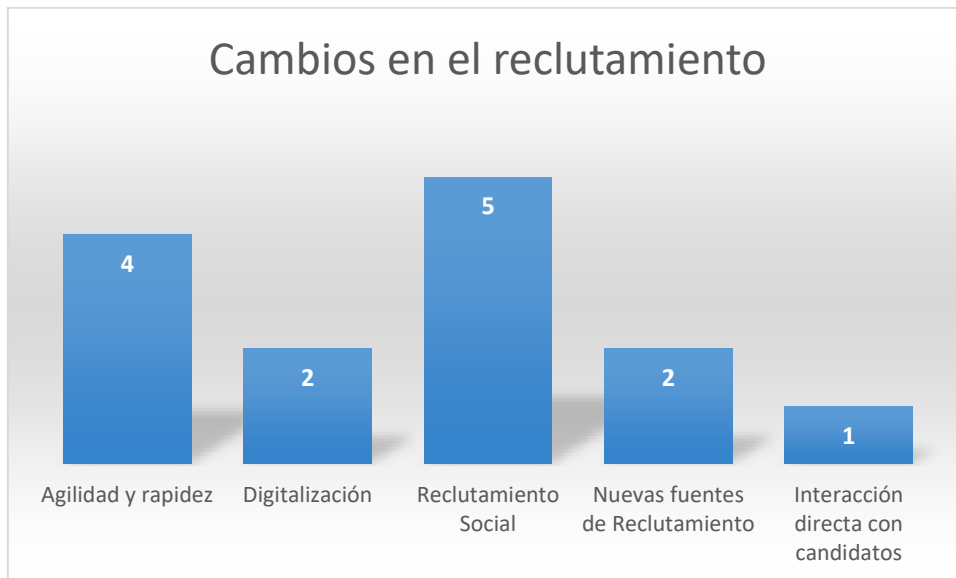


Gráfico 7. Cambios observados en el reclutamiento  
Fuente y elaboración propias

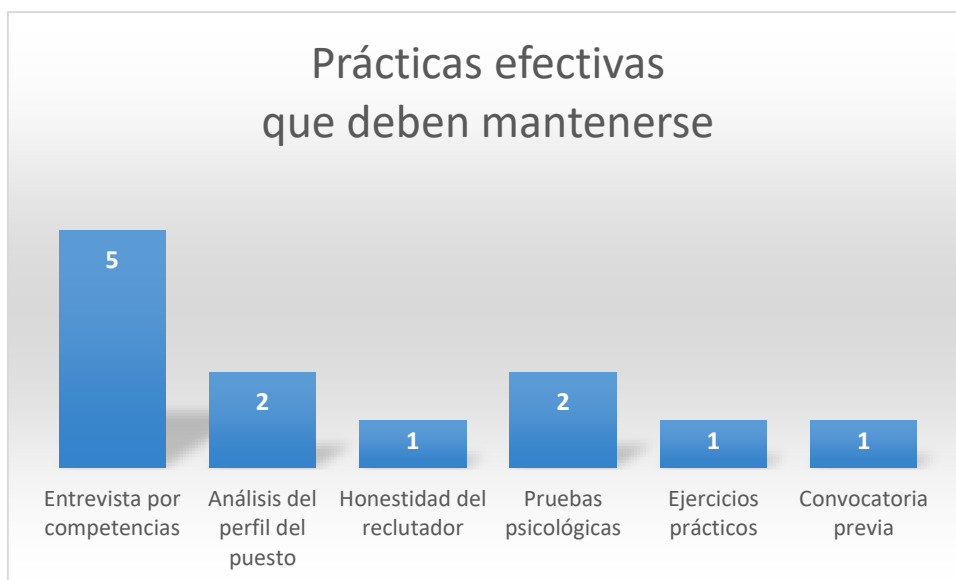


Gráfico 8. Prácticas efectivas a mantenerse  
Fuente y elaboración propias



Gráfico 9. Prácticas no efectivas que deben eliminarse  
Fuente y elaboración propias



Gráfico 10. Utilización de redes sociales como fuente  
Fuente y elaboración propias

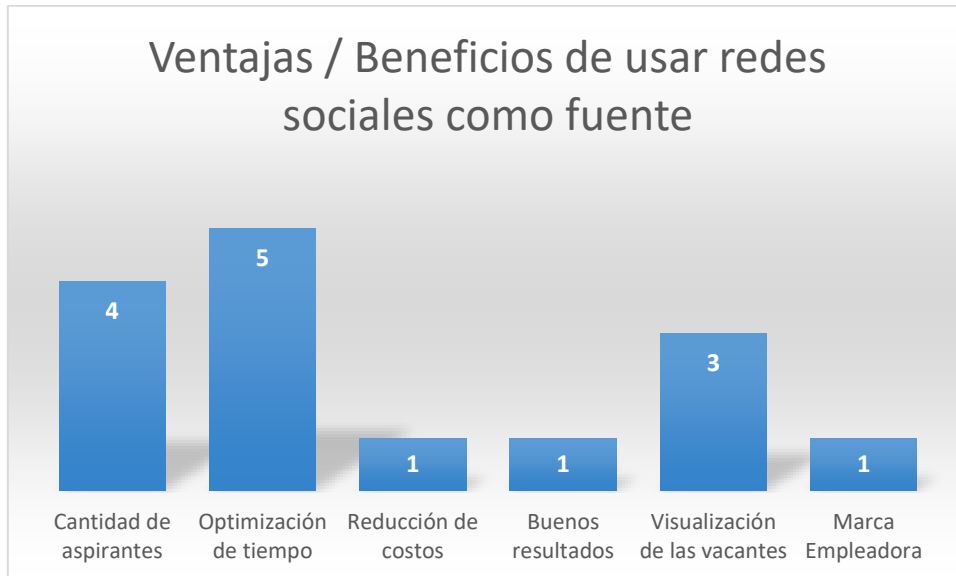


Gráfico 11. Ventajas / beneficios de usar redes sociales como fuente  
Fuente y elaboración propias

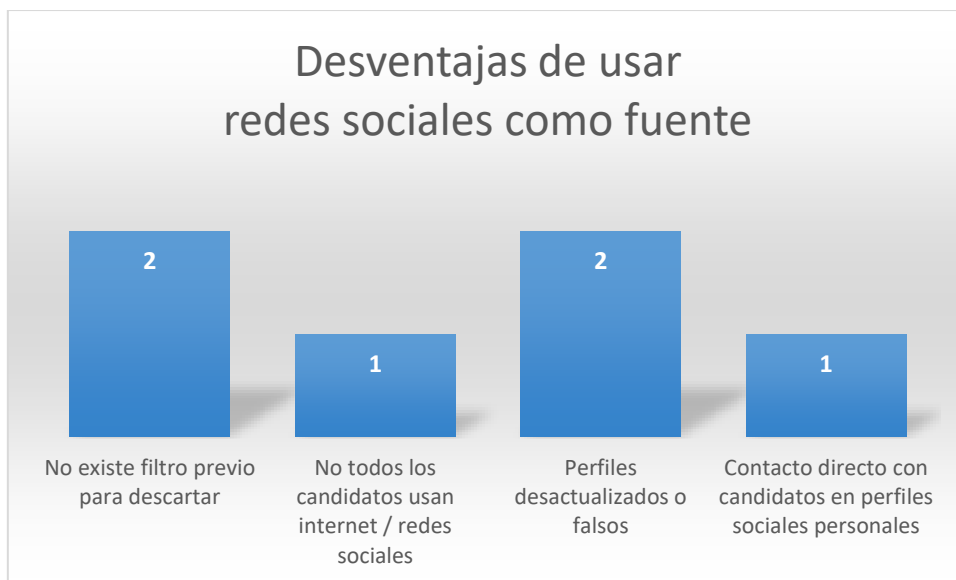


Gráfico 12. Desventajas de usar redes sociales como fuente  
Fuente y elaboración propias

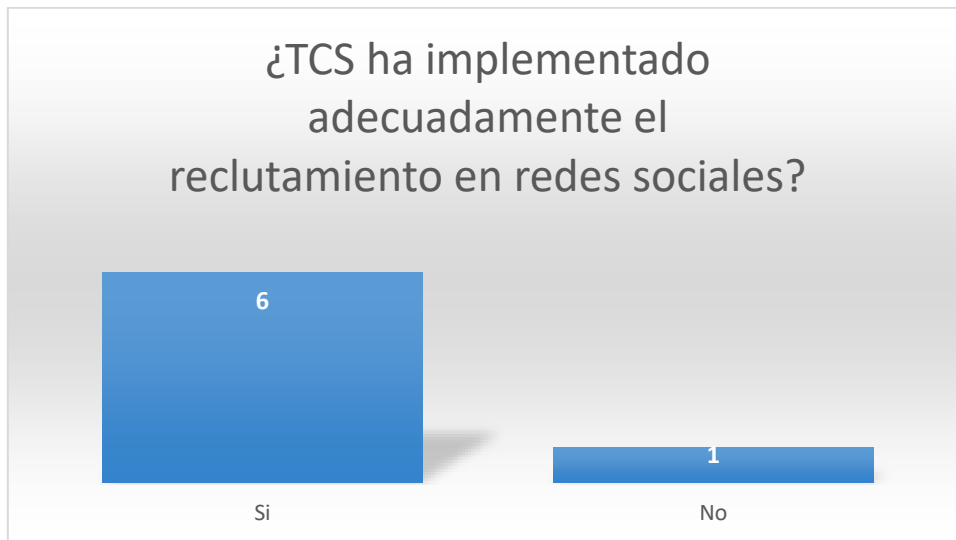


Gráfico 13. Implementación de reclutamiento en redes sociales en TCS  
Fuente y elaboración propias



Gráfico 14. Perfiles que más aplican en redes sociales  
Fuente y elaboración propias

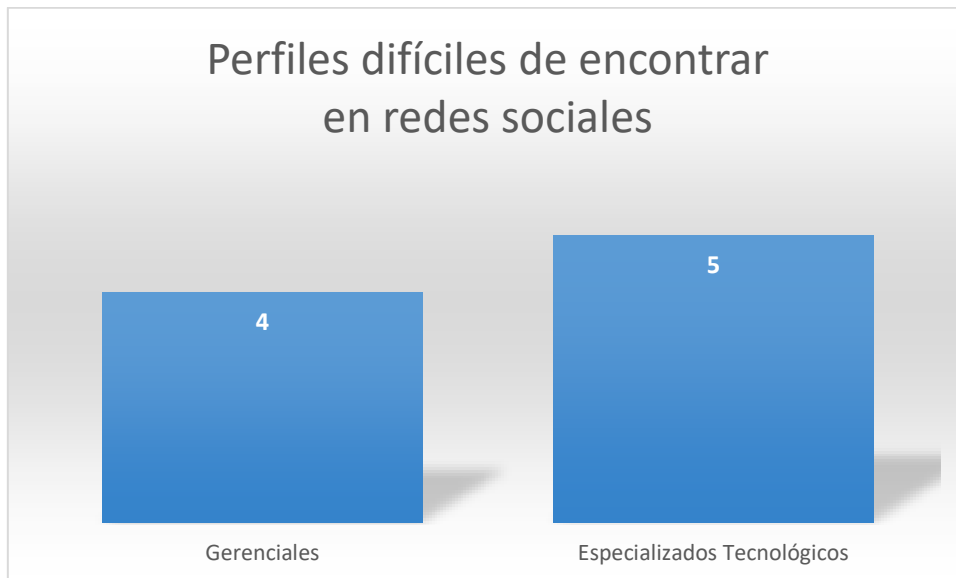


Gráfico 15. Perfiles difíciles de encontrar en redes sociales  
Fuente y elaboración propias



Gráfico 16. Perfil esperado del reclutador de redes sociales en TCS  
Fuente y elaboración propias

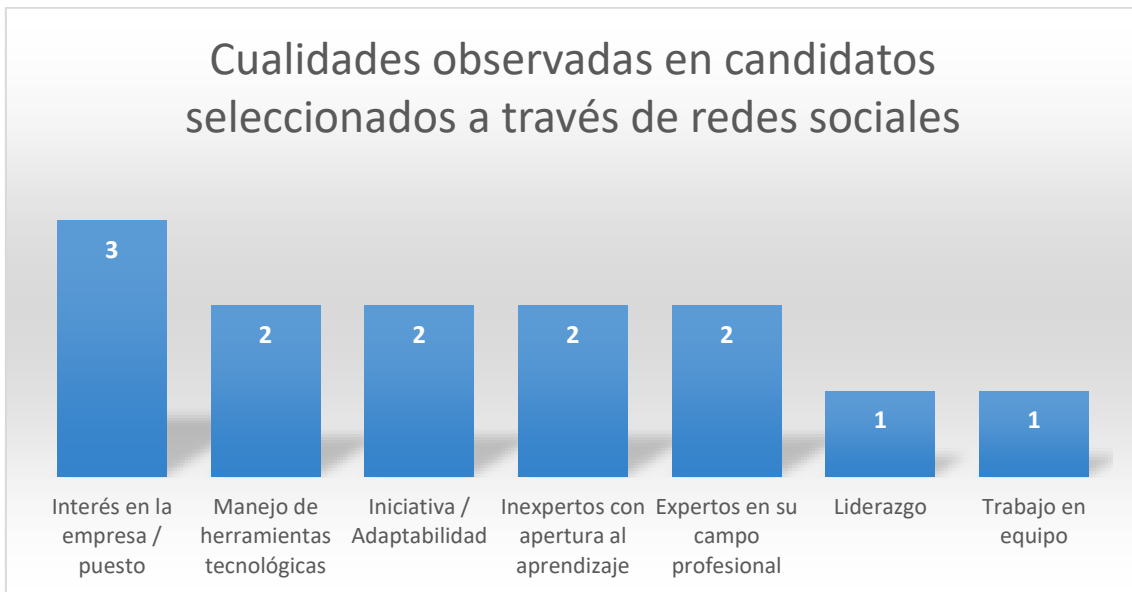


Gráfico 17. Cualidades de candidatos seleccionados por redes sociales  
Fuente y elaboración propias



Gráfico 18. Redes sociales más efectivas  
Fuente y elaboración propias

## 1.2. Comparativo de reclutamiento con empresas competidoras

En TCS Ecuador se desarrolló una investigación de Mercado laboral en el año 2019, que incluye la comparación en los procesos de Reclutamiento y Selección frente a empresas competidoras del sector Tecnológico, donde se consideró aspectos como: beneficios, herramientas, cantidad de reclutadores, inclusión tecnológica en los procesos, tiempos de respuesta, etc.

De los resultados obtenidos, se evidencia que en gran medida, las empresas cuentan con beneficios corporativos similares, así como también la utilización de herramientas tecnológicas como Webex para videoconferencias, mismas que facilitaron la práctica del reclutamiento 2.0 en TCS Ecuador; con ciertas restricciones como la utilización de WhatsApp en las computadoras, Skype para video llamadas, bono de reclutamiento, y cuyo tiempo de respuesta en contratación resultan mayores por las aprobaciones y procesos adicionales que se debe ejecutar.

Tabla 1.  
Comparativo de beneficios entre competidores

Información Competidores	TCS Ecuador	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4
Plantilla aproximada	1616	250+	80+	140+	3000
Rpersonal de Reclutamiento	2	1	1	4	9
Tiempo promedio de Reclutamiento	30 – 45 días (locales) /	30 días	30 días	25 días	15 días
	60 días (expatriados)				
<b>Beneficios</b>					
Horas laborales	40	40	40	40	40
Seguro médico privado	Si	Si	Si	Si	Si
Seguro de vida	No	No	Si	Si	Si
Servicio de Alimentación	Si	Si	Si	Si	No
Bono por navidad (por ley)	Si	Si	Si	Si	Si
Trabajo desde casa	No	No	No	Si	No
Plan de Ahorro	No	No	Si	Si	No
Otro beneficio: Pago completo de la Seguridad Social (Aporte patronal y personal cubierto por la empresa)	Si	No	No	No	No

Fuente y elaboración: Talent Acquisition Group, TCS Latam

Tabla 2.  
Comparativo de herramientas de reclutamiento

Herramientas de Reclutamiento	TCS	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4
LinkedIn Premium para Reclutadores	X				
Acceso a Redes Sociales (Twitter, Facebook, etc.)			X	X	X
WhatsApp instalado en computadoras	X	X	X	X	
Videoconferencias por Skype					
Acceso a dispositivos móviles				X	X
Bonos de Reclutamiento	X	X	X		
Videoconferencias por WebEx	X	X	X		

Fuente y elaboración: Talent Acquisition Group, TCS Latam

Tabla 3.  
Comparativo de tiempos de reclutamiento

Empresas	Reclutamiento	Entrevista Recursos Humanos	Entrevista cliente	Selección	Evaluaciones y formatos	Verificación y Referencias	Aprobaciones Internas	Aprobación corporativa	Contratación
TCS	5 días	3 días	5 días	5 días	3 días	5 - 7 días	3 días	3 días	3 días
Competidor 1	7 días	4 días	5 días	5 días	3 días	NA	NA	3 días	3 días
Competidor 2	7 días	3 días	5 días	6 días	3 días	NA	NA	1 día	3 días
Competidor 3	7 días	4 días	5 días	5 días	3 días	NA	NA	NA	1 día
Competidor 4	5 días	3 días	1 día	1 día	1 día	5 días	NA	NA	1 día

Fuente y elaboración: Talent Acquisition Group, TCS Latam

## 2. Resultados de la investigación cuantitativa

En el último año, considerando el análisis de la información obtenida, se ha podido evidenciar que todos los procesos de selección ejecutados incluyeron reclutamiento a través de redes sociales con anuncios publicados en *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter*, *WhatsApp*, Portales de Reclutamiento y de TCS, todos ellos, como parte de la estrategia actual de adquisición de talento a nivel corporativo, regional y local. (Anexo 2)

Con respecto al análisis de los ingresos de nuevo personal entre octubre de 2018 y octubre de 2019 con base en la fuente de reclutamiento, en ese lapso se ha incorporado 268 nuevos colaboradores o “asociados” a TCS Ecuador, dentro de los cuales, la mayoría (67%) ha sido a través de redes sociales, incluyendo convocatorias y búsquedas a través de *LinkedIn*, *Facebook*, promoción a través de *WhatsApp*, *Twitter*, portales corporativos de TCS. En menor proporción tenemos los programas de vinculación con universidades (denominado AIP), referidos (nombrado BYB) y de apoyo a grupos vulnerables (internamente conocido como *Enable*).

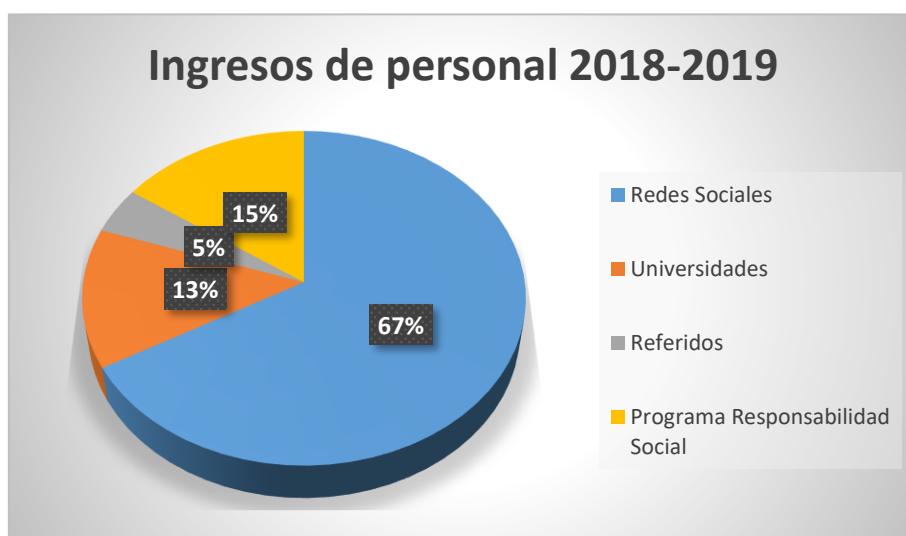


Gráfico 19. Ingresos de personal en TCS Ecuador  
Fuente y elaboración propias

Se analizó también la información con respecto a los ingresos dentro del rango de tiempo definido para la investigación, dividiéndolos por cargos, sobre lo cual se ha obtenido que los principales cargos contratados en TCS Ecuador han sido: agentes de Call Center (223), pasantes (35), consultores de áreas de soporte (6) y consultores de IT (4).

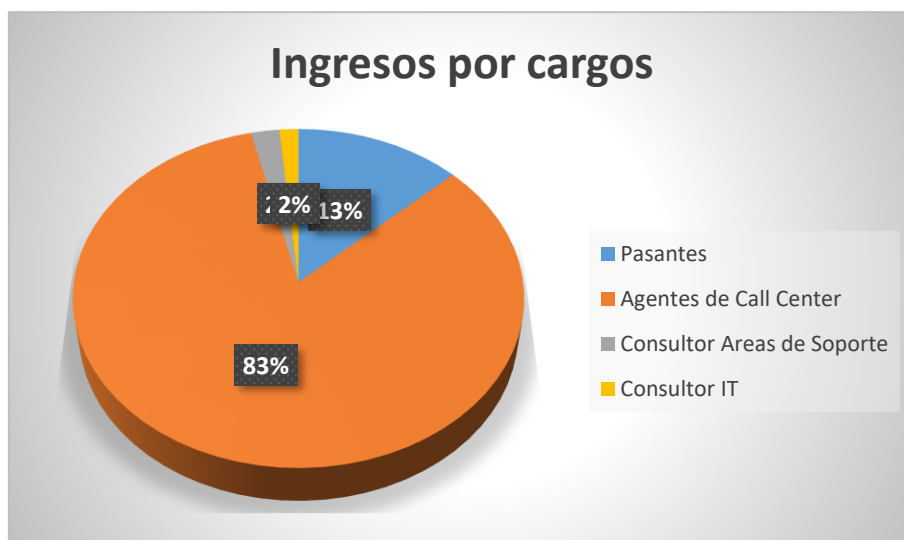


Gráfico 20. Contrataciones realizadas por cargo  
Fuente y elaboración propias

El análisis incluyó la revisión de la información proporcionada segmentada por las diversas generaciones que son contratadas; para lo cual, los 268 nuevos asociados de TCS están distribuidos en varias generaciones, de la siguiente manera: El 28% pertenecen a Centennials (nacidos a partir de 1997), el 65% corresponde a Millennials (nacidos entre 1980 y 1996) y el 7% de los contratados son Generación X (personas nacidas desde 1965 hasta 1979).

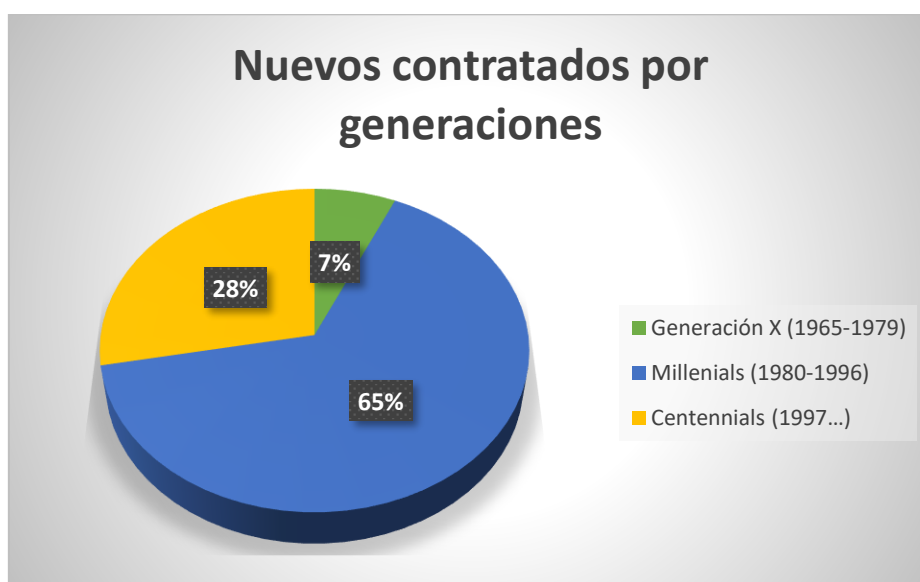


Gráfico 21. Distribución de personal contratado por generación  
Fuente y elaboración propias

Con respecto a la estabilidad de los candidatos contratados en TCS Ecuador en el año que está siendo investigado, de la información proporcionada, se ha logrado verificar que el 21% (57 personas) de las contrataciones realizadas, -donde todos los procesos de selección han utilizado redes sociales como fuente de reclutamiento-, ha salido de la compañía; es importante indicar que 6 de ellos son pasantes cuya permanencia en la empresa es temporal, por lo cual, el porcentaje real de salidas de personal fijo recién contratado es del 19%.



Gráfico 22. Personal saliente recién contratado  
Fuente y elaboración propias

Como parte de la investigación, en relación al segmento generacional de las personas nuevas que han abandonado la empresa en el último año, se ha observado que, dentro del grupo, la mayoría de ellos corresponden a Millennials, (75%), mientras que el 16% corresponde a Centennials, y en menor medida los pertenecientes a la Generación X con un 9%.

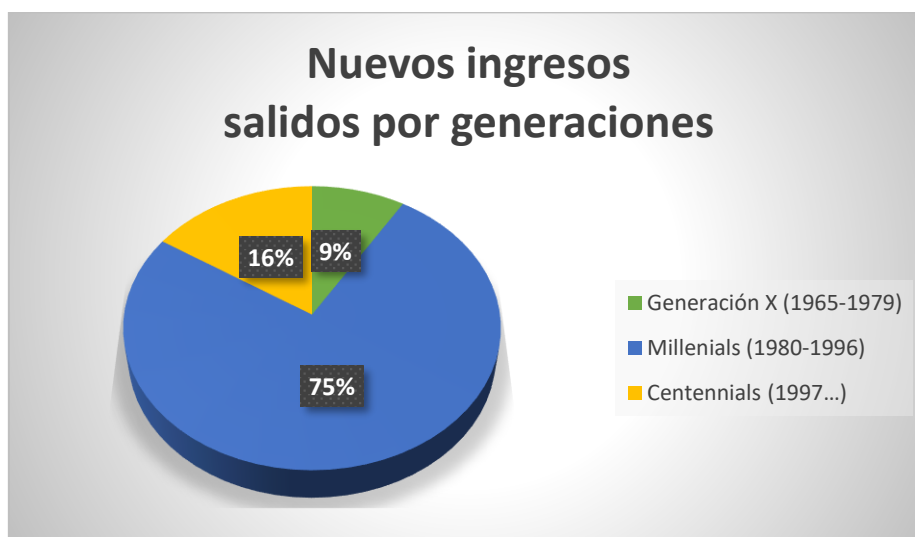


Gráfico 23. Distribución personal saliente por generación  
Fuente y elaboración propias

Sobre el mismo análisis de personal saliente de reciente contratación, cabe resaltar que el 86% de ellos corresponde a Agentes de Call Center, el 11% a Pasantes, y de forma minoritaria los Consultores IT y de áreas de Soporte con un 2% cada uno.

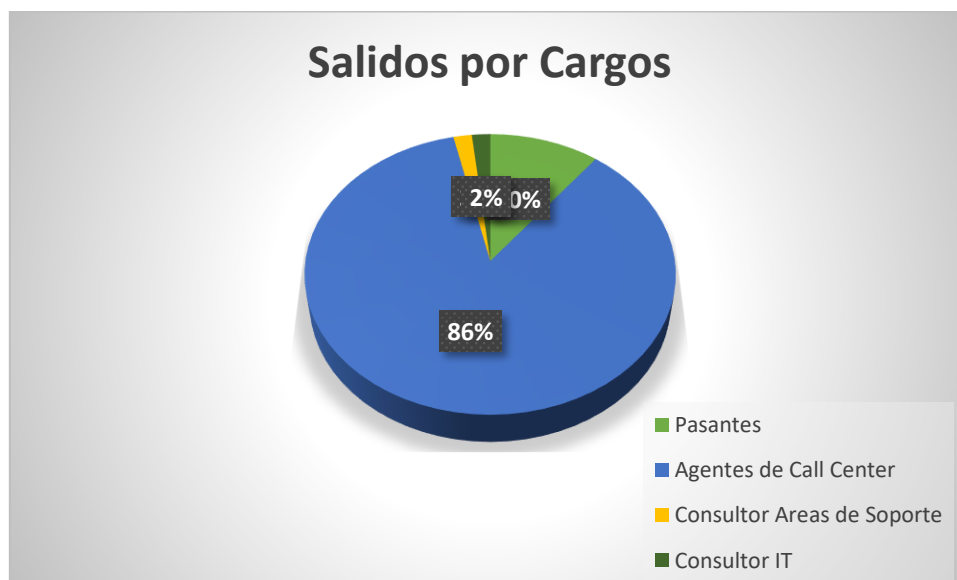


Gráfico 24. Distribución personal saliente por cargo  
Fuente y elaboración propias



## Capítulo cuarto

### Propuesta de mejora para la empresa Tata Consultancy Services

El alcance del presente estudio, nos ha permitido conocer diferentes aspectos alrededor del tema tratado: argumentos teóricos de reclutamiento de personal, profundizar el reclutamiento en redes sociales, identificar cómo se realiza el reclutamiento en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador en la actualidad, e incluso aterrizarlo al momento de cambio que se vive en el mundo. Este camino trazado, brinda una oportunidad excepcional de, luego de un análisis exhaustivo y detallado, desarrollar una propuesta de valor que pueda ser presentada a la empresa e implementada en el futuro inmediato o a mediano plazo.

#### **1. Aspectos a considerar dentro de la propuesta de mejora**

Uno de los aspectos a considerar en la propuesta, sería el incorporar una metodología específica para el reclutamiento de Agentes de Call Center 100% de manera online, aprovechando los recursos tecnológicos a la mano e implementable en la realidad actual.

En aras de mantener los lineamientos actuales de distanciamiento y promoviendo el trabajo remoto, esta metodología conlleva una serie de actividades a ejecutarse de manera virtual, eliminando la presencia física durante el proceso de reclutamiento, selección e incluso contratación, para una posterior incorporación a la compañía directamente al Teletrabajo o trabajo desde casa. Para lograr su correcta implementación y cumplimiento, y con el fin de alcanzar resultados positivos, la metodología debe mantener ciertos parámetros establecidos:

El número de vacantes a cubrir, así como el perfil del cargo, deben estar definidos al iniciar el proceso.

Como parte de los requerimientos del perfil, se revisará la disponibilidad de acceso a la tecnología, es decir, la capacidad del candidato para implementar herramientas tecnológicas de trabajo en el domicilio, tales como: internet, celular, computadora, auriculares, equipamiento ergonómico, herramientas de control de las actividades, aplicaciones internas de la empresa, etc.

Implementar una prueba de digitación virtual, ya que, al ser uno de los requisitos importantes para este rol, se hace imprescindible encontrar la forma de evaluar la capacidad de digitar adecuadamente para el trabajo diario como Agente de Call Center. Esta prueba puede ser incorporada a la plataforma online de reclutamiento que se incluya en el proceso de selección.

Las entrevistas se realizarán únicamente de dos maneras: vía telefónica para el contacto inicial y verificación de información básica como filtro en las primeras etapas del proceso, y las video entrevistas Técnicas, de Recursos Humanos y de Trabajo Social, a desarrollarse a través de plataformas de videoconferencia como Webex o Zoom.

Incorporar assessment centers virtuales, con ejercicios prácticos a realizar en conjunto durante sesiones grupales a través de las plataformas de videoconferencia, donde se evalúen destrezas o competencias esenciales para el rol como el servicio al cliente, vocalización, trabajo bajo presión, solución de problemas, etc.

Gestionar con los proveedores externos la implementación de procesos de verificación de antecedentes y exámenes médicos sin involucramiento de actividad física o presencial tanto del candidato como del equipo de Recursos Humanos.

Una estrategia adicional, puede ser la factibilidad de generar una planificación de la fuerza de trabajo permanente para Call Center, que no solamente incluya lo previamente mencionado dentro del proceso de reclutamiento, sino que además, permita definir de forma oportuna, periódica y anticipada, la cantidad de vacantes y/o posiciones que se va a mantener, para que, a su vez, se determine las necesidades de reclutamiento y conlleve a la generación de candidatos aptos para el ingreso como Agentes de Call Center en Tata Consultancy Services Ecuador. Mediante esta estrategia, se podrán generar escuelas de entrenamiento con periodicidad trimestral, a fin de que se evalúen candidatos con las aptitudes requeridas y se los pueda formar en el conocimiento que se busca mantener, asegurando que siempre se tengan candidatos listos y con el conocimiento requerido para ser incorporados en cualquier momento.

Finalmente, es relevante sugerir que se fortalezca el perfil requerido del agente; si bien es cierto que es un perfil básico y que muchos de los conocimientos se van adquiriendo en el camino mediante los entrenamientos respectivos, será de gran valor el que los postulantes demuestren desde un inicio un conocimiento mínimo tecnológico: uso de computadoras, smartphones,<sup>8</sup> aplicaciones, transformación digital, redes sociales,

---

<sup>8</sup> Teléfonos móviles inteligentes, de alta gama y tecnología moderna.

marketing digital, etc.; demostrando una capacidad de rápido procesamiento de información estando al día con los conocimientos mencionados. En adición, la empresa deberá incorporar módulos de alfabetización digital dentro del pensum académico para el entrenamiento de los futuros agentes, a fin de asegurar que todos mantengan un buen nivel con estos conocimientos.

## **2. Propuesta de mejora para incluir *Facebook* como herramienta de reclutamiento para perfiles de Call Center, operativos y procesos masivos**

Las publicaciones para convocar candidatos a que participen en el proceso de selección de Agentes de Call Center, se realizarán en las redes sociales únicamente; como prioridad acorde al perfil, se utilizará la red social *Facebook* mediante tres estrategias.

### **2.1. *Facebook Jobs***

Considerando el alcance que tiene en el público objetivo al que se quiere llegar; esta sección permitirá publicar anuncios de empleo por parte de la empresa, de forma sencilla, rápida, que incluya información básica e incluso con una foto del anuncio personalizado. Para los candidatos es de fácil aplicación, ya que el Facebook ya cuenta con información primaria del usuario, por lo que, en cuestión de segundos, el usuario de la red se convierte en postulante y se hace visible a la empresa como un potencial candidato para las vacantes de Call Center.

### **2.2. Anuncios laborales en grupos / redes de Recursos Humanos en *Facebook***

Con un alcance importante, los grupos de Recursos Humanos en Facebook forman también parte del abanico de opciones para llegar a potenciales candidatos para Agentes de Call Center, principalmente, por la convocatoria que tiene entre el público que se encuentra en búsqueda activa de empleo.

### **2.3. Publicaciones individuales de los Reclutadores en *Facebook***

Mediante esta estrategia, la organización se apalanca en los reclutadores y el personal de Recursos Humanos, quienes se convierten en embajadores de la marca empleadora y transmiten la información de las vacantes que se tienen, lo que a su vez se convierte en contenido que puede hacerse viral y ser compartido en redes sociales por la mayor cantidad de personas posible, dando un mayor alcance a la publicación y logrando

ubicar posibles candidatos que difícilmente se pueda obtener sin esta estrategia, considerando el perfil básico que se requiere convocar.



Gráfico 25. Propuesta de reclutamiento online para Call Center

Fuente y elaboración propias

### 3. Propuesta de mejora para *LinkedIn* como herramienta de reclutamiento para perfiles técnicos especializados, de IT, Gerenciales y de funciones de soporte

El segundo aspecto a considerar dentro de la propuesta, implica incorporar un flujo de proceso que incluya una alternativa para la búsqueda de profesionales de IT, así como para perfiles técnicos de mucha especialización, que permita la maximización de las herramientas tecnológicas actuales y la utilización de las redes sociales de profesionales que hemos revisado para este fin. Es aquí donde *LinkedIn* aparece como alternativa principal, y cuya utilización ha sido considerada en varios frentes.

#### 3.1. La publicación de vacantes en los muros de los reclutadores en *LinkedIn*

Esta estrategia permitirá al reclutador interactuar con su red de contactos, mostrar los requerimientos que se tienen en la empresa, e invitar a que los que observen la publicación puedan compartir con otros, o a su vez, aplicar a la vacante en caso de estar directamente interesados; de forma similar a la estrategia mencionada para *Facebook*.

Para que esto surja efecto, es necesario que, como parte de la gestión particular del reclutador, se asegure de contar con la mayor cantidad de contactos posibles dentro

de la red, principalmente, del medio en el que se desenvuelve (áreas de IT, empresas de Tecnología, Procesos, otros reclutadores y personal de Recursos Humanos, etc.)

### 3.2. La implementación de *LinkedIn Recruiter* como herramienta de búsqueda de perfiles

Mediante esta estrategia, la organización podrá acceder a la información relacionada a los candidatos denominados “pasivos” que formen parte de la red social pero que no necesariamente se encuentran en búsqueda activa de empleo, y que posiblemente cumplan con los requerimientos de la organización para cubrir las vacantes necesitadas. Aquí el reclutador deberá demostrar sus capacidades de generar atracción hacia la compañía, así como también sus habilidades comerciales y de negociación, similar a las de un caza talentos.

### 3.3. La utilización de *LinkedIn Recruiter* para la publicación de vacantes

Esta herramienta, similar a un portal de empleo, permitirá a la organización formalizar las convocatorias de sus procesos de reclutamiento y selección, fortaleciendo además su marca empleadora, dando a conocer sus vacantes a las redes de profesionales y estableciendo una conexión con ellos para convertirlos de miembros “espectadores” de la red, a potenciales candidatos a incorporarse a la compañía en los procesos de reclutamiento.

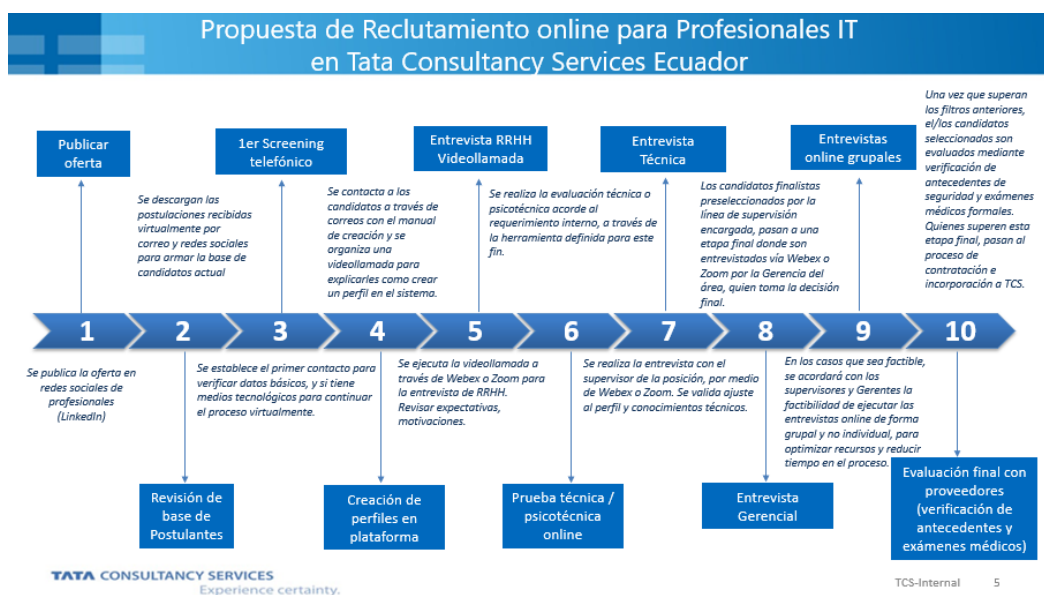


Gráfico 26. Propuesta de reclutamiento online para perfiles IT  
Fuente y elaboración propias

### 3.4. Hunting para perfiles técnicos especializados mediante *LinkedIn*

La propuesta presentada incluye también la utilización de *LinkedIn* como herramienta de reclutamiento para perfiles muy especializados, focalizando la búsqueda a realizar para lograr el objetivo:

Tener claridad de todos los parámetros requeridos para la búsqueda; esto se logra mediante una comunicación directa y frontal con el cliente interno para obtener la mayor información relevante posible.

Estudiar la información obtenida; lo que nos permitirá asimilarla, entenderla, y utilizarla para la búsqueda.

Investigar por todos los medios digitales para incrementar el conocimiento sobre los requerimientos del perfil.

Con el conocimiento adquirido, definir las palabras claves que permitirán facilitar la búsqueda.

Durante la búsqueda, no limitarse a las palabras claves de forma exclusiva; la capacidad de exploración y búsqueda de información es una competencia importante a relucir en este momento; por lo que, es importante que en este punto aparezcan nuevas palabras claves e importantes para generar nuevas búsquedas.

En el camino, es importante además identificar las empresas que cuentan con personal con las características requeridas o que dentro de sus procesos muestren la utilización de las herramientas o tecnologías requeridas, convirtiéndolas en fuentes indirectas de reclutamiento al contar con uno o más potenciales candidatos.

*LinkedIn Recruiter* contiene una herramienta denominada “InMail”, mediante la cual, permite enviar mensajes directos predeterminados o personalizados a los candidatos, para llegar de forma directa al candidato e identificar su interés en la posición ofertada. La facilidad y rapidez de su uso, permite que no nos frenemos en ese punto y que rápidamente retomemos la búsqueda para tener más candidatos.

En este punto, es de gran importancia establecer un contacto con el potencial candidato manteniendo una comunicación cálida, clara, sincera, y a la vez, que genere un impacto positivo para atraer al candidato hacia la empresa; es por esto que el mensaje que se envíe debe manejar una redacción adecuada, formal y que transmita los valores de la empresa.

Un mensaje ideal puede contener la siguiente redacción: “*Estimado candidato, reciba un cordial saludo de Tata Consultancy Services. Por medio de la presente, queremos informarle que hemos encontrado su perfil profesional a través de LinkedIn, y*

*consideramos que se ajusta a los requerimientos que mantenemos actualmente como vacantes en nuestra compañía. Ante lo señalado, le extendemos una cordial invitación para participar en nuestro proceso de selección. En caso de encontrarse interesado, agradecemos nos confirme por este medio sus datos para poder contactarlo pronto. Por nuestra parte, lo invitamos a conocer un poco más de nuestra organización, multinacional de origen indio, accediendo a nuestra página web oficial y nuestras redes sociales, donde podrá encontrarnos como Tata Consultancy Services y Tata Consultancy Services Latam. De ahora en adelante, seré su punto de contacto, por lo que podrá encontrarme en cualquier momento a través de los medios detallados en el pie de firma. Agradeciendo la atención a la presente, y esperando se encuentre gozando de salud conjuntamente con su familia durante estos tiempos difíciles, remito mis saludos cordiales”.*

Una vez identificado un candidato, se complementa con la revisión de las opciones presentadas por la herramienta como candidatos similares, ya que el algoritmo de la misma ubica rápidamente otros usuarios que pueden tener un perfil similar. Aunque esto facilite la búsqueda, no significa que automáticamente van a ser candidatos aptos; la pericia del reclutador va a ser vital para identificarlos adecuadamente.

Es importante contar con varios candidatos que se ajusten al perfil, para poder tener mayor cantidad de alternativas, considerando que existen varios filtros que provocarán que se vayan descartando en el camino.

En los siguientes pasos, nos movemos al flujo regular de contacto con los candidatos, principalmente de forma telefónica al inicio, y posteriormente mediante video llamada para conocerlos más directamente y proponer un espacio que genere una conexión directa, similar a la que se obtiene en la entrevista presencial.

#### **4. Iniciativas adicionales para incorporar dentro de la propuesta**

La transformación digital de las organizaciones ha permitido alinearse a los avances tecnológicos que se han venido incorporando en las últimas décadas; es por esto que se ha considerado importante proponer adicionalmente la utilización de estas tecnologías para aportar valor adicional al reclutamiento actual en Tata Consultancy Services.

Se sugiere incorporar o adquirir una herramienta tecnológica online que acoja las diferentes etapas del proceso de selección, lo cual permitirá, de forma digital, organizar el proceso, los participantes, las evaluaciones, los filtros respectivos, y las definiciones

tomadas sobre los candidatos, incluyendo la incorporación de las video entrevistas como técnica a ser utilizada de forma permanente.

En línea con lo anterior, se sugiere implementar herramientas de Big Data para la recopilación y análisis permanente de la información generada en los procesos de reclutamiento: datos de candidatos, perfiles, vacantes, tiempos, resultados, características de los candidatos seleccionados, y métricas adicionales que permitan enriquecer el proceso con la información obtenida, tomar decisiones enfocadas en el negocio para elaborar planes de acciones estratégicas de impacto y enfocado en resultados.

Contar con repositorios virtuales activados para el almacenamiento tanto de documentos, datos, como de hojas de vida de candidatos e información relevante de los procesos; todo esto en la nube, permitiendo la reducción de costos de almacenamiento en servidores y procurando un respaldo adecuado de la información evitando el riesgo de pérdida de la misma.

La utilización de inteligencia artificial para el desarrollo e incorporación de chatbots<sup>9</sup> dirigidos al proceso de reclutamiento, que puedan ser administrados por el equipo de reclutamiento local, y cuyo contenido este permanentemente actualizado para proporcionar información oportuna y adecuada a los candidatos durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

---

<sup>9</sup> Los chatbots hacen referencia a sistemas artificiales desarrollados para mantener conversaciones con personas mediante diálogos o contenido previamente definido para su uso.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

El presente estudio, por medio de la investigación bibliográfica y de los resultados obtenidos de forma cuantitativa y cualitativa, nos permite definir las siguientes conclusiones relacionadas al reclutamiento a través de redes sociales en TCS Ecuador:

Los resultados de la investigación cuantitativa y el análisis respectivo realizado, nos permiten concluir que, durante el año en cuestión, todos los procesos de selección ejecutados incluyeron reclutamiento a través de redes sociales.

Los datos obtenidos en la investigación cualitativa nos permiten concluir que el reclutamiento a través de redes sociales genera un valor agregado como herramienta dentro del proceso de selección en la actualidad, considerando las respuestas de los miembros del equipo sobre su utilidad y percepción frente al reclutamiento tradicional en su experiencia previa.

Los miembros del equipo de Reclutamiento coinciden que a lo largo del tiempo, la selección de personal ha sido un proceso que ha incorporado nuevas fuentes de reclutamiento como las redes sociales, nuevas estrategias como las entrevistas virtuales y nuevas herramientas como los portales de reclutamiento, haciendo que los tiempos de respuesta sean menores, los procedimientos estén más digitalizados, que exista mayor agilidad y rapidez en la búsqueda de perfiles, la interacción con los candidatos sea más directa y el proceso se vuelve más exigente al considerar que se puede alcanzar a cualquier candidato que se requiera.

Con respecto a la experiencia reclutando personal con las fuentes tradicionales, los reclutadores de TCS resaltan que, aunque en su momento fueron útiles, usarlos en la actualidad resultan tediosos, ya que son procesos rígidos y manuales, con alta carga laboral y desperdicio de recursos, con un alcance corto y hacia perfiles básicos principalmente, no siempre con buenos resultados.

Las prácticas que son consideradas por el equipo de reclutamiento como relevantes en la actualidad son: La convocatoria, el acercamiento telefónico como etapa inicial, entrevistas personales ya que trae la presencia completa del candidato (con sus pros, contras, actitudes, respuestas, pensamientos, reacciones, dudas, etc.), pruebas

psicológicas o psicométricas, descriptivos de cargos claros y específicos, evaluación por competencias, análisis del perfil previo a la publicación, ejercicios prácticos o *assessment center*,<sup>10</sup> plataformas virtuales con filtros especializados.

Se concluye también (a través de la revisión bibliográfica y de las entrevistas realizadas a los miembros del equipo), que existen herramientas y prácticas que ya resultan obsoletas en los procesos de reclutamiento para la gestión en TCS, tales como: Anuncios de Tv, radio o periódico, publicidad en las calles, hojas de vida físicas, no brindar la atención adecuada a los candidatos, ni informarles del status de los procesos, que el reclutador se deje llevar por las primeras impresiones descartando candidatos sin experiencia pero que pueden tener potencial, no considerar la actitud y predisposición de los candidatos como factor determinante al seleccionar la idoneidad de los candidatos, que el reclutador mantenga una visión de superioridad frente a los candidatos y sea deshonesto.

La revisión bibliográfica dentro de la investigación y el análisis de la investigación cualitativa, nos permiten concluir que existen ventajas y beneficios al utilizar redes sociales como fuentes de reclutamiento, siendo las principales la optimización del tiempo, contar con más postulantes y hojas de vida, tener mayor visibilidad de las vacantes y desarrollo de marca empleadora.

Se concluye adicionalmente que existen ciertas desventajas al utilizar el reclutamiento a través de redes sociales, que incluye la calidad de los perfiles de los candidatos, ya que no siempre resulta ser como se espera o la información proporcionada por los candidatos no siempre suele ser real y existe dificultad para descubrir su veracidad, no existe un filtro previo para descartar candidatos u hojas de vida que no cumplen con el perfil requerido, no todos los candidatos usan internet o redes sociales todavía, tienen sus perfiles desactualizados o sus hojas de vida incompletas.

Es relevante concluir que, para TCS Ecuador, los perfiles que han tenido mayor acogida para ser atraídos por medio de las redes sociales son jóvenes socialmente activos que están en búsqueda de oportunidades de trabajo en áreas operativas o Call Center, así como también los perfiles tecnológicos y de áreas de soporte en menor cantidad. Los que se consideran más difíciles de encontrar son aquellos que requieren habilidades, certificaciones o conocimientos técnicos muy especializados, profesionales en

---

<sup>10</sup> Término utilizado para referirse a herramientas de evaluación con ejercicios prácticos durante el proceso de selección.

tecnologías que aún no se implementan en el país, cuya oferta en el mercado laboral es mínima o no se encuentran buscando nuevas oportunidades de trabajo.

Se concluye que las características que deben sobresalir en un reclutador de TCS al utilizar redes sociales son: Proactividad, buen manejo de redes sociales, habilidades de negociación, comunicación adecuada con los candidatos, orientación de servicio al cliente, capacidad analítica y búsqueda de información, habilidad para realizar preguntas adecuadas y oportunas, conocimiento de la empresa y alineamiento a sus objetivos, tecnologías y herramientas del negocio.

De la investigación se puede destacar que al existir diversas redes sociales que son utilizadas como fuente de reclutamiento, unas resultan más efectivas, como *LinkedIn*, grupos de *Facebook*, *WhatsApp*, mientras que menos efectivas resultan ser *Twitter*, *Instagram* y *Snapchat*. Se obtiene además que cada red social sirve a un determinado target de perfiles, donde *LinkedIn* y *Facebook* resultan ser las más populares y enfocadas al reclutamiento, sin embargo, *LinkedIn* logra tener una búsqueda más específica, sirve para publicar y recibir aplicantes directos, al ser una red con enfoque más profesional, se encuentran principalmente perfiles gerenciales, y tecnológicos; por otro lado, *Facebook* resulta más efectivo para convocatorias masivas y para recibir hojas de vida en correo, su enfoque es más social, se encuentra más perfiles sin experiencia, operativos, administrativos o de soporte.

Se concluye además que TCS Ecuador mantiene una imagen de empresa reclutadora a través de Redes Sociales en el mercado laboral local, incluyendo buenos beneficios que atraen a los candidatos principalmente entre las nuevas generaciones (Millennials y Centennials), se ha aprovechado adecuadamente las herramientas para agilizar procesos, incorporando además algunas tecnologías y herramientas que lo facilitan.

Con un alto índice de contrataciones realizadas con base en reclutamiento a través de redes sociales y portales digitales (67%), se concluye que el utilizar esta fuente de reclutamiento resulta efectivo y beneficioso para la compañía.

Las propuestas presentadas permiten concluir que es factible desarrollar e implementar estrategias nuevas basadas en la presente investigación, apoyadas en la tecnología y mediante técnicas de búsqueda y reclutamiento en redes sociales focalizadas que permitan incrementar los resultados positivos en la búsqueda de perfiles para cubrir las vacantes generadas en Tata Consultancy Services Ecuador, principalmente en *Facebook* para Call Center y en *LinkedIn* para perfiles técnicos especializados y de IT.

La pandemia actual que se vive a nivel global, resulta una alternativa para el fortalecimiento de prácticas de reclutamiento a través de redes sociales, evitando el contacto directo presencial y fomentando las conexiones virtuales con los candidatos.

## **Recomendaciones**

Las conclusiones obtenidas a raíz de la investigación realizada, nos permite de igual manera presentar recomendaciones a la organización para que el desenvolvimiento del proceso de reclutamiento y su ejecución a través de Redes Sociales sea lo más óptimo posible y con los mejores resultados a futuro. Se recomienda a la organización realizar un plan de mejora continua del proceso de reclutamiento a través de redes sociales, incluyendo la propuesta realizada, e incorporando las siguientes prácticas:

Continuar con la utilización de *LinkedIn* y *Facebook* como principales fuentes de reclutamiento, incluyendo sus herramientas formales de reclutamiento a través de redes sociales, como son *LinkedIn Recruiter* y *Facebook Jobs*, aprovechando sus tecnologías y direccionando la utilización de cada herramienta hacia el mercado en el cual se ha alcanzado resultados positivos durante el periodo investigado: *Facebook* para perfiles administrativos, operativos, áreas de soporte y de Call Center; *LinkedIn* para perfiles tecnológicos, técnicos especializados y gerenciales.

Implementar una página corporativa de administración local que permita la gestión directa de las vacantes y su promoción a través de la red, y que además logre generar respuestas rápidas a las inquietudes de los aplicantes y mantener su interés en la empresa, cuidando la imagen de la misma.

Impulsar el uso del video en los anuncios de empleo, como formato de hojas de vida y para la realización de entrevistas virtuales.

Generar convocatorias de empleo que contengan información clara, precisa y que resulte atractiva para los postulantes.

Trabajar en la marca empleadora, permitiendo atraer candidatos informados y comprometidos con la compañía, a través de estrategias de marketing social (como el desarrollo de talleres de Empleabilidad y desarrollo de competencias), que muestre a la empresa como una organización responsable con la sociedad; y adicionalmente, utilizando los medios de difusión a través de las redes sociales en las que participa, dando a conocer su filosofía, misión, valores organizacionales, productos y servicios, y cualquier propuesta de valor que permita transparentar a la compañía con el exterior.

Gestionar la implementación de pruebas psicotécnicas y plataformas tecnológicas adicionales de reclutamiento, que midan las competencias específicas requeridas para cada perfil, sirviendo como filtro para avanzar o descartar candidatos.

Elaborar nuevos perfiles de cargos, con base en la información obtenida como características de los candidatos contratados a través de redes sociales, así como también del reclutador, lo cual permitirá formalizar las particularidades revisadas en cada caso durante la investigación realizada. Esto permitirá además contar con reclutadores mejor preparados para identificar el potencial de estos candidatos y conectarlos a las necesidades de la Compañía.

Dinamizar el reclutamiento de Perfiles Tecnológicos de manera local, especialmente en lo que respecta a personal sin experiencia con potencial (egresados o recién graduados de carreras tecnológicas) lo cual permitirá a una empresa de Tecnología como ésta, incorporar personal con nuevos conocimientos, más actualizados, dispuestos a aprovechar el despunte tecnológico actual para generar nuevos productos o servicios en beneficio de la organización.

La propuesta de valor generada durante la investigación, incorpora prácticas actualizadas acordes a las herramientas presentadas como alternativas focalizadas para la búsqueda de candidatos en los procesos de reclutamiento, razón por la cual, se recomienda ampliamente su incorporación para potencializar el reclutamiento en el equipo actual, así como también dejar sentado un legado teórico-práctico para futuros reclutadores de la empresa que puedan utilizarlo como material base en sus procesos.

La organización ha venido implementando estrategias globales y transversales para cultivar el conocimiento digital y ampliar los procesos direccionándolos hacia la industria 4.0 y la transformación digital. Es recomendable continuar con estas prácticas para el desarrollo del conocimiento; y de la misma manera, enfocar este conocimiento hacia el área de recursos humanos para desarrollar en el equipo el aprendizaje en temas tecnológicos y digitales que apalanquen la gestión con el negocio.

Si bien es cierto que actualmente se viven épocas difíciles por la pandemia relacionada al Covid-19, no está por demás recomendar tomar ventaja de la oportunidad que se presenta para la implementación de estas prácticas en la coyuntura actual y que permita posicionarse como un valor agregado a las gestiones que se puedan estar realizando para afrontar el confinamiento y el teletrabajo emergente que se viene ejecutando.

El proceso de reclutamiento es muy importante para el desenvolvimiento y crecimiento de la organización, razón por la cual se recomienda que la estrategia de Recursos Humanos de los próximos años se dirija hacia el desarrollo e implementación de mejoras en este ámbito, de la mano de las nuevas tecnologías que han aparecido y seguirán apareciendo en el futuro.

### Lista de referencias

- Alles, Martha. 2012. *Social media y recursos humanos*. Buenos Aires: Garnica.
- Andrés, María Paz. 2004. “Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento On Line”. *Cuadernos de CC.EE y EE*. (47) 89-110. <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf585.pdf>
- Aragón, Irene. 2018. *Desarrollos de Organización de empresas: “Reclutamiento de Talento: Herramientas y Propuestas más recientes”*. Valladolid: Universidad de Valladolid. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/34007>
- Baladán, Flavia, Hernández Varela, Jimena. 2016. “Nuevas manifestaciones del relacionamiento laboral: E-Recruiting, reputación digital, trabajo 3.0 y relaciones laborales en la economía colaborativa”. *16° Simposio Argentino de Informática y Derecho* 45 (1): 143-156. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/58264>
- Barcelona Treball. 2012. *Herramientas 2.0 para la búsqueda de empleo y el desarrollo profesional*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona. [https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/images/es/Barcelona\\_treball\\_capsula\\_conocimiento\\_herramientas\\_2.0\\_busqueda\\_empleo\\_desarrollo\\_profesional\\_ES\\_tcm24-12163.pdf](https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_capsula_conocimiento_herramientas_2.0_busqueda_empleo_desarrollo_profesional_ES_tcm24-12163.pdf)
- Barredo, Álex. 2017. “Facebook lanza una nueva sección de ofertas de empleo”. *La Vanguardia*, 16 de febrero. <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20170216/4273860135/facebook-empleo-ofertas-de-empleo-infojobs-linkedin-trabajo-paro.html/>.
- Besada Esgueva, Lucía. 2019. *LinkedIn y el reclutamiento de perfiles de ADE en España*. Valladolid: Universidad de Valladolid. <https://core.ac.uk/download/pdf/286337739.pdf>
- Blasco, Ricardo Diego. 2004. “Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo”. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* 4 (1): 91-122. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7549>
- Bretones, F. D. y A. Rodríguez. “Reclutamiento y selección de personal y acogida”. En *Recursos Humanos*, editado por M. A. Mañas y A. Delgado, 101-134. Madrid: Pirámide, 2008. [https://www.researchgate.net/profile/Francisco\\_Bretones/publication/303289901\\_Reclutamiento\\_y\\_seleccion\\_de\\_personal\\_y\\_acogida/links/5b6abaa2a6fdcc87df6d91f6/Reclutamiento-y-seleccion-de-personal-y-acogida.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Bretones/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida/links/5b6abaa2a6fdcc87df6d91f6/Reclutamiento-y-seleccion-de-personal-y-acogida.pdf)

- Chiavenato, Idalberto. 2007. *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Contreras-Pacheco, Orlando Enrique, Duberly Carolina Camacho-Cantillo, y Rina Marcela Badrán-Lizarazo. 2017. "Las Social Networking Sites (SNS) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano: Revisión de literatura". *Entramado* 13 (1): 92-100. doi: 10.18041  
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v13n1/1900-3803-entra-13-01-00092.pdf>
- Costa-Sánchez, Carmen, y Juan Manuel Corbacho-Valencia. 2015. "Linkedin para seleccionar y captar talento". *Prisma Social: revista de investigación social* 14 (1): 187-221. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5435327>
- Díaz Llairó, Amparo. 2011. *El talento está en la red*. Barcelona: LID.
- Dessler, Gary. 2001. *Administración de personal*. México D.F.: Pearson Educación.
- Equipo Vértice. 2007. *Selección de Personal*. Málaga: Editorial Vértice.
- Galián Jiménez, María. 2018. *Nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal*. Universidad de Jaén. <https://hdl.handle.net/10953.1/7907>
- García Castro, Patricia Eugenia, María Laura Gatica Barrientos, Emma Rosa Cruz Sosa, Kathia Luis Gatica, Rubí del Rosario Vargas Hernández, Jesús Hernández García, Virginia Araceli Ramos Velázquez, y Dulce María Macías Díaz. 2016. "Procesos de reclutamiento y las redes sociales". *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* 6 (12): 60-76.  
<https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/226>
- Giacomelli Treviño, Rosamaría. 2009. "Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección". *Revista Daena: International Journal of Good Conscience* 4 (2): 53-96.  
[http://www.academia.edu/download/43069823/Tecnologia\\_aplicada\\_en\\_RH.pdf](http://www.academia.edu/download/43069823/Tecnologia_aplicada_en_RH.pdf)
- González, Raquel. 2005. "Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de Recursos Humanos". *En España: Ideaspropias*.
- Grados Espinosa, Jaime A. 2013. *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: El Manual Moderno.
- Gutiérrez Falcon, Pablo. 2020. "El teletrabajo como estrategia empresarial sostenible en una empresa de servicios de consultoría". *Risti: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información*: 390-403.  
<http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/3077>

- Hanze Andrade, Elías. 2009. *Diseño de un programa de Selección de Personal basado en perfiles por competencias, que facilite la contratación del elemento humano más idóneo, para laborar en empresas turísticas de la provincia de Esmeraldas*. Universidad de las Américas.
- Hernández Díaz, Luis Humberto, M<sup>a</sup> del Carmen Liquidano Rodríguez y María de los Ángeles Silva Olvera. 2014. “Reclutamiento y selección a través de las redes sociales *Facebook* y *LinkedIn*: análisis preliminar”. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía* 18 (38): 37-61.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025686>
- Langone, Micaela, Scotillo, Carolina. 2014. *Reclutamiento 2.0*. Buenos Aires: UADE.  
<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/4024>
- Joya, Oscar, Garcilazo, Cynthia. 2019. *La evolución en la Metodología de Reclutamiento en las Empresas Argentinas desde 1990 a la actualidad*. Buenos Aires: Universidad Nacional de San Martín.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/299817342.pdf>
- Mababu Mukiur, Richard. 2016. “Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0”. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales* 10 (1): 135–151. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5875160.pdf>
- Moreno Pastor, Alicia. 2015. *Nuevos métodos de reclutamiento de personal*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/3610>
- Muñoz Guillén, Manuel. 2014. *Reclutamiento 2.0*. Tenerife: Universidad de la Laguna.  
<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/396/Reclutamiento+2.0.pdf?sequence=1>
- Páez, Miguel Muriel, Chávez, María Eulalia, Apunte, Roberto y Roberto Rosales. 2020. “El teletrabajo en el Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador): Normativa y características sustanciales”. *Revista Espacios* 4 (17): 7.  
[https://www.researchgate.net/profile/Miguel\\_Muriel2/publication/344657890\\_El\\_teletrabajo\\_en\\_el\\_Distrito\\_Metropolitano\\_de\\_Quito\\_Ecuador\\_Normativa\\_y\\_caracteristicas\\_sustanciales/links/5f8dbe80299bf1b53e32aefa/El-teletrabajo-en-el-Distrito-Metropolitano-de-Quito-Ecuador-Normativa-y-caracteristicas-sustanciales.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Miguel_Muriel2/publication/344657890_El_teletrabajo_en_el_Distrito_Metropolitano_de_Quito_Ecuador_Normativa_y_caracteristicas_sustanciales/links/5f8dbe80299bf1b53e32aefa/El-teletrabajo-en-el-Distrito-Metropolitano-de-Quito-Ecuador-Normativa-y-caracteristicas-sustanciales.pdf)
- Peiró, JM., Soler, A. 2020. “El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea”. *COVID-19: IVIEExpress*. 1-10. <https://umivale.es/dam/web->

- corporativa/Documentos-prevenci-n-y-salud/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-planteaf.pdf
- Prieto Rivera, Leydi Vanessa, Cortés Zárata, Paula Andrea. 2019. *Política Laboral como inclusión social: Una alianza entre las TICS y el Teletrabajo con los sujetos de especial protección*. Villavicencio: Universidad Santo Tomás.  
<http://hdl.handle.net/11634/22082>
- Ramos, Juanjo. 2018. *Marketing con WhatsApp*. Berlín: XinXii.
- Rissoan, Romain. 2016. *Redes sociales: comprender y dominar estas nuevas herramientas de comunicación*. Barcelona: ENI.
- Rojas, Pedro. 2010. *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: UOC.
- Saiz Bringas, Claudia. 2016. *Reclutamiento 2.0. Herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento*. Cantabria: Universidad de Cantabria.  
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9681/SAIZBRINGASCLAUDIA.pdf?sequ>
- Sainz Diez, Tania. 2018. *Cómo reclutan las empresas a sus empleados: nuevas técnicas de selección de personal*. Cantabria: Universidad de Cantabria.  
<http://hdl.handle.net/10902/14534>
- Sánchez Hernández, María Isabel y María Cristina Barriuso Iglesias. “Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding”. En *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, editado por Juan Carlos Ayala Calvo, 3144-3154. Universidad de La Rioja, 2007.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234846>
- Sardi, Beatriz, Troilo, Fernando. 2020. *Entrevistas de selección de personal mediadas por tecnología: La perspectiva de selectores*. Buenos Aires: UCEMA.  
<https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/737.pdf>
- Solas Almagro, María Victoria. 2019. *Reclutamiento y selección de personal*. Universidad de Jaén. <https://hdl.handle.net/10953.1/10681>
- Ting Ding, J. M., & Déniz Russian, M. D. L. C. 2007. *La selección del personal como un proceso ético y eficiente: el caso de la entrevista personal*. Gran Canaria: Universidad de Las Palmas. <http://hdl.handle.net/10553/58297>
- Top Employers Institute. 2020. “Tata Consultancy Services”. Accedido 25 de marzo.  
<https://www.top-employers.com/es/companyprofiles/ec/tata-consultancy-services/>.

- Vela Colmenero, Rocío. 2014. *Nuevas tendencias en selección y reclutamiento de personal: El caso de BBVA*. Almería: Universidad de Almería.  
[http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3701/2584\\_PROYECTO%20ULTIMO-Revisado2.pdf?sequence=1](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3701/2584_PROYECTO%20ULTIMO-Revisado2.pdf?sequence=1)
- Vieites, Álvaro Gómez y Carlos Otero Barros. 2011. *Redes sociales en la empresa: la revolución e impacto a nivel empresarial y profesional*. Bogotá: Ra-Ma.
- Werther, William B. y Keith Davis. 2008. *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. México D.F.: McGraw-Hill.



## Anexos

### Anexo 1: Pautas de TCS para social media y online recruiting



Ilustración 1. Puntos a considerar en social media  
Fuente y elaboración: Talent Acquisition Group, TCS Latam



Ilustración 2. Formatos de TCS para postear en social media  
Fuente y elaboración: Talent Acquisition Group, TCS Latam



Ilustración 3. Canales de comunicación en TCS  
Fuente y elaboración: Talent Acquisition Group, TCS Latam

## Anexo 2: Convocatorias de Reclutamiento en TCS a través de redes sociales

Elias Hanze Andrade ha publicado contenido en Oportunidades Laborales Ecuador

**Elias Hanze Andrade**  
Talent Acquisition & Resource Management Lead en Tata Consultancy Services Ecu...  
3 semanas •

Nueva convocatoria! #TCEcuador está buscando Agentes de Call Center en Quito!  
Si cumples los requisitos detallados, aplica enviando tu hoja de vida al correo:  
[ecuador.reclutamiento@tcs.com](mailto:ecuador.reclutamiento@tcs.com) hasta el miércoles 11 de Diciembre de 2019. Te esperamos!

**Ven a construir el futuro.**  
TCS Ecuador busca:  
**Agentes de Call Center (Quito)**

- Formación: Mínimo Bachiller; Estudiantes de primeros niveles de universidad (Ingeniería Comercial; Administración de empresas; Finanzas, Economía o afines), (deseable)
- Experiencia: 6 meses en atención o servicio al cliente (deseable).
- Indispensable:
  - Ortográfica (Word y Excel)
  - Ortografía, redacción y gramática (aplica evaluación)
  - Digitación

Envíanos tu cv al correo:  
[ecuador.reclutamiento@tcs.com](mailto:ecuador.reclutamiento@tcs.com)  
**¡Postúlate!**

TATA CONSULTANCY SERVICES

Ilustración 4. Publicación en LinkedIn  
Fuente y elaboración propias

**Tata Consultancy Services - LATAM**  
@TCS\_Latam

Nuevas oportunidades en TCS Ecuador...!!!  
Aplica ahora y sé parte de una las mayores  
empresas de TI a nivel mundial. #TCS Careers  
#FutureForward

TCS Ecuador  
requiere contratar en  
Quito.

**Agentes Telefónicos**

Requisitos:

- Bachiller o estudiante universitario de carreras técnicas, administrativas o afines (deseable).
- Atención al cliente (deseable).
- Dominio de Excel y Word.
- Fluidez en pronunciación (indispensable).
- Correcta digitación y manejo de herramientas (aplica evaluación).
- Redacción, Ortografía y Gramática.

Horario:

- 6.5 horas diarias de sábado a miércoles (disponibilidad para trabajar en turnos rotativos)

Envíe su CV al correo: [ecuador.reclutamiento@tcs.com](mailto:ecuador.reclutamiento@tcs.com)

TCS No solicita dinero en ningún proceso de selección.

7:35 - 26 feb. 2019

Ilustración 5. Publicación en Twitter

Fuente y elaboración: Talent Acquisition Group, TCS Latam

**Lourdes Murillo** ▶ Trabajos y Empleos serios Ecuador  
2 de septiembre · 🌐

Postúlate!! TCS Ecuador está en búsqueda de Pasantes para IT. Envíanos tu cv a [ecuador.reclutamiento@tcs.com](mailto:ecuador.reclutamiento@tcs.com) y sé parte de la empresa más grande de Tecnología del Ecuador 🇪🇨

Ven a construir el futuro.

**TCS Ecuador busca: Pasantes de IT**

- Perfiles: Estudiantes Universitarios de los últimos niveles de carreras Tecnológicas.
- Disponibilidad: 6 horas diarias.
- Lugar de trabajo: Quito.

Envíanos tu cv al correo:  
[ecuador.reclutamiento@tcs.com](mailto:ecuador.reclutamiento@tcs.com)

**¡Postúlate!**

Me gusta Comentar Compartir

Ilustración 6. Publicación en Facebook

Fuente y elaboración: Talent Acquisition Group, TCS Latam

### Anexo 3: Entrevista de investigación cualitativa

#### ENTREVISTA

La siguiente entrevista es realizada como parte del proyecto de investigación titulado: “*El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador*” del estudiante Elías Hanze Andrade, perteneciente al programa de Maestría en Desarrollo de Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar UASB.

**Fecha:**

**Nombre del/la entrevistado/a:**

**Rango de Edad:** 20-25 / 25-30 / 30-35 / Más de 35

1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo como reclutador/a?
2. ¿Cómo ha sido la experiencia reclutando personal con las fuentes tradicionales?
3. ¿En qué aspectos considera que ha cambiado el reclutamiento desde que se inició como reclutador/a?
4. ¿Qué prácticas del reclutamiento tradicional considera que son efectivas y que deben mantenerse en cualquier proceso de selección?
5. ¿Qué prácticas del reclutamiento tradicional considera que NO deben seguirse utilizando y NO son efectivas cuando se recluta a través de redes sociales?
6. ¿Ha ejecutado procesos de selección en los que se ha utilizado las redes sociales como fuentes de reclutamiento?
7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha enfrentado al utilizar redes sociales como fuente de reclutamiento?
8. ¿Considera que ha beneficiado o perjudicado la implementación de las redes sociales como fuente de reclutamiento en TCS Ecuador? ¿De qué manera lo ha hecho?
9. ¿Adecuadamente la práctica de la utilización de las redes sociales como fuente de reclutamiento? Explique su respuesta.
10. ¿Qué tipos de perfiles son los que aplican de mayor y mejor manera para ser reclutados a través de redes sociales en TCS?
11. ¿Considera que, en la práctica, ha existido perfiles que no han sido fácilmente encontrados a través de redes sociales como fuente de reclutamiento en TCS? ¿De ser positiva la respuesta, cuáles serían esos perfiles?
12. ¿Qué cualidades considera que debe presentar el reclutador/a de TCS para ejecutar el reclutamiento a través de redes sociales?
13. ¿Qué cualidades ha podido observar en los candidatos que han sido seleccionados en TCS a través de redes sociales?
14. ¿Considera que reclutando a través de cualquier red social se tiene el mismo resultado? ¿Con cuáles considera que ha sido más efectiva la búsqueda y con cuáles menos?
15. ¿Con su experiencia en el campo, qué iniciativa o idea podría usted aportar para que el reclutamiento a través de redes sociales en TCS se continúe ejecutando y que además permita que sus resultados sean efectivos?

Agradecemos la colaboración brindada para la realización de la presente entrevista e investigación. Es importante recalcar que los datos recopilados, así como la información generada en el procesamiento, son únicamente de carácter académico y no serán difundidos o utilizados con otra finalidad.