



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**EFICIENCIA DE LA METODOLOGÍA DE RECLUTAMIENTO 2.0
COMPARADO CON UN RECLUTAMIENTO TRADICIONAL EN
UNA UNIVERSIDAD DE LIMA METROPOLITANA - 2016**

PRESENTADA POR

IRIS CRYSTEL ESPILCO ZAMUDIO

ASESOR

HERNAN CARLOS SAMAR LIU

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TESIS

**EFICIENCIA DE LA METODOLOGÍA DE RECLUTAMIENTO 2.0 COMPARADO
CON UN RECLUTAMIENTO TRADICIONAL EN UNA UNIVERSIDAD DE LIMA
METROPOLITANA - 2016**

**PARA OPTAR:
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

**PRESENTADO POR:
IRIS CRYSTEL ESPILCO ZAMUDIO**

**ASESOR:
Mg. HERNAN CARLOS SAMAR LIU**

LIMA, PERÚ

2018

Dedicada a Dios por haberme brindado la fortaleza para seguir adelante cuando se presentaron obstáculos. A mi madre quien me dio la oportunidad de ser quien soy hoy en día.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la fortaleza para poder llevar a cabo la presente investigación, por culminar con éxito esta etapa de la vida universitaria y por darme una madre maravillosa quien me permitió a pesar de todas las barreras presentadas en el camino poder tener una carrera y formarme como una profesional.

A mis asesores por guiarme, absolver mis dudas y brindarme las recomendaciones para realizar el presente trabajo.

Al área donde se realizó el presente estudio por darme la oportunidad de realizarla.

ÍNDICE

RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	15
1.1. Antecedentes de la investigación	15
1.1.1. Nacionales.....	15
1.1.2. Internacionales	17
1.2. Bases teóricas.....	20
1.2.1. Proceso de Reclutamiento y Selección de personal	20
1.2.2. Reclutamiento	24
1.2.2.1. Concepto	24
1.2.2.2. Fuentes de Reclutamiento.....	25
1.2.2.2.1. Reclutamiento Interno	26
1.2.2.2.2. Reclutamiento Externo	28
1.2.2.2.3. Comparación de ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo:	30
1.2.2.2.4. Reclutamiento Mixto	32
1.2.3. Evolución del Reclutamiento	33
1.2.3.1. Reclutamiento Tradicional	33
1.2.3.2. Reclutamiento 1.0	33
1.2.3.4. Reclutamiento 2.0	34
1.2.3.5. E-Recruitment - 3.0	35
1.2.3. Social media.....	36
1.2.4. Medios de reclutamiento 2.0	37
1.2.5.1 Tipos de redes Sociales	39
1.2.5.2. Herramientas: Redes Profesionales	40
1.2.5.3. Ventajas y Desventajas	41
1.3. Definición de términos básicos	45
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	46
2.1. Formulación de las hipótesis:.....	46
2.1.1. Hipótesis general.....	46
2.1.2. Hipótesis específicas.....	46
2.2. Variables y definición operacional	47

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	48
3.1 Diseño metodológico	48
3.2 Población y Muestra:.....	48
3.3 Técnicas de recolección de datos	50
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	51
3.5 Aspectos éticos	52
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	53
4.1. Variable tiempo	54
4.2. Variable calidad de los curriculums	54
4.3. Variable costo.....	55
4.4. Contrastación de las hipótesis.....	55
4.4.2. Calidad de los <i>curriculums</i>	58
4.4.3. Variable costos	60
4.4.4. Eficiencia del proceso de reclutamiento	62
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	65
5.1. Optimización de tiempo	65
5.2. Calidad de los <i>curriculums</i>	66
5.3. Costos	67
5.4. Eficiencia del proceso de reclutamiento	69
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES.....	73
FUENTES DE INFORMACIÓN	74
ANEXOS	81
Anexo N°1 - Matriz de Coherencia	81
Anexo N° 2 - Base de Datos	82

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 - Operacionalización de la Variable.....	47
Tabla 2 - Ficha de Registro Reclutamiento 2.0	50
Tabla 3 - Ficha de Registro Reclutamiento Tradicional.....	51
Tabla 4 - Resultados Obtenidos de ambos procesos.....	53
Tabla 5 - Prueba de normalidad variable Tiempo.....	54
Tabla 6 - Prueba de normalidad para la variable Calidad	54
Tabla 7 - Prueba de normalidad para la variable costo	55
Tabla 8 - Prueba de muestra emparejada para variable tiempo.....	56
Tabla 9 - Media de la variable tiempo	56
Tabla 10 - Prueba de muestra emparejada para variable calidad de curriculums	58
Tabla 11 - Media de la variable calidad (eficiencia).....	59
Tabla 12 - Prueba de muestra emparejada para variable costo.....	60
Tabla 13 - Media de la variable costo.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Proceso de Reclutamiento y selección	21
Figura 2 - Pasos de un proceso de reclutamiento y selección dentro de una organización.....	22
Figura 3 - Modelo de Proceso de Selección.....	23
Figura 4 - Evolución del Reclutamiento	36
Figura 5 - Comparativa de la variable tiempo.....	57
Figura 6 - Resultados de la variable Calidad.....	59
Figura 7 - Resultados de la variable costo	61
Figura 8 - Eficiencia del reclutamiento 2.0	63
Figura 9 - Eficiencia del reclutamiento tradicional	63

RESUMEN

En los últimos años, los cambios tecnológicos han traído la aparición de nuevas herramientas virtuales las cuales están generando que las organizaciones empiecen a tener la necesidad de hacer uso de estas. Uno de estos cambios ha sido la evolución del reclutamiento tradicional hacia el reclutamiento 2.0 que consiste en la captación de personas para un puesto a través de redes sociales y/o profesionales.

La investigación realizada compara el reclutamiento tradicional con el reclutamiento 2.0 con la finalidad de determinar las diferencias en tiempo, calidad y costo de horas hombre. Para desarrollar la investigación se comparó los procesos para 8 puestos de trabajo utilizando una ficha de registro para el control.

Finalmente, la investigación realizada dio como resultado que el reclutamiento 2.0 es más eficiente que el reclutamiento tradicional.

Palabras claves: Reclutamiento 2.0, eficiencia

ABSTRACT

In the past years, technological changes have come with virtual tools which have created in organizations the need to change and use the innovative tools instead of the traditional ones. One of those changes is the evolution of traditional staff recruiting to Recruiting 2.0, which consists in reaching different candidates' professional profiles through social networks.

This research compares staff traditional recruiting versus Recruiting 2.0 in order to determine differences in required time of execution, as well as the quality and man hours cost of each method. To develop the research, 8 job position processes has been compared, as well as the use of a registration sheet to control the whole process.

Finally, the research carried out indicated that Recruiting 2.0 is more efficient than traditional staff recruiting.

Keywords: Recruitment 2.0, efficiency

INTRODUCCIÓN

En la actualidad toda organización tiene la oportunidad de utilizar herramientas tecnológicas para optimizar sus procesos, sin embargo son pocas las organizaciones que aprovechan estas herramientas, muchas de las organizaciones están acostumbradas a gestionar con procesos tradicionales, temen apostar por cosas nuevas o simplemente desconocen el potencial de estas herramientas, perdiéndose la oportunidad de realizar una gestión eficiente y eficaz en diversos aspectos propias de las organizaciones.

Existe una gran variedad de herramientas tecnológicas, entre ellas se encuentran las redes sociales (Facebook, twitter, etc.), redes profesionales (linkedin, viadeo, etc.) que en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos están siendo utilizados en el proceso de reclutamiento y selección. Según (Crushway, 2011) *E-RECRUITMENT* o también llamado el reclutamiento en línea, definido como la atracción de los candidatos usando las herramientas en línea.

Según Alles (2013) el reclutamiento consiste en la realización de diversos procedimientos con la finalidad de identificar a los candidatos potenciales que estén calificados y que sean capaces para ocupar el puesto propuesto. Sin embargo, un reclutamiento tradicional en estos tiempos no siempre permite identificar a candidatos potenciales, motivo por el cual las organizaciones que desean estar a la vanguardia, deberían ampliar su mirada a un reclutamiento 2.0 (reclutamiento en línea).

En un proceso tradicional de reclutamiento y selección, se busca que los candidatos se acerquen a las empresas a través de ofertas laborales publicadas en diversas bolsas de trabajo u otros medios, perdiéndose así la oportunidad de identificar, atraer e interactuar con candidatos con los mejores perfiles requeridos en el momento, mediante el reclutamiento 2.0 (reclutamiento en línea), adicional a ello estarían reduciendo tiempo, costos (pago de membresía, pago por publicaciones de anuncios en diferente medios) y optimizando la calidad de los perfiles. Bondarouk, Ruël, Guiderdoni-Jourdain, & Oiry (2009) quien cita a (Pollitt,

2005) indica que *“Nike has demonstrated with the use of e-recruitment the average time to fill job positions reduced from 62 to 42 days and the recruitment cost reduced by 54 %”*. (p. 219)

La unidad de estudio de la presente investigación es el proceso de reclutamiento de personal administrativo de una Universidad Privada de Lima Metropolitana, cuya gestión de reclutamiento y selección se basa en un proceso tradicional, donde se invierte mucho tiempo, revisando currículums de cada postulante, intentando filtrar candidatos que cumplan con el perfil deseado, dificultando y retrasando así el desarrollo del proceso de selección y, a su vez, el de contratación.

La demora que genera un proceso de reclutamiento y selección tradicional, afecta al cliente interno dado que necesitan cubrir la vacante con celeridad. Así mismo la calidad de perfiles afecta la calidad de servicio considerando que al no tener un amplio abanico de postulantes competentes, limita a la selección de un candidato con un perfil promedio y no de un perfil excelente.

Por otro lado, la unidad de estudio se encuentra en una empresa de alto prestigio, que se encuentra en un mercado competitivo, en donde las empresas de su entorno han encontrado en el reclutamiento 2.0 una oportunidad de encontrar personal altamente calificado, a menor costo y tiempo, sumado a ello, el reclutamiento 2.0 le brinda a la empresa un valor intangible: “presencia como marca empleadora”.

Sin embargo, como se mencionó líneas arriba muchas empresas temen utilizar nuevas herramientas por miedo al cambio, o por desconocimiento de ellas, por lo cual se decidió demostrar el grado de eficacia y eficiencia del reclutamiento 2.0 comparado con un reclutamiento tradicional.

Debido a ello surgen las siguientes interrogantes:

Problema general:

¿Qué diferencias existirán entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos de Reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana?

Problemas específicos

1. ¿Qué diferencias existirán entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos de reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana, en cuánto al tiempo de demora para encontrar a la persona idónea para el puesto?
2. ¿Qué diferencias existirán entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos de reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana, en cuánto a la captación de currículos que cumplen con el perfil?
3. ¿Qué diferencias existirán entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos de Reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana, en cuánto a los costos de horas hombre invertidas?

En base a las interrogantes planteadas se determinó los siguientes objetivos:

Objetivo general

Determinar las diferencias existentes entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos de reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana.

Objetivos específicos

1. Determinar las diferencias existentes entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos del Reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima metropolitana, en cuánto al tiempo de demora para encontrar a la persona idónea para el puesto.
2. Determinar las diferencias que existirán entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos del reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana, en cuánto a la captación de currículos que cumplen con el perfil.
3. Determinar las diferencias entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos de reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana, en cuánto a los costos de horas hombre invertidas.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó un diseño de tipo descriptivo comparativo, ya que se describen los resultados basados en la comparación de una metodología de reclutamiento tradicional con el reclutamiento 2.0. Por lo tanto, se trata de una investigación cuantitativa debido al uso de herramientas estadísticas e informáticas para los análisis de los resultados respectivos.

El instrumento utilizado fue una ficha de registro aplicado para 8 puestos de trabajo utilizados en ambas metodologías.

El impacto potencial de la investigación se divide en dos:

Impacto potencial teórico, se recopiló información y definiciones del tema de diferentes fuentes, que permite al lector conocer más acerca de las nuevas tendencias en cuanto a reclutamiento y selección de personal y además se incrementa conocimiento respecto a que metodología es mejor para las organizaciones a través de los resultados verídicos.

Impacto potencial practico, se demuestra en qué medida la metodología del reclutamiento 2.0 es más eficiente y eficaz comparado con la metodología del reclutamiento tradicional en una empresa de la realidad peruana.

Además, al haber comparado ambas metodologías en aspectos de tiempo, calidad de currículums y costos de hora hombres que se invierten en el proceso de reclutamiento, permitirá a las organizaciones dejar de lado los procesos tradicionales y empezar a hacer uso de los beneficios del reclutamiento 2.0.

La presente investigación está dividida en 5 capítulos:

Capítulo I: Se muestra los fundamentos teóricos a través de la presentación de los antecedentes y las bases teóricas.

Capítulo II: Descripción de la muestra estudiada y del instrumento a aplicar para poder desarrollar el trabajo de campo.

Capítulo III: Se presenta la metodología, el diseño los instrumentos utilizados.

Capítulo IV: Muestra los resultados y el análisis de los mismos.

Capítulo V: Contiene la discusión de los resultados, la contrastación teórica y de las hipótesis.

Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

En los últimos años el desarrollo de las nuevas tecnologías ha hecho que muchos procesos queden desfasados obligando a las organizaciones a comenzar a utilizarlos. Una de ellas que está causando gran impacto es el uso de las redes sociales y profesionales en los procesos de reclutamiento y selección, es por ello que diversos autores se han encargado de hacer diversos estudios, algunas de estas investigaciones son presentadas a continuación:

1.1.1. Nacionales

Sánchez (2012) indica que al incluir dentro de los procesos el reclutamiento y selección 2.0 puede generar un valor agregado y generar una ventaja competitiva. Adicionalmente menciona los beneficios: disminución en el tiempo que se tiene para cubrir una vacante, aumenta la base de datos de candidatos que cumplen con el perfil esperado, disminuye los papeles que se pueden acumular, mantiene un registro actualizado de los datos de los posibles candidatos para el puesto. Adicionalmente, menciona que en EE.UU. En el año 2011 un 89% de las empresas han buscado a sus postulantes haciendo uso de las redes sociales, las mayores redes sociales utilizadas son: LinkedIn obtuvo un 80%, un 50% lo tiene Facebook y un 45 % Twitter.

Perú²¹ (2011) menciona que el uso de las redes sociales es cada vez más usado por las empresas, debido a que permite conocer el perfil profesional y personal del candidato, adicionalmente indica algunas de sus ventajas: rapidez para conseguir candidatos que cumplan con el perfil buscado, reduciendo costos en el proceso y poder segmentar la búsqueda.

El Portal del Capital Humano (2015) menciona que en los últimos 5 años las plataformas virtuales han pasado a convertirse en herramientas esenciales en los procesos de búsqueda y selección de talento y que los métodos tradicionales han pasado a quedar en segundo plano. Una ventaja que tiene las redes sociales es que permite acceder a los candidatos pasivos, aquellos que no se encuentran en búsqueda de trabajo. Estas herramientas ayudan a la efectividad de los procesos de selección. Se menciona que según LHH DBM PERÚ “El 80 % de los ejecutivos del área de Recursos Humanos buscan referencias de candidatos en las redes sociales”. Adicionalmente, Rodolfo Martínez señala que hacer uso de las redes sociales tiene beneficios en cuanto a reducción de costos.

Francia (5 de enero de 2018) indica en su artículo que el hacer uso del reclutamiento 2.0 se produce un ahorro en el costo que se produce al revisar los cv y en las entrevistas que se reducen hasta en un 60 %. Además, menciona que hacer uso de esta herramienta se reduce la tasa de abandono debido a que las redes permiten conocer un poco más del candidato. Los estudios dicen 64% de las empresas usan 2 redes sociales y un 40 % de las empresas usan 3 para saber más sobre los candidatos.

Gestión (16 febrero 2015) menciona que en la entrevista la gerente de Talento y Rewards de Telefónica Georgette Page menciona que el inicio de todo proceso de reclutamiento de personal se inicia con la publicación de la vacante en las redes sociales. Menciona que las que siempre se utiliza para la captación de personal joven son: LinkedIn y Facebook además de su página web, ya que para el rubro de telecomunicaciones es una de las fuentes principales para el reclutamiento. También menciona que algunas empresas aún continúan haciendo uso de métodos tradicionales para el reclutamiento de personal, pero todo va a depender del rubro del negocio, ya que en ocasiones se busca realizar procesos de puestos

de alta rotación y con procesos masivos, para este tipo de puesto el público al que va dirigido busca ofertas laborales en las formas tradicionales.

1.1.2. Internacionales

Reynaldo (2014) analizó que tan útil era hacer uso de las redes sociales en los procesos internos de Recursos Humanos en algunas empresas de España, enfocándose en los procesos de reclutamiento de personal. El argumenta que las formas tradicionales de reclutamiento actualmente no son muy eficientes debido a que el entorno cambia constantemente es por ello que se justifica la aparición de nuevas herramientas tecnológicas. Una de estas herramientas es el *E-Recruitment*, indica que se deben de considerar ciertos aspectos como: el tamaño de la empresa, el entorno, la edad y el nivel del puesto ya que para posiciones de niveles básicos no se suele usar estas herramientas.

Garcia (2014) investigó la aplicación de las TIC en la administración de los Recursos Humanos, la autora analizó que actualmente se usa el *E-Recruitment* y el *E- Learning* en las diferentes prácticas de Recursos Humanos. Se realizó un cuestionario a 25 empresas en Castilla y León, los cuales dieron como resultado que un 70 % de las empresas hacen uso de herramientas online para desarrollar sus procesos de reclutamiento de personal.

Sotelo (2013) señala que al usar las redes sociales para reclutar personal origina que la empresa obtenga una ventaja competitiva esto se debe a que se abren las puertas para atraer al mejor talento que se puede encontrar de manera pasiva. “Las herramientas 2.0 ofrecen la oportunidad respecto al reclutamiento tradicional, de interactuar con los candidatos y de seleccionar a las personas de forma más cualitativa evitando así la recepción masiva e indiscriminada de hojas de vida”. (p.32). Asimismo, se precisa que en el año 2012 se llevó un

estudio realizado por Jobvite en donde se indica que el 92 % de los colaboradores usan redes sociales para el reclutamiento de personal y en el Perú donde el estudio fue hecho por LHH-DBM dio como resultado que el 71 % de los encargados de recursos humanos hacen uso de estas herramientas.

Según Adecco Professional (2011) indica que hay un 70% de personas que al hacer uso de las herramientas de las redes sociales reconocen haber quedado satisfechas con los resultados obtenidos, ya que estas les permiten una mayor interacción con los candidatos. Además, indican que el 52% que hacen uso de estas redes sociales mantienen perfiles constantemente actualizados.

Giacomelli (2009) ha investigado sobre el impacto que tienen las tecnologías de la información en el proceso de reclutamiento de personal en algunas empresas de Monterrey. Señala que el 50% de las empresas desde que han usado las tecnologías de la información han mejorado en el aspecto de toma de decisiones. Del porcentaje de las empresas en donde se realizaron la investigación el 43% de estas usan el internet para atraer y reclutar los candidatos para las empresas y hay un que 21% usan los sistemas tradicionales para reclutar personal.

Amparo (s.f.) menciona que las generaciones Y Z utilizan en un 96% las redes sociales, ya que han nacido con la tecnología entonces eso hace que tengan una gran presencia en las redes sociales, es por ello que las empresas tienen que hacer uso del reclutamiento 2.0, lo cual busca un cambio de mentalidad de dejar lo tradicional e ir en búsqueda de los nuevo, avanzar junto con los cambios tecnológicos y usar las herramientas tecnológicas que están a nuestro alcance.

ORACLE (2013) *“By implementing recruiting best practices and supporting technology, you can potentially reduce your time to hire by up to 50 percent, reduce cost per hire by up to 70 percent, and improve*

recruiter efficiency while finding the talent you need for driving business results". (p.2)

ORACLE (2013) Impact Of A Careers Website On Value Creation

- 1. Process savings: Eliminates labor-intensive and nonvalue-added steps in the staffing cycle.*
- 2. Sourcing cost savings: Drives more candidates into the company candidate pool and enhances the company brand.*
- 3. Improved candidate quality. Targets and identifies quality candidates, improving the overall quality of hire.*
- 4. Opportunity cost savings: Streamlines the recruiting process, reducing the opportunity cost of an open position and directly affecting the bottom line. (p.13)*

Según Barcelona Treball (2014) menciona que en el II informe sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España 2013 que un 70% de los encargados en Recursos Humanos usan las redes sociales para visualizar los perfiles de los candidatos en las redes sociales. Asimismo, se menciona que ya hay 57% de empresas han hecho uso de las redes sociales para sus procesos de reclutamiento de personal. Las redes que son usadas como fuente de reclutamiento y las cuales han crecido en los últimos años son LinkedIn, Facebook y Twitter.

Según Peláez (2011) menciona que los motivos por los cuales las grandes empresas empiezan hacer uso de las redes sociales es que tienen un costo más económico, hay una mayor presencia de candidatos y además se puede aplicar "*Employer branding*" que significa ir posicionando a la empresa como un buen lugar para trabajar.

Adecco (2016) en el estudio realizado hace mención que LinkedIn es la red más utilizada por las empresas españolas para la búsqueda de

candidatos. Se menciona que en dos años las formas más utilizadas para contactar con los candidatos serán: “*portales web de empleo (97 %), contactos personales (96%), las redes sociales (95%) y sites corporativos (94 %)*”. (p.38)

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Proceso de Reclutamiento y Selección de personal

Según Montes y Gonzales (2006) menciona que el proceso de reclutamiento y selección de personal se da en las siguientes fases:

1. Necesidad de selección: En donde la empresa presenta un requerimiento de contratar a una persona para su equipo, puede darse a solicitud de un remplazo, un puesto nuevo, por ampliación o por otras solicitudes.
2. Reclutamiento: Después de tener definido cuál es el puesto a cubrir se procede a la búsqueda de la persona idónea para el puesto, en donde se puede utilizar diversos medios para publicar la vacante. Después se reciben los *curriculums* y se seleccionan a los candidatos que cumplan con el perfil requerido.
3. Preselección:
 - a) Pruebas de Selección: Las personas que se consideren que cumplan o se asemejen con el perfil requerido son citados para rendir las pruebas de pre- selección.
 - b) Entrevistas: Las personas que aprueben las pruebas son aquellas que pueden pasar a ser entrevistados.
4. Decisión e Informe Final: Después de realizar las entrevistas se procede a tomar la decisión de quien es la persona que cumplan con las competencias que se necesitan para el puesto, luego de

escoger a la persona se procede a realizar un informe final donde se escribe todo sobre los datos de los candidatos.

5. Contratación y Acogida: Después de seleccionar a la persona se procede a la contratación de la persona seleccionada y, por último, tenemos la acogida que es la adaptación de la persona con la empresa.

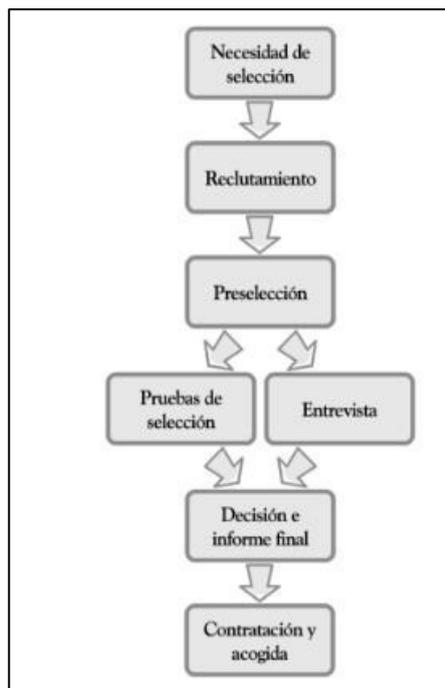


Figura 1- Proceso de Reclutamiento y selección

Fuente: Montes, J. y Gonzales, P. (2006)

Según Alles (2006) el proceso de selección de personal debe ser de manera planificada, por ello que se da a conocer la siguiente estructura:

1. Necesidad de cubrir una posición
2. Solicitud de personal
3. Revisión de la descripción del puesto
4. Recolección de información sobre el perfil requerido
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos

6. Decisión sobre realizar búsquedas internas o no
7. Definición de las fuentes de reclutamiento
8. Recepción de los candidatos
9. Primera revisión de antecedentes
10. Entrevistas
11. Evaluaciones Específicas y Psicológicas
12. Formación de candidaturas
13. Confección de informes sobre finalistas
14. Presentación de finalistas al cliente interno
15. Sección del finalista por el cliente interno
16. Negociación
17. Oferta por escrito
18. Comunicación a postulantes fuera del proceso
19. Proceso de Admisión
20. Inducción (p.16)



Figura 2 - Pasos de un proceso de reclutamiento y selección dentro de una organización

Fuente: Alles, M. (2006). Selección por Competencia. Buenos Aires: Granica

Olleros (2005) indica que para poder desarrollar un proceso de selección se necesita haber realizado una evaluación, conformada por dos aspectos: una de manera cuantitativa que busca saber cuántas personas se necesitan y otra de manera cualitativa: en donde se muestra las características que tiene el puesto de trabajo y aquellas que tiene que tener la persona que lo va a ocupar. Por ello presenta un modelo de proceso de selección como guía, se muestra a continuación:

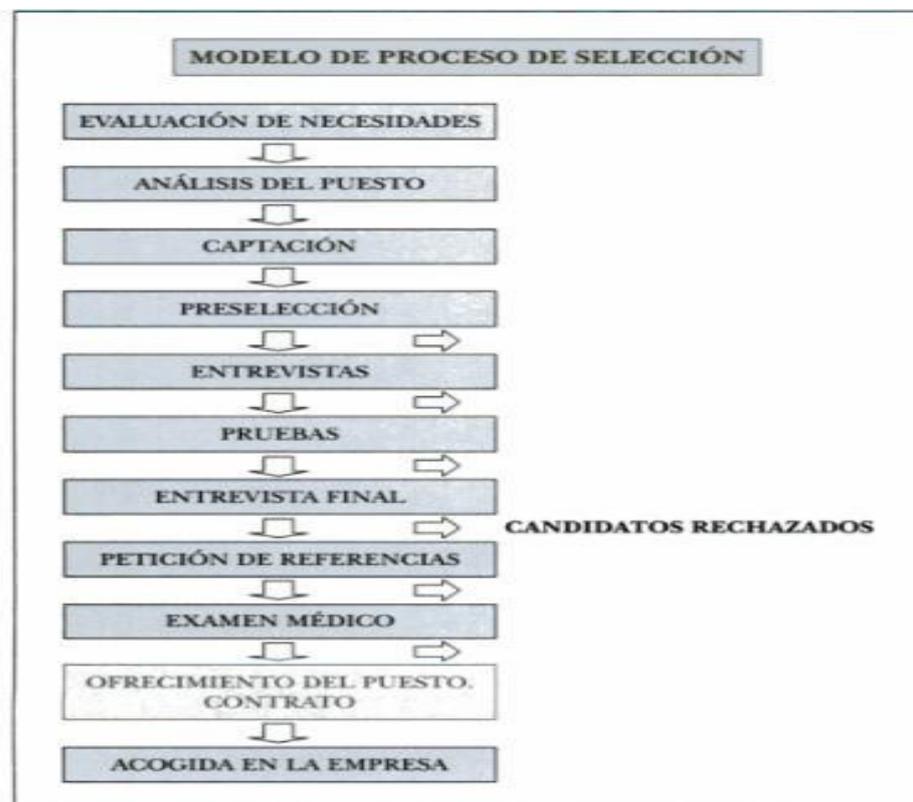


Figura 3 - Modelo de Proceso de Selección

Fuente: Olleros, M. (3 era) (2005) El proceso de captación y selección de personal. Barcelona: Gestión 2000.

Según Dessler & Valera (2004) menciona que la descripción de puesto es el documento que se utiliza como guía para saber cuál es el perfil de la persona a reclutar. Asimismo, establece una serie de

pasos que se deben de seguir, los cuales son mencionados a continuación:

1. Planear y verificar los puestos que se deben de cubrir.
2. Incorporar una bolsa de trabajo para reclutar postulantes internos o externos.
3. Los postulantes reclutados deben de llenar una solicitud de empleo y luego deben de pasar por una entrevista inicial de pre selección.
4. Utilizar herramientas de selección, para poder determinar algunos candidatos que se acerquen al perfil buscado.
5. Después de seleccionar a varios postulantes que se asemejen al perfil deseado, estos deben ser enviados a una entrevista con quien será el supervisor directo.
6. Desarrollar una o más entrevistas a los candidatos seleccionados con el supervisor directo y con las autoridades responsable con el objetivo de seleccionar a la persona.

1.2.2. Reclutamiento

1.2.2.1. Concepto

Alles (2006) el reclutamiento es una serie de actividades que tienen como finalidad la atracción e identificación de los postulantes calificados para ocupar un puesto en la empresa, con el objetivo de seleccionar a algunos para poder ofrecerles la oferta de trabajo.

Según Vertice (2008) indica que el reclutamiento de personal es un proceso en donde la organización, trata de detectar a los postulantes que cumplen con el perfil requerido y de esa manera atraer a una gran cantidad de candidatos para poder realizar una buena selección.

Según Nebot (1999) el reclutamiento de personal consiste en la búsqueda del personal idóneo para el puesto, pero sin seguir un procedimiento determinado, asimismo se menciona que es una acción bastante activa, debido al contacto existente con diversos candidatos que cumplen con el perfil establecido, para luego proceder a la selección de la persona adecuada.

Chiavenato (2000) el reclutamiento de personal es un conjunto de acciones las cuales tienen la finalidad de buscar, atraer a diversas personas con diferentes competencias que se requieren para lograr los objetivos del puesto.

Según Gomez-Mejía (2001) citado por Serrano y Barra (2011) menciona que la etapa de reclutamiento de personal se encuentra dentro de la contratación, por ello se menciona que es el primer paso de todo el proceso, donde el reclutamiento es la búsqueda de un cierto número de candidatos para un puesto de trabajo, también tiene la finalidad de un reclutamiento es de manera cuantitativa y cualitativa, ya que es de gran relevancia la calidad de personal como la cantidad.

1.2.2.2. Fuentes de Reclutamiento

Según Castillo (2012) la persona encargada de realizar el reclutamiento de personal debe de buscar a la persona idónea para el puesto en fuentes adecuadas teniendo en cuentas los recursos y políticas de la empresa. Presenta las fuentes que son utilizadas por diversas organizaciones:

Propio personal: Los mismos trabajadores de la empresa pueden estar interesados por los puestos ofertados.

Archivo de solicitudes: Aquellos candidatos que han participado anteriormente en diversos procesos de selección, pero no lograron ser contratados, además de otras personas que hayan hecho llegar su currículum por interés de trabajar en la empresa.

Organizaciones educativas: Instituciones que permiten el contacto entre los estudiantes, egresados y las empresas con la finalidad de insertarlos en el mercado laboral.

Asociaciones profesionales: Grupo de personas de una misma profesión técnica o universitaria.

Agencias de empleo: Empresas que se encargan de brindar una cierta cantidad de personas que se asemejan al perfil que busca la empresa.

Empresas de servicios temporales: Se da cuando las empresas necesitan cubrir vacantes por lapsos de tiempos cortos: Por ejemplo, reemplazo por vacaciones, incremento de producción, enfermedad, maternidad.

Organizaciones comunitarias: Instituciones u organizaciones que se encuentran dentro de la comunidad en donde la empresa se encuentra ubicada.

Familiares y amigos de los trabajadores: Son las personas conocidas de los trabajadores que se interesan por trabajar en la empresa.

1.2.2.2.1. Reclutamiento Interno

Según Alles (2006) indica que esta forma de reclutar personal, es más: económica, rápida, motiva a los empleados y genera posibilidades de línea de carrera.

Jiménez (2007) menciona que el reclutamiento interno también puede ser denominado como una promoción o movilidad interna dentro de la empresa, está dividida en

tres aspectos: Abiertas, en donde los colaboradores pueden acceder de manera libre siempre y cuando cumplan con los requisitos. Cerradas: En donde se toma una decisión por parte de la empresa hacia el o los colaboradores que pueden ser promovidos. Mixtas: cuando esta promoción cumple con los dos aspectos anteriores.

Según Vertice (2006) reclutamiento interno es proponer a los propios colaboradores de la empresa que poseen la competencia deseada a que ocupen un puesto determinado, se pueden dar de diferentes maneras, mencionados a continuación:

- Rotación o Traslado: Se le brinda la oportunidad a un colaborador de ser promovido de manera horizontal, lo cual tiene como objetivo: Fomentar la formación del postulante, tanto en conocimientos como de experiencia, de esa manera potenciar las competencias de los colaboradores.
- Promoción: Es el ascenso de un colaborador de la empresa de forma vertical, teniendo en cuenta el aumento de responsabilidades, toma de decisiones, aspectos profesionales entre otros. Para que la empresa opte por este tipo de modalidad tiene que considerar que: Se tiene que desarrollar un plan de promoción, y un sistema de información donde se comunique a los colaboradores como pueden acceder a esta posibilidad de promoción.

Montes y Gonzales (2010) el reclutamiento interno consiste en buscar dentro de la empresa a la persona que pueda

ocupar la vacante disponible existen diversas modalidades, son las siguientes:

- **Rotación:** Se da cuando un trabajador es movido hacia otro puesto de trabajo en donde las actividades que realizará son similares a la que ha desarrollado anteriormente. En el organigrama el puesto de trabajo está ubicado de forma horizontal.
- **Promoción:** A raíz del desarrollo de una evaluación de desempeño con resultados positivos, el trabajador es promovido a un puesto superior al que ocupa actualmente. En el organigrama el colaborador es movido de forma vertical.
- **Referencia de los trabajadores:** En donde se solicitan recomendaciones o referencias de ciertos trabajadores que poseen ciertas competencias y que pueden cumplir con responsabilidad las funciones del puesto libre.

1.2.2.2.2. Reclutamiento Externo

Según Dolores (2014) es donde se buscan personas externas de la empresa que puedan cubrir la vacante. La empresa usa diferentes formas para difundir las diversas vacantes que tiene para que personas externas se interesen en postular. Adicionalmente, realizar un proceso externo genera un costo monetario y de tiempo.

Según Alles (2013) el reclutamiento externo es aquel que se encarga de difundir los perfiles que se necesitan en

anuncios como: periódicos o bolsas de trabajos de internet.

Según Nebot (1999) indica que el reclutamiento externo se presenta cuando se hace uso de fuentes externas de la organización con la finalidad de captar a diferentes candidatos potenciales, indica que se puede usar diferentes fuentes externas como:

- Anuncios en periódicos
- Institutos académicos o centros de enseñanza
- Oficinas de empleo

Diaz y León (2013) el reclutamiento Externo es la atracción de candidatos potenciales que se encuentran disponibles o que están en búsqueda de un empleo. Para poder atraer postulantes de esta fuente se pueden utilizar diversos medios como:

- Recurrir a los archivos de antiguos de ciertos postulantes que se acercaron a la empresa a dejar su currículum.
- Recomendaciones de algunos candidatos por parte de los empleados de la organización.
- Captar a personal de otra empresa que puede ser una competencia directa como una estrategia.
- Contratación de una consultora privada que se encargue de hacer la búsqueda del personal requerido.
- Anuncios en periódicos, son considerados uno de las eficientes para atraer candidatos, se debe a que la información que transmite debe ser clara, informativa y motivadora.

- Internet, uno de los medios más rápidos, para que la empresa se ponga en contacto con el postulante, ya que hay un registro del currículum más ágil.
- Centros de formación, estos cuentan con base de datos de los alumnos y asimismo cuentan con bolsas de trabajos internas donde se pueden publicar las diversas ofertas de trabajo.
- Ferias de empleos.
- Carteles en las afueras de la empresa.

1.2.2.2.3. Comparación de ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo:

Ventajas Reclutamiento interno:

Montes y Gonzales (2010)

- Aprovechamiento de los talentos de la organización.
- Mayor motivación entre los empleados.
- Mayor rapidez en la difusión de los puestos vacantes.
- Los postulantes ya están familiarizados en la empresa.
- Ahorro de costo y tiempo.

Según Vértice (2006)

- Rapidez: Los posibles postulantes son encontrados de forma más rápida.
- Fiabilidad: Conocimiento de los candidatos, mayor seguridad en la selección.
- Integración: Tiene conocimiento de organización, cultura, misión visión entre otros aspectos.

- Motivación: Sirve como un incentivo para los colaboradores.
- Economicidad: No se gasta en anuncios de los puestos libres.

Desventajas del Reclutamiento interno

Montes y Gonzales (2010)

- Desmotivación por parte de los colaboradores no escogidos
- Influencia de las recomendaciones al momento de la selección
- Poco apoyo del equipo de trabajo ante el colaborador que desea ascender

Según Vertice (2006)

- Conflictos de interés: Situaciones de tensión en la organización.
- Anquilosamiento: Barrera de integración de nuevas formas de pensar.
- Innovación: No se permite innovar ya que los mismos colaboradores se limitan a lo ya conocido.
- Error de juicio: Se cree que un empleado que desarrolla bien su trabajo de manera eficaz en un puesto que ya conoce lo puede hacer de la misma manera en otro puesto.

Reclutamiento Externo

Diaz y León (2013)

Ventajas

- Ideas innovadoras para la organización.
- Diferente visión ante los problemas

- Enriquecimiento de los recursos humanos

Desventajas

- Mayor inversión de tiempo.
- Mayor gasto comparado con un reclutamiento interno.
- Crea barrera entre los colaboradores antiguos de la empresa y los nuevos.

Indica Gallardo (2007)

Ventajas:

- Gran cantidad de candidatos.
- Selección del personal con rapidez.
- Satisfacer las necesidades de corto plazo.
- Pueden cubrirse puestos temporales o por proyectos.

Desventaja:

- Costos muy altos
- Poco compromiso con la organización
- Desempeño laboral deficiente

1.2.2.2.4. Reclutamiento Mixto

Según Chiavenato (2000) el reclutamiento de personal no solo se realiza por una fuente interna o externa si no que ambas se complementan. Es por ello que menciona que se puede realizar en tres tipos de procesos alternativos:

- Reclutamiento externo, a continuación, un reclutamiento interno.
- Reclutamiento Interno, seguido de un reclutamiento externo.
- Reclutamiento mixto es la aplicación del reclutamiento externo e interno conjuntamente.

León & Díaz (2013) el reclutamiento mixto es cuando se aplica un reclutamiento interno y externo, a la vez, debido a que son complementarios, para poder llevar a cabo este tipo de procedimiento se debe de seguir el siguiente procedimiento:

1. Realizar un reclutamiento interno: Las organizaciones dan prioridad a sus trabajadores para que puedan postular para esa vacante. Sí en caso cumplieran con el perfil deseado se procede a usar el otro reclutamiento.
2. Reclutamiento externo: La empresa a puesta por atraer a nuevos colaboradores que son ajenos a la organización.
3. Reclutamiento interno y externo simultáneamente: Se deja de lado que tipo de reclutamiento se usa, el objetivo es cubrir la vacante. En el momento de la evaluación si hay dos candidatos que se encuentran en el mismo nivel se da prioridad a los que son trabajadores de la empresa.

1.2.3. Evolución del Reclutamiento

1.2.3.1. Reclutamiento Tradicional

Definición

Según Alles (2013) indica que el reclutamiento tradicional se encarga de anunciar una oferta laboral y esperar a que los *curriculums* lleguen a la empresa para poder revisarlos uno por uno y después de ello seleccionar a los posibles candidatos.

1.2.3.2. Reclutamiento 1.0

Allés (2016) menciona que a fines de los años 90 e inicios de los 2000, las organizaciones comenzaron a desarrollar sus propias bases de datos al igual que diversas

consultoras, esto se debió a la aparición de las webs laborales en donde los propios postulantes podían hacer ingreso de sus datos.

1.2.3.4. Reclutamiento 2.0

Definición

Alles (2016) es hacer uso de las diversas herramientas 2.0 para identificar y atraer a diversos candidatos que puedan tener el perfil deseado. Las herramientas 2.0 facilitan las opciones de publicar diversas ofertas laborales y obtener cierta cantidad de candidatos. También se busca poder llegar a esas personas que no se encuentran en búsqueda de trabajo.

Llácer (como es citado en Díaz 2010) “Las nuevas herramientas de reclutamiento 2.0 nos han permitido encontrar candidatos de cualquiera parte del mundo y poder reducir los tiempos de los procesos “

Alles (2016) menciona que el reclutamiento 2.0 es el conjunto de procesos para identificar y atraer candidatos que cumplan con el perfil deseado haciendo uso del social media o las redes sociales en donde se pueden hacer públicas las ofertas laborales. Además, se menciona que en las redes sociales se puede compartir las ofertas laborales entre los contactos de los contactos y es ahí donde radica la parte fundamental de estas herramientas.

1.2.3.5. E-Recruitment - 3.0

Según Armstrong (2006) el *E-Recruitment* o también se le puede llamar reclutamiento en línea, usa herramientas que se relacionen con el internet como las redes profesionales. Indica que el proceso de reclutamiento consiste en atraer, filtrar y convocar a aquellas personas que se han seleccionado para poder ofrecerles el trabajo.

Según Cushway (2011) indica que el *E-Recruitment* esta definido como la atracción de candidatos a través de la tecnología y de esa manera invitarlos al proceso de reclutamiento.

Tyagi (2016) menciona que la tendencia de los últimos años es el E- Recruitment o también conocido como el reclutamiento en línea, el cual consiste en hacer uso de la tecnología como herramienta para los procesos. El uso del internet ha causado un gran cambio en los procesos de reclutamiento ya que, haciendo uso de estas nuevas herramientas, buscar y encontrar se realiza con más rapidez, a bajo costo y con resultados más eficientes.

En línea o "*Online recruitment*", se basa en hacer uso de las herramientas que se encuentra en web para el proceso de reclutamiento. La revolución de las telecomunicaciones ha favorecido a las empresas ya que es una forma de poder ofertar sus vacantes a través de la Web.

Parry & Tyson (2014) quien cita a Girard and Fallery (2009) "*This potential change as the move from "e-recruitment 1.0" that focuses on the use of career websites, Jobs boards and online recruitment systems". (p.80)*

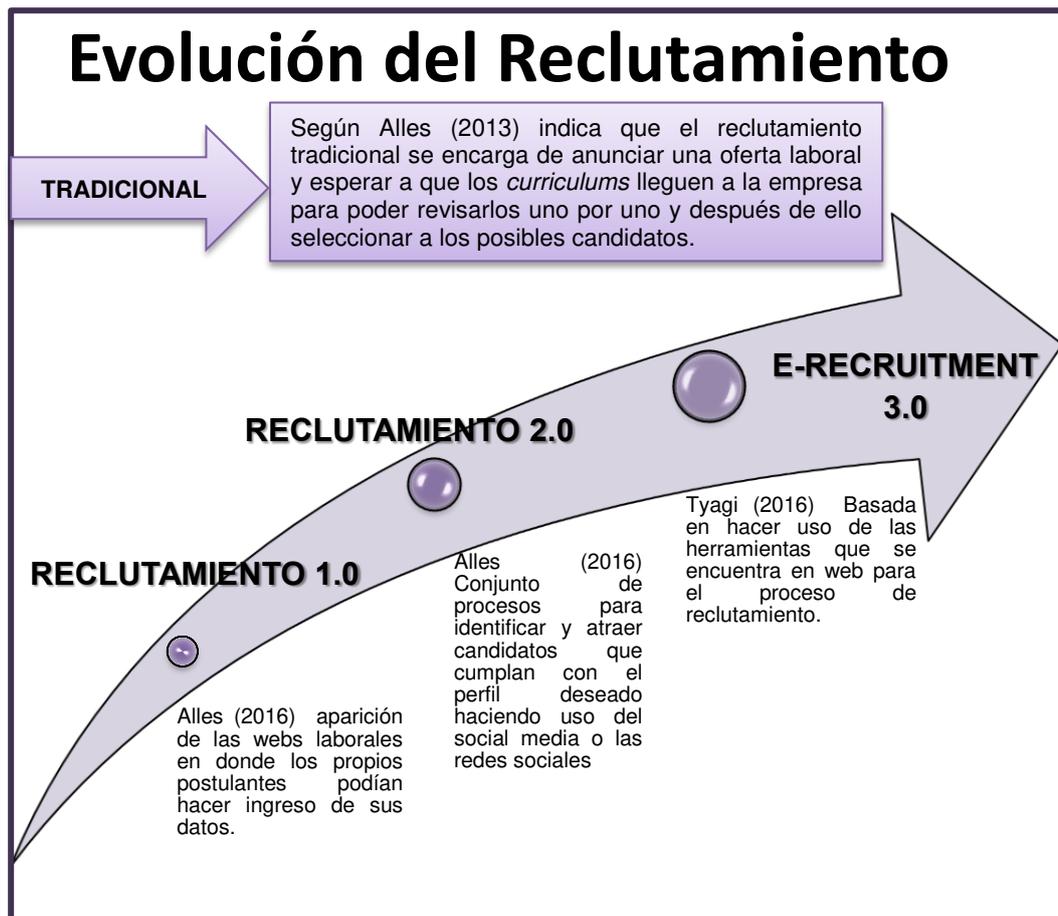


Figura 4 - Evolución del Reclutamiento

Fuente: Elaboración propia

1.2.3. Social media

Broughton, Foley, Ledermeier, y Cox (2013) menciona que el uso de las redes sociales como una herramienta de reclutamiento de personal genera diversos desafíos.

Adicionalmente, brinda diversas oportunidades a las empresas ya que permite atraer diversos y candidatos potenciales. Asimismo, se cita a Kaplan y Haenlein (citado por Broughton, Foley, Ledermeier, y Cox 2013) para definir que son las redes sociales como “*a group of Internet based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of user-generated content*”. (p.1)

Taylor (2014) hace énfasis en el desarrollo de las redes sociales en los últimos años, se ha convertido como un intermediario entre el empleador y las personas que se encuentran en la búsqueda de empleo. Las redes sociales son utilizadas por 3 principales razones: la primera como medio de información para los postulantes potenciales que califican para las vacantes. La segunda es un medio de dar a conocer la imagen de la empresa y como se comparte con sus posibles colaboradores y la tercera como medio de interacción con los postulantes potenciales que se encuentran en un proceso de selección.

1.2.4. Medios de reclutamiento 2.0

Para hacer uso del reclutamiento 2.0 también llamado reclutamiento en línea o social recruitment se hace uso de diversos medios para poder captar postulantes que cumplan con el perfil requerido.

Según Pato (2018) menciona que existen diversos medios de reclutamiento 2.0

- **Web corporativa:** Puede ser usada para hacer uso de un reclutamiento interno y externo debido a que a través de este medio se pueden difundir las vacantes que se encuentran disponibles en la empresa. Adicionalmente se puede formar una base de datos en donde los interesados en trabajar en la organización puedan enviar sus curriculums.
- **Jobsites:** Son portales web que es usada por las empresas para publicar sus vacantes disponibles. Asimismo, sirve como un intermediario entre las personas que buscan trabajo y la empresa. Hay portales que permiten hacer uso de sus servicios de manera gratuita y otras mediante un costo.

- Redes Sociales: Plataforma utilizada para el reclutamiento y para verificar los datos de los postulantes. La red más utilizada para este fin es LinkedIn, la segunda más usada es *Facebook* y por última es *Twitter*.

Según Espinosa (2011) los reclutadores tienen diversas formas de captar a posibles candidatos, pero para alguno de ellos los más importantes son: Las bases de datos o los portales de carreras, Bolsas de empleo en línea, los sitios webs corporativos, los sistemas de reclutamiento en línea (*E- Recruitment System*).

- Base de Datos o portales de carreras: Son plataformas virtuales que permiten a las empresas anunciar sus vacantes disponibles. Estas permiten atraer a una gran cantidad de postulantes. Se menciona a SHRM (2008 a) 48% de empresas de EE.UU. indican que su principal fuente de reclutamiento son las bolsas de trabajo. Adicionalmente, estos portales ayudan a los postulantes a crear su currículum vitae y que puedan ponerse en contacto con los empleadores.
- Webs Corporativas: Son plataformas manejadas por las propias organizaciones en donde brindan información sobre sus procesos de selección, información diversa sobre la empresa que permite a los interesados conocer más de ella. Asimismo, en estos portales las personas pueden enviar sus *curriculums* y son aprovechados por las organizaciones para mostrarse atractivos para que las personas se interesen por trabajar en esa organización.
- *E- Recruitment System*: Es un sistema electrónico que trabaja a través de una aplicación en línea que permite anunciar las ofertas laborales, hacer una base de datos sobre los candidatos, poder programar entrevistas y supervisar el proceso de contratación.

- *Social Networking Sites*: Las redes sociales y profesionales han tenido un creciente uso por los reclutadores ya que a través de estas plataformas pueden buscar, contactar, interactuar con candidatos activos y pasivos.

1.2.5.1 Tipos de redes Sociales

Celaya (citado por Hütt 2012), clasifica las redes sociales en tres: Las profesionales, generalistas y las especializadas.

Redes Profesionales: Conjunto de plataforma que han logrado construir el concepto de “*Networking*” entre pequeñas y grandes empresas. La ventaja de esta red es que permite estable contacto con diversos profesionales tanto para buscar nuevas oportunidades como para el incremento de contactos.

Generalmente las personas que hacen uso de estas redes en sus perfiles ponen una pequeña descripción de su vida profesional, interés entre otros aspectos que se consideran en la hoja de vida con la finalidad de que otros se interesen por conocer más sobre él.

Redes Sociales Generalistas: Se manejan a través de los perfiles sociales con la finalidad de ponerse en contacto con personas que se encuentran cerca a uno como las que se encuentran lejos, interactuar con personas que tengan alguna afinidad con uno.

Redes Sociales Especializadas: Son redes enfocadas hacia una determinada actividad social, económica o materia de interés.

1.2.5.2. Herramientas: Redes Profesionales

Según Rojas (2010) las herramientas que son necesarias para poder interactuar con los postulantes y de esa manera poder encontrar a la persona idónea para ese puesto, son las redes sociales profesionales, las cuales actualmente se han desarrollado en gran magnitud y esto se debe a que han crecido lo cual se ha convertido en una fuente de enriquecimiento profesional.

Asimismo, indica que existen tres redes que tienen gran presencia en los países hispanoparlantes son tres: XING, LinkedIn y Viadeo. Hacer uso de estas redes sociales permite poder ponerse en contacto no solo con el candidato que ha gustado para el puesto si no también con los amigos de su entorno.

Según Accerto (2014) las redes profesionales se distinguen de las demás porque su finalidad es mejorar la situación laboral. En donde la empresa puede ir en búsqueda de un candidato que se encuentra en forma pasiva como de aquel postulante que se encuentra en la búsqueda de trabajo (forma activa). Además, estas redes sociales buscan ampliar la red de contactos personales y profesionales. LinkedIn posee una serie de formatos que se deben rellenar para poder armar un buen perfil, tienen que completar el Perfil personal en donde se introducen datos personales, profesionales, una fotografía, su experiencia que ha tenido y referencias. Si en caso estas

registrando a una empresa en esta modalidad el objetivo es cubrir la vacante que está disponible, la opción Grupo es aquella que puede crear cualquier usuario con la finalidad de compartir información y generar un debate.

1.2.5.3. Ventajas y Desventajas

Según Harvey, Blakely & Lee (2002) el *E-recruitment* es un excelente medio para reclutar personal es beneficioso porque indica que no es caro y es un excelente canal de comunicación, adicionalmente, permite identificar a trabajadores que no se encuentran en la búsqueda de trabajo, llamados candidatos pasivos los cuales poseen grandes cualidades y competencias para diversos puestos.

Según Carbery y Cross (2013) indica que la mayor ventaja que tiene el *E-recruitment* es que tiene un costo muy bajo comparado con otras formas de reclutamiento externo como los anuncios en periódicos impresos, también se incrementa la posibilidad de encontrar al candidato deseado para el puesto. Indica también que una desventaja es que uno no está seguro que la información que ponen en el perfil virtual sea certera

Según Cushway (2011) indica que las ventajas son: Reducir costos, incrementar la efectividad del proceso de reclutamiento, brindar más información de la empresa y de la oferta laboral, poder usar diversas aplicaciones, poder dar a conocer distintas ofertas de trabajo a cualquier hora del día. Las desventajas son: el proceso no es muy personal de esa manera algunos candidatos se pueden desalentar, si no se tiene mucho cuidado con las

aplicaciones estas pueden presentar problemas lo que puede causar que la empresa de una mala impresión y que los candidatos se sientan desalentados, en ocasiones no todas las personas tienen acceso a internet.

1.2.5.4. Tipos de Candidatos

Según Alles (2016) menciona que hay dos tipos de candidatos los activos y los pasivos.

- **Candidatos activos:** Son aquellos que se encuentran en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales, de cambiar de centro de trabajo por diversos motivos, son los que se encuentran motivados por hacer un cambio en su vida profesional, por lo tanto, dejan sus datos actualizados en sus diversas redes sociales.
- **Candidatos pasivos:** Son aquellos que no se encuentran interesados en hacer un cambio laboral. Pero si el reclutador se encuentra interesado en el perfil de un candidato pasivo puede entablar una comunicación con él y de esa manera poder generar interés en él por la oferta laboral disponible.

1.2.5.5. Ventajas y desventajas del reclutamiento 2.0

Según Rojas (2010)

Ventajas

- Encontrar a candidatos potenciales.
- Mayor interacción con los candidatos.
- La distancia entre seleccionador y candidatos se reducen.
- Se puede corroborar con mayor facilidad los datos encontrados en el perfil.
- Reducción de costos

- Mayor cantidad de *curriculums* que cumplen con el perfil.

Desventajas

- Las publicaciones pueden ser tomadas de manera negativa.
- Percepciones negativas.
- Variedad de datos que se encuentran en la red.
- Poca transparencia de los perfiles

Según Hernández (2010)

Ventajas

- Mayor acceso a perfiles de candidatos pasivos y activos.
- Permite la publicación de anuncios de forma segmentada.
- Reducción de costos y tiempos.

Según Gonzales (citado por Garcia et al., 2016)

Desventajas

- Variedad de candidatos no poseen un perfil en la red social y desconocen el uso de estas herramientas.
- Falta de confiabilidad en los datos.
- No todos los candidatos tienen acceso a internet.

1.2.6. Employer Branding

Definición

Sullivan (como se citó en Blasco, Rodríguez, Fernández, 2014) es una estrategia planteada a largo plazo que se encarga de gestionar el conocimiento y las diversas percepciones que pueden tener los actuales y futuros colaboradores sobre una empresa.

Barrow y Mosley (como se citó en Blasco, Rodríguez, Fernández, 2014) la marca empleadora es el enfoque que permite a las empresas poder diferenciarse de las demás, generando una ventaja competitiva, destacando los beneficios que el empleador brinda a sus colaboradores.

1.2.6.1. Relación entre el *Employer Branding* y el proceso de reclutamiento 2.0

El *employer branding* es una herramienta de atracción de talento hacia la empresa en la cual se hace uso de diversas herramientas tecnológicas para la difusión de los beneficios de trabajar en esa compañía. Estas herramientas permiten un diálogo más amplio entre colaboradores, clientes y consumidores, con la finalidad de generar una imagen de un buen lugar para trabajar.

Según Mazza (2014) menciona que las funciones principales del *employer branding* en las redes son: difundir la marca de la compañía, crear campañas de reclutamiento y hacer participar a los talentos que se encuentran en la organización.

Ahammada, Tarbab, LIUC, Glaisterd (como es citado en Mazza, 2014) el *employer branding* contribuye en el proceso de reclutamiento y selección de personal para poder atraer, contratar y retener a los actuales colaboradores, así como atraer a candidatos potenciales, lo cual se realiza a través de la difusión del valor agregado que la empresa da a sus colaboradores, la imagen que se transmite al público, desarrollar la comunicación que se tiene con los colaboradores.

Según Escuela de Negocios y Dirección (diciembre, 2015) la web 2.0 y las redes sociales permiten que exista una mayor interacción de manera directa e indirecta con la comunidad. Lo cual genera un beneficio hacia la marca, reputación en línea y el *employer branding*, generando la fidelización de sus seguidores mostrando cómo funciona de manera interna la empresa.

1.3. Definición de términos básicos

Las variables identificadas para el siguiente son:

Independiente: Metodología del proceso

Reclutamiento 2.0:

- Alles (2016) menciona que el reclutamiento 2.0 es el conjunto de procesos para identificar y atraer candidatos que cumplan con el perfil deseado haciendo uso del social media o las redes sociales.

Reclutamiento tradicional:

- Según Alles (2006) “El reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente”. (p.102)

Dependiente:

Gestión de los procesos de Reclutamiento

- Castillo (2000) el reclutamiento es donde se realiza la búsqueda y atracción de posibles candidatos que puedan cumplir con el perfil que se está buscando y la selección es escoger dentro de las personas que se han reclutado, a aquella que demuestre con sus habilidades, aptitudes, conocimientos y pre disponibilidad tenga más posibilidad para ocupar el puesto disponible.

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Formulación de las hipótesis:

2.1.1. Hipótesis general.

Las diferencias que existen entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional y la gestión de procesos de reclutamiento 2.0 de una universidad de Lima metropolitana son los siguientes:

- En la gestión de los procesos de reclutamiento 2.0 el tiempo de demora es menor.
- En la gestión de los procesos de reclutamiento 2.0 hay más *curriculums* que se asemejan al perfil buscado.
- En la gestión de los procesos de reclutamiento 2.0 el costo de horas hombre invertidas es menor.

2.1.2. Hipótesis específicas

- H1: El tiempo de demora para encontrar a la persona idónea para el puesto es menor si usamos el reclutamiento 2.0 comparado al tiempo invertido en el reclutamiento tradicional.
- H2: A través del reclutamiento 2.0 se logra captar una mayor cantidad de *curriculums* que cumplen con el perfil deseado comparado con la captación de *curriculums* a través de un reclutamiento tradicional.

- H3: El costo en horas hombre invertidas para el reclutamiento de personal es menor al aplicar el reclutamiento 2.0 comparado con el reclutamiento tradicional.

2.2. Variables y definición operacional

La operacionalización de las variables consiste en convertir las variables que se están utilizando en indicadores de manera que permita medir las dimensiones en las que se presentan.

La variable independiente identificada es: la metodología de reclutamiento de personal y la variable dependiente son los procesos de reclutamiento de personal.

Tabla 1 - Operacionalización de la Variable

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR
Tiempo	Tiempo invertido revisando los <i>curriculums</i> que cumplen con el perfil requerido, usando el reclutamiento 2.0 comparado con el tradicional.	Nº de días invertidos
Calidad de <i>Curriculums</i>	Es la cantidad de <i>curriculums</i> que cumplen con el perfil deseado	Nº de <i>Curriculums</i> que cumplen con el perfil
Costo de Horas Hombre	Es la cantidad monetaria de horas hombre invertidas en el proceso	Costo total del proceso

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

La presente investigación utiliza un diseño de tipo descriptivo comparativo en donde se analizan dos variables una independiente y la otra dependiente, con la finalidad de poder comparar los resultados.

Se aplicó el reclutamiento tradicional y el reclutamiento 2.0 para cada puesto de trabajo buscando determinar las diferencias en cuanto: tiempo, calidad de *curriculums* y costo de horas hombre.

3.2 Población y Muestra:

En la presente investigación se trabajó con el 100 % de la población la misma que fue utilizada como muestra. Los 8 puestos objeto de estudio fueron: El puesto 1 - Secretaria de decanato, el perfil de esta señorita se enfoca en la experiencia, esta persona ha tenido que trabajar anteriormente como secretaria o asistente de gerencia, haber trabajado en el sector educativo, tener un buen nivel de redacción y el título en Secretariado ejecutivo.

En el puesto 2 se analizó el puesto de una secretaria volante, la persona que ocupa este puesto debe estar dispuesta a rotar por diversas áreas y dependencias de la institución, asimismo, debe tener experiencia como secretaria en áreas como recursos humanos, tesorería, logística y contabilidad. En el puesto 3 se analizó a la secretaria para oficina administrativa, es aquella que debe de tener un buen nivel de redacción, buen dominio de Excel, experiencia en atención al público y recepción.

En el puesto 4 y 5 se hizo referencia a asistentes administrativos estos presentan el mismo nombre del puesto, pero la búsqueda fue dirigida a distintos perfiles, en el puesto 4 se hizo la búsqueda de un asistente administrativo con estudios en administración y experiencia en logística.

En el puesto 5 se hizo referencia a personas que han estudiado la carrera universitaria de computación y sistemas, con experiencia en soporte técnico y programación.

En el puesto 6 de auxiliar de oficina es referido a una persona con estudios técnicos en administración y experiencia en gestión de documentos.

En el puesto 7 de auxiliar de biblioteca, el perfil buscado se enfocó en una persona con estudios de archivo y con experiencia en biblioteca.

Para el puesto 8 se analizó el puesto de un practicante pre profesional, en el cual se buscó a un estudiante de últimos ciclos de la carrera de ingeniería de sistemas, además debía de estudiar en la universidad y con deseable experiencia previa en soporte técnico.

La muestra es la misma que la población, la cual estuvo conformada por puestos de trabajo existentes en una Universidad de Lima Metropolitana.

Los criterios de inclusión y exclusión que se consideraron para poder realizar la investigación fueron:

- En los procesos de reclutamiento de personal se consideraron puestos administrativos no puesto de docentes ya que cada facultad de manera independiente se encarga de la búsqueda de ellos.
- Se incluyeron puestos de practicantes.
- Para el reclutamiento se consideraron estudiantes, egresados, bachilleres, titulados de la misma universidad siempre y cuando exista la carrera que se solicita en el requerimiento en caso contrario se pasó a reclutar a personas externas.
- Se consideraron 8 puestos de trabajo.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó una ficha de registro de información como instrumento para el control del proceso de reclutamiento de personal. En la ficha se consideraron datos como: tipo de proceso, puesto, metodología, fecha de inicio del proceso, fecha de publicación de la vacante, cantidad de *curriculums* recibidos, cantidad de personas que cumplen con el perfil buscado, tiempo invertido y fecha de fin del proceso.

Las fichas diseñadas para la comparación de ambas metodologías fueron las siguientes:

Tabla 2 - Ficha de Registro Reclutamiento 2.0

Proceso:	N°
Puesto:	
Metodología:	
Fecha de Inicio del Proceso:	
Cantidad de C.V.:	
Cantidad de Personas que cumplen con todo el perfil requerido:	
Tiempo Invertido:	
Fecha de Fin del Proceso:	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 - Ficha de Registro Reclutamiento Tradicional

Proceso:	N°
Puesto:	
Metodología:	
Fecha de Inicio del Proceso:	
Cantidad de C.V.:	
Cantidad de Personas que cumplen con todo el perfil requerido:	
Tiempo Invertido:	
Fecha de Fin del Proceso:	

Fuente: Elaboración propia

La validación del instrumento se realizó mediante el proceso de validación por Jueces expertos, los jueces fueron licenciados en Relaciones Industriales con amplia experiencia en la gestión de recursos humanos y docencia universitaria.

Para el procesamiento de los resultados se utilizó las siguientes técnicas:

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Los programas y técnicas estadísticas utilizadas para la presente investigación fueron las siguientes:

El programa estadístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versión 21, permitió determinar los resultados con un mayor nivel de confiabilidad al momento del cruce de la información. Las herramientas utilizadas fueron la prueba T de Student y la prueba de Shapiro Wilk que nos permitieron corroborar las hipótesis.

3.5 Aspectos éticos

En la presente investigación se ha cumplido con informar el alcance, objetivos de la investigación a la empresa con la finalidad de mejorar el proceso seleccionando, asimismo se buscó respetar las políticas y confiabilidad de la información brindada. De igual forma, toda la información que no es de autoría propia es citada siguiendo las pautas del estilo APA.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos luego de realizar los procesos de trabajo de campo y de procesamiento de la información.

Los datos cuantitativos reflejan aspectos de costo, tiempo y calidad tanto para la metodología 2.0 como para la metodología tradicional.

La tabla que se muestra líneas abajo indica los resultados obtenidos después de desarrollar ambas metodologías al mismo tiempo.

Para corroborar la validez de los resultados se tuvo que realizar una prueba de normalidad, es por ello que se escogió la prueba de Shapiro –Wilk, la cual se aplica en muestras menores a 50, para comprobar si se aceptan o rechazan las hipótesis según el grado de significancia, para aceptar la hipótesis el grado de significancia debe ser mayor a 0.05.

Resultado general:

Tabla 4 - Resultados Obtenidos de ambos procesos de reclutamiento

PUESTO	METODO	CALIDAD T.	TIEMPO T.	COSTO T.	PUESTO	METODO 2.0	CALIDAD 2.0	TIEMPO 2.0	COSTO 2.0
1) Secretaria Decano	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	7.34	27	53.33	1	RECLUTAMIENTO 2.0	50	19	16.97
2) Secretaria Volante	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	8.78	33	67.68	2	RECLUTAMIENTO 2.0	37.5	17	14.54
3) Secretaria para oficina Administrativa	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	7.08	42	89.69	3	RECLUTAMIENTO 2.0	37.5	21	19.3
4) Asistente Administrativo	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	10	45	96.96	4	RECLUTAMIENTO 2.0	55.56	21	10.9
5) Asistente Administrativo	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	0	15	24.24	5	RECLUTAMIENTO 2.0	70	15	12.12
6) Auxiliar de Oficina	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	9.22	35	72.72	6	RECLUTAMIENTO 2.0	66.67	15	12.12
7) Auxiliar de Biblioteca	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	1.68	14	21.82	7	RECLUTAMIENTO 2.0	60	13	9.69
8) Practicante	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	0	14	21.82	8	RECLUTAMIENTO 2.0	60	13	9.69

En tabla se encuentran los resultados obtenidos de los 8 puestos de trabajo después de aplicar la metodología de reclutamiento tradicional y del reclutamiento 2.0. Se encuentran los resultados de los aspectos de calidad, tiempo y costo de horas hombre.

4.1. Variable tiempo

Los resultados obtenidos de la medición de la variable tiempo al aplicar la prueba de Shapiro Wilk es:

Tabla 5 - Prueba de normalidad variable Tiempo

Pruebas de normalidad							
VARIABLE	METODO	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
TIEMPO (DÍAS)	M. TRADICIONAL	,225	8	,200*	,883	8	,200
	M. 2.0	,203	8	,200*	,887	8	,220

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Resultados programa estadístico SPSS

A través de la prueba de Shapiro – Wilk la significancia que se ha obtenido es de 0,200 y 0,220 siendo mayor a 0.05, lo que indica que la hipótesis planteada tiene una distribución normal y por lo tanto no se rechaza.

4.2. Variable calidad de los curriculums

La medición realizada muestra los siguientes resultados:

Tabla 6 - Prueba de normalidad para la variable Calidad

Pruebas de normalidad							
Calidad	METODO	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
	M. TRADICIONAL	,269	8	,091	,831	8	,061
	M. 2.0	,170	8	,200*	,911	8	,358

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Resultados programa estadístico SPSS

A través de la prueba de Shapiro – Wilk la significancia que se ha obtenido es de 0,061 y 0,358 lo cual es mayor a 0.05, por lo que al tener una distribución normal no se rechaza la hipótesis.

4.3. Variable costo

Las mediciones realizadas dieron los resultados siguientes:

Tabla 7 - Prueba de normalidad para la variable costo

Pruebas de normalidad							
	METODO	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
COSTO	M. TRADICIONAL	,225	8	,200*	,883	8	,200
	M. 2.0	,243	8	,181	,896	8	,267

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Resultados programa estadístico SPSS

A través de la prueba de Shapiro – Wilk la significancia que se ha obtenido es de 0,200 y 0,267 lo cual es mayor a 0.05, por lo que al tener una distribución normal no se rechaza la hipótesis.

4.4. Contrastación de las hipótesis

Luego del procesamiento de los datos obtenidos a través del campo se procede a realizar correspondiente contrastación con las hipótesis:

4.4.1. Variable tiempo

La hipótesis específica planteada fue:

H1: El tiempo de demora para encontrar a la persona idónea para el puesto es menor si usamos el reclutamiento 2.0 comparado al tiempo invertido en el reclutamiento tradicional.

$$H_o = \mu_{2.0} \geq \mu_T$$

Resultados obtenidos:

$H_1 = \mu_{2.0} < \mu_T$: El tiempo empleado en el proceso de reclutamiento de los puestos utilizando un reclutamiento 2.0 es menor al tiempo empleado en el proceso de reclutamiento de los puestos utilizando una metodología tradicional.

Tabla 8 - Prueba de muestra emparejada para variable tiempo

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	M.2.0 - Tiempo - M. Tradicional - Tiempo	-11,37500	10,02764	3,54531	-19,75832	-2,99168	-3,208	7	,015

Fuente: Resultados programa estadístico SPSS

Decisión:

Como $t_{cal} = -3.21 < t_{tab}(0.05, 7) = -1.89$ ($P_{valor} = 0.015 < \alpha = 0.05$), entonces la decisión es rechazar la hipótesis nula. El tiempo empleado en el proceso de selección de los puestos utilizando un reclutamiento 2.0 es menor al tiempo empleado en el proceso de selección de los puestos utilizando una metodología tradicional.

Tabla 9 - Media de la variable tiempo

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	M.2.0 - Tiempo	16,7500	8	3,28416	1,16113
	M.Tradicional - Tiempo	28,1250	8	12,65405	4,47388

Fuente: Resultados programa estadístico SPSS

Al aplicar la prueba T de Student da como resultado que el promedio de días utilizando el reclutamiento 2.0 es de 17 días, lo cual es menor

al tiempo promedio que se demora utilizando el reclutamiento tradicional, el mismo que es de 29 días.

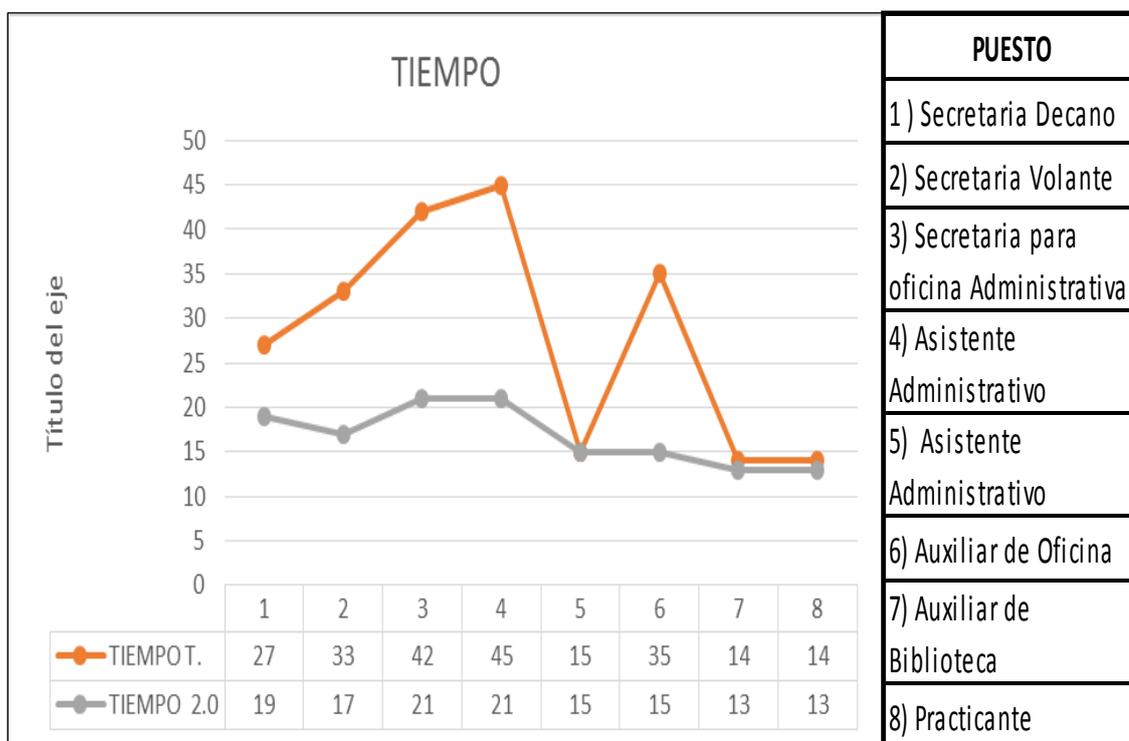


Figura 5 - Comparativa de la variable tiempo

En la figura la línea de color naranja refleja cuanto es el tiempo de demora de un proceso de reclutamiento tradicional y la línea de color gris muestra todo el proceso a través de un de un reclutamiento 2.0. Se observa que el tiempo utilizado para encontrar a la persona idónea para el puesto es menor cuando se hace uso de un reclutamiento 2.0 que cuando se hace uso de un reclutamiento tradicional.

Se verifica que con un reclutamiento tradicional hay una demora de hasta 45 días para un puesto de asistente administrativo, y con el reclutamiento 2.0 el tiempo es de 21 días, lo cual indica que el tiempo invertido es mucho menor aplicando el reclutamiento 2.0.

Se tiene que mencionar que cuando se hizo las comparaciones con respecto al puesto 5 en donde al hacer uso de un reclutamiento tradicional el tiempo invertido es de 15 días, pero ninguno de los postulantes cumplió con el perfil requerido mientras que para el mismo puesto con un reclutamiento 2.0 se invirtió 15 días, pero se encontró a la persona indicada.

4.4.2. Calidad de los *curriculums*

La hipótesis específica fue:

H2: A través del reclutamiento 2.0 se logra captar una mayor cantidad de *curriculums* que cumplen con el perfil deseado comparado con la captación de *curriculums* a través de un reclutamiento tradicional.

Planteamiento de la hipótesis

$$H_o = \mu_{2.0} \leq \mu_T$$

Resultados obtenidos:

$H_1 = \mu_{2.0} > \mu_T$: A través del reclutamiento 2.0 se logra captar una mayor cantidad de *curriculums* que cumplen con el perfil deseado comparado con la captación de *curriculums* a través de un reclutamiento tradicional.

Tabla 10 - Prueba de muestra emparejada para variable calidad de *curriculums*

		Prueba de muestras emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Diferencias emparejadas				95% de intervalo de confianza de la diferencia			
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	Inferior				
Par 1	M.2.0 - Eficiencia De CV - M.Tradicional - Eficiencia De Cv	49,14125	14,77754	5,22465	36,78692	61,49558	9,406	7	,000

Fuente: Resultados programa estadístico SPSS

Decisión:

Como $t_{cal} = 9,41 < t_{tab} (0.05,7) = 1.89$ ($P_valor = 0.00 < \alpha = 0.05$), entonces la decisión es rechazar la hipótesis nula. A través del reclutamiento 2.0 se

logra captar una mayor cantidad de *curriculums* que cumplen con el perfil deseado comparado con la captación de *curriculums* a través de un reclutamiento tradicional.

Tabla 11 - Media de la variable calidad (eficiencia)

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	M.2.0 - Eficiencia De CV	54,6538	8	12,23603	4,32609
	M.Tradicional - Eficiencia De Cv	5,5125	8	4,23961	1,49893

Fuente: Resultados programa estadístico SPSS

Al realizar la prueba T de Student da como resultado que un reclutamiento 2.0 presenta en promedio un 55% de cv que cumplen con el perfil requerido a comparación de un reclutamiento tradicional en donde en promedio solo un 6% pueden cumplir con el perfil requerido.

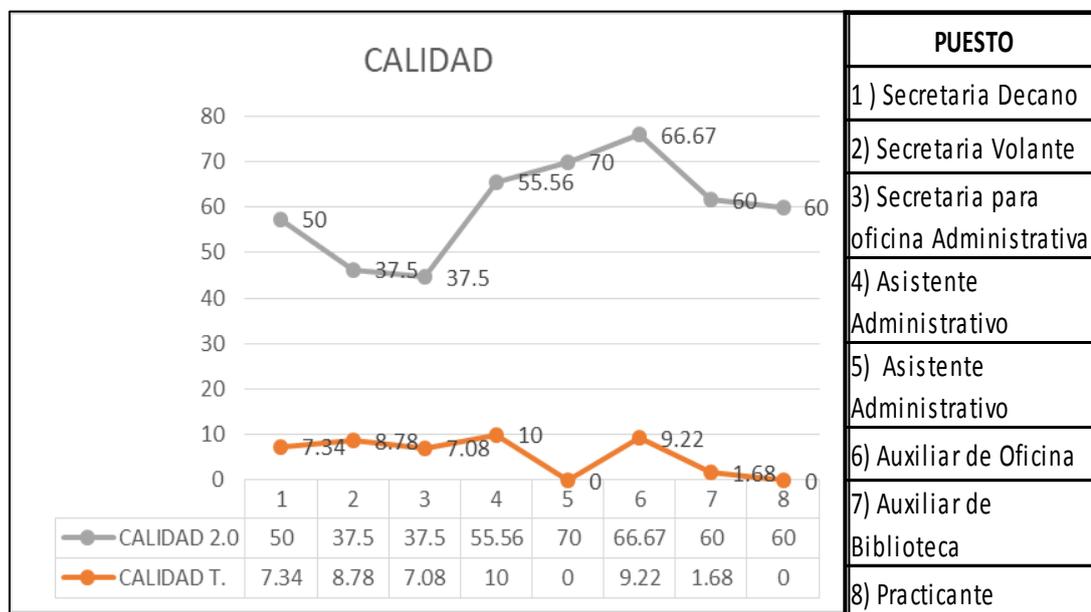


Figura 6 - Resultados de la variable Calidad

En la figura se observa los dos escenarios: el reclutamiento tradicional el cual está representado por la línea naranja y el reclutamiento 2.0 representado por la línea de color gris. Se muestra la diferencia que hay entre ambos, demostrando que el reclutamiento 2.0 presenta una mayor

cantidad de *curriculums* de calidad, aquellos que cumplen con el perfil del puesto que se desea cubrir.

Se verifica que con un reclutamiento 2.0 se obtuvo una gran cantidad de *curriculums* que cumplieran con el perfil requerido. Se observa que para el puesto 8 haciendo uso del reclutamiento tradicional no se obtuvo ningún candidato que cumpliera con el perfil requerido mientras que en un reclutamiento 2.0 tenemos un 60 % de los postulantes que cumplieron con el perfil requerido, lo cual se puede ir corroborando con todos los puestos siguientes.

4.4.3. Variable costos

La hipótesis específica planteada fue:

H3: El costo en horas hombre invertidas para el reclutamiento de personal es menor al aplicar el reclutamiento 2.0 comparado con el reclutamiento tradicional.

Planteamiento de la hipótesis

$$H_o = \mu_{2.0} \geq \mu_T$$

Resultados obtenidos:

$H_1 = \mu_{2.0} < \mu_T$: El costo en horas hombres invertidas para el reclutamiento de personal es menor al aplicar el reclutamiento 2.0 comparado con el reclutamiento tradicional.

Tabla 12 - Prueba de muestra emparejada para variable costo

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	M. 2.0 - Costo - M. Tradicional- Costo	-42,87875	29,07965	10,28121	-67,18995	-18,56755	-4,171	7	,004

Fuente: Resultados programa estadístico SPSS

Decisión:

Como $t_{cal} = -4.17 < t_{tab} (0.05,7) = -1.89$ ($P_valor = 0.004 < \alpha = 0.05$), entonces la decisión es rechazar la hipótesis nula. El costo empleado en horas hombre haciendo uso de un reclutamiento 2.0 es menor al costo utilizado en el proceso de selección de los puestos haciendo uso de una metodología tradicional.

Tabla 13 - Media de la variable costo

		Estadísticas de muestras emparejadas			
		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	M. 2.0 - Costo	13,1775	8	3,51697	1,24344
	M. Tradicional- Costo	56,0562	8	30,67232	10,84430

Fuente: Resultados programa estadístico SPSS

Al realizar la prueba T de Student el resultado obtenido fue: el costo invertido con un reclutamiento 2.0 en promedio es de 13.12 soles comparado con un costo de reclutamiento tradicional el cual estuvo en un promedio de 56,10 soles, todo basado en valor de horas hombres. Lo cual se demuestra que un reclutamiento 2.0 necesita de menor inversión con lo correspondiente en valor a horas hombre comparado con un reclutamiento tradicional.

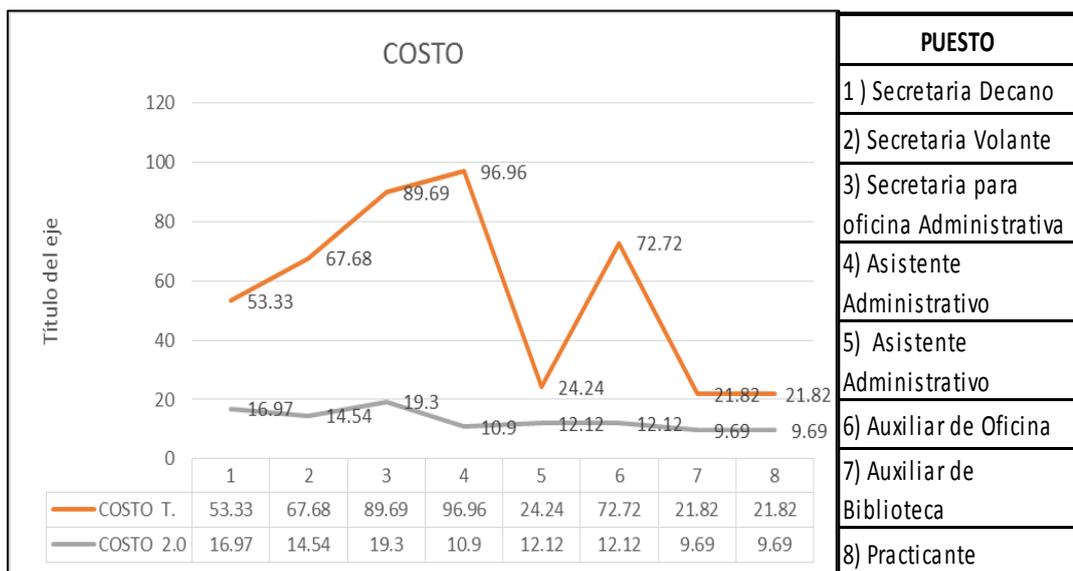


Figura 7 - Resultados de la variable costo

En la figura el reclutamiento tradicional está definido por el color naranja y el reclutamiento 2.0 por el color gris, en el cual haciendo uso de un reclutamiento tradicional se tienen picos de 96.96 soles en un solo proceso de reclutamiento y selección de personal, y si se observas en el reclutamiento 2.0 para ese mismo puesto que es el 4 con un reclutamiento 2.0 el costo es de 10.90 soles en donde se contabilizo las horas hombre invertidas. Entonces se puede afirmar que haciendo uso del reclutamiento 2.0 el costo es menor comparado con un reclutamiento tradicional.

Asimismo, se tiene que considerar que para un reclutamiento tradicional se hace uso de una bolsa de trabajo lo cual tiene un costo de membresía que asciende según el paquete contrato, los precios varían según al plan elegido este puede ser mensual, trimestral o anual a comparación que para esta investigación no se realizó ningún pago.

4.4.4. Eficiencia del proceso de reclutamiento

Se identificó cuál el nivel de eficiencia que se presentó al hacer uso de un reclutamiento 2.0 comparado con un reclutamiento tradicional teniendo en cuenta los aspectos tanto de tiempo, costo y calidad en los proceso de reclutamiento de personal, los cuales han demostrado que si consideramos esas variables se demostró que una es más eficiente que la otra es por ello que se presentan los gráficos de línea, que contribuyen a demostrar que el reclutamiento 2.0 es más eficiente que un reclutamiento tradicional.

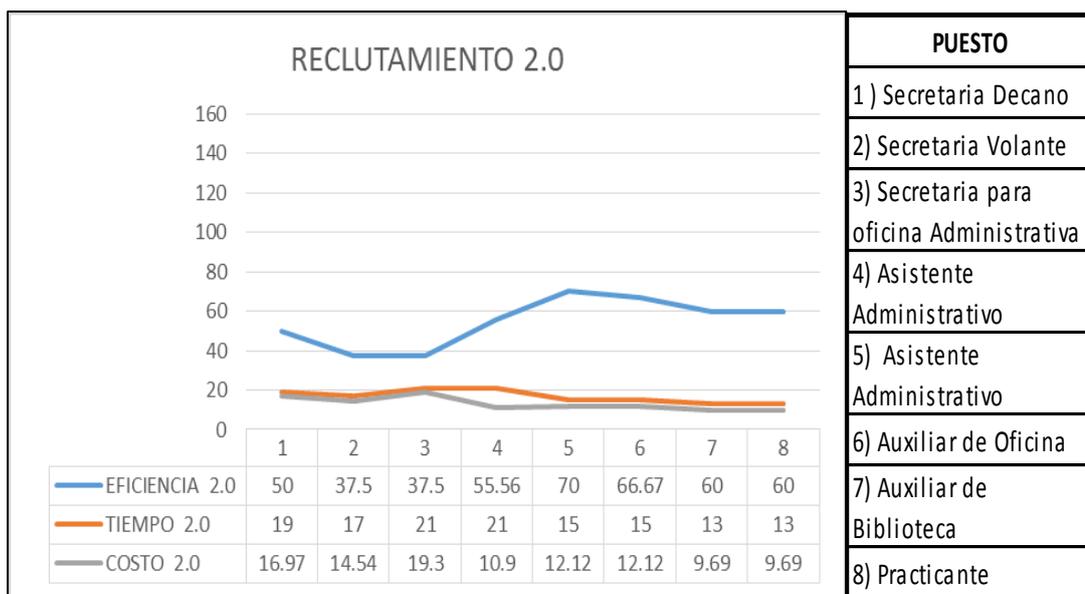


Figura 8 - Eficiencia del reclutamiento 2.0

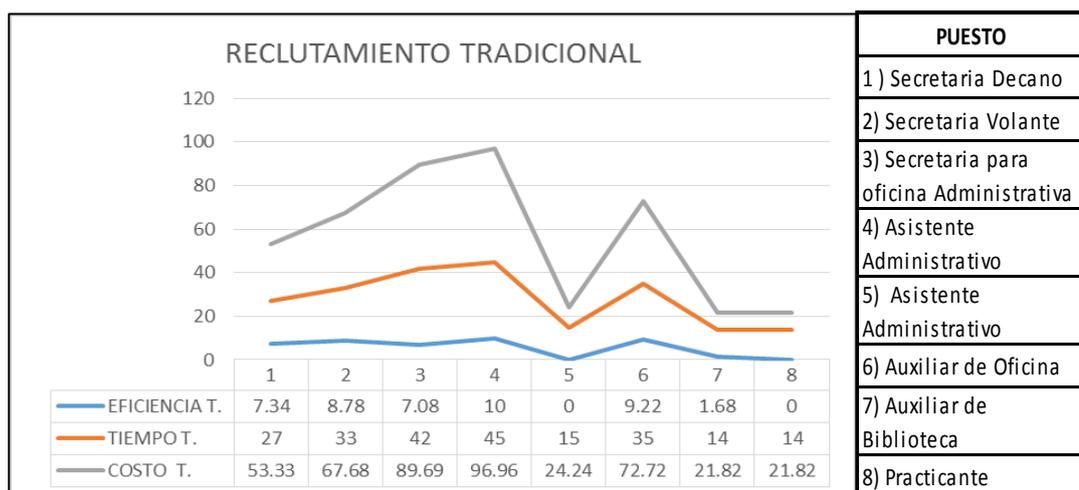


Figura 9 - Eficiencia del reclutamiento tradicional

Con la comparación de ambos gráficos se puede observar los dos escenarios: la variación de un reclutamiento 2.0 y un reclutamiento tradicional, se puede decir que los aspectos evaluados contribuyeron a demostrar que un reclutamiento 2.0 es más eficiente que un reclutamiento tradicional, ya que en el aspecto de costo se verificó que hay un costo mucho menor, estuvieron en un promedio de 9.69 soles hasta 19.30 soles expresado en horas hombre, con lo correspondiente a tiempo se puede afirmar que es menor ya que un proceso puede durar entre 13 días y 21 días y en el aspecto de calidad de *curriculums* existe una mayor cantidad

de *curriculums* que cumplen con el perfil, hay un 70 % de los candidatos que cumplen con lo que se busca, por lo tanto, al tener *curriculums* de calidad se podrá elegir en menos tiempo a la persona con el perfil buscado y, por último, el costo será menor, entonces se puede decir que estos factores demuestran que la herramienta de reclutamiento 2.0 muestra una mayor eficiencia que un reclutamiento tradicional.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

El uso de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevas herramientas para la ejecución de diversos procedimientos han llevado a los constantes cambios los cuales poseen aspectos favorables como en contra. Al estar en un mundo globalizado en donde las nuevas generaciones hacen uso constante del internet han originado que las organizaciones empiecen hacer uso de estas para diversos fines, por ello la investigación realizada se basó en unos de estos fines en donde se buscó dar a conocer los resultados obtenidos, los cuales están en función a las hipótesis planteadas y han sido corroboradas a través del trabajo de campo realizado.

5.1. Optimización de tiempo

La aplicación de la metodología del reclutamiento 2.0 en los procesos demostró que con el uso de las redes profesionales el tiempo promedio utilizado para el reclutamiento y selección de la persona idónea es de 17 días comparado con la metodología tradicional que dio un tiempo promedio de 28 días, en ambos casos el tiempo es hasta la firma de contrato, asimismo, con las pruebas estadísticas realizadas nos dan como resultado que el tiempo utilizado con un reclutamiento 2.0 es menor, esto es reafirmado por estudios internacionales. Según ORACLE (2013) "*By implementing recruiting best practices and supporting technology, you can potentially reduce your time to hire by up to 50 percent*", (p.2) que indica que haciendo uso del reclutamiento 2.0 el tiempo de encontrar a la persona adecuada para el puesto se reduce en un 50% lo cual permite que los procesos que dependen de esta metodología se pueda realizar de una manera más rápida. Adicionalmente, Sanchez (2012) indica que realizar los procesos de reclutamiento y selección 2.0 puede generar un valor agregado y generar una ventaja competitiva. También menciona los beneficios: disminución en el tiempo que se tiene para cubrir una vacante.

Según Alles (2006) indica que un reclutamiento interno es una forma de reclutar personal, es más: económico, rápido, motiva a los empleados y genera posibilidades de línea de carrera.

Se considera que un reclutamiento interno si agiliza los procesos, pero este se puede aplicar siempre y cuando se desarrolle una buena política de línea de carrera, ya que por tratar de cubrir una vacante se corre el riesgo de dejar un puesto vacante. Se puede considerar el reclutamiento 2.0 para el desarrollo de un reclutamiento interno, ya que al difundirse las ofertas laborales por este medio existe una mayor facilidad a que las personas tanto que laboran dentro de la organización como externas la puedan visualizar el aviso y las puedan compartir con otras.

Con los estudios realizados por otros autores internacionales y con los resultados obtenidos en el trabajo de campo en donde se utilizaron ambas metodologías para poder conocer cuál era el tiempo en que se demoraban en cubrir una vacante, se puede decir que no solo tenemos una ventaja en la reducción de tiempos si no también se genera una ventaja competitiva ante el mercado.

5.2. Calidad de los *curriculums*

Para el desarrollo eficiente de un proceso de reclutamiento debemos tener candidatos que cumplan con el perfil que se está buscando es por ello que dentro del trabajo de campo se consideró la evaluación de la calidad de los *curriculums* que se recibían y se revisaban tanto en una metodología tradicional como con la metodología 2.0. Hacer uso de las redes sociales o profesionales permiten que las empresas puedan acceder a los perfiles de diversas personas, que pueden estar buscando trabajo como que no. Según Adecco Professional (2011) los estudios que la empresa ha realizado, se puede decir que hay un 70% de personas que al recurrir a la herramienta de las redes sociales reconocen haber quedado satisfechas con los resultados, ya que les

permite una mayor interacción desde el inicio del proceso, les brinda información complementaria, además indica que el 52% que hace uso de estas redes sociales es porque mantienen perfiles constantemente actualizados. Se menciona que se obtiene una ventaja con respecto a las actualizaciones que poseen las redes sociales lo cual permite tener conocimiento tanto en donde trabajo la persona, si tiene referencias y cuánto tiempo laboro en ese lugar.

Asimismo, Perú21 (2011) menciona que el uso de las redes sociales es cada vez más usado por las empresas, permite conocer sobre el perfil profesional y personal del candidato, adicionalmente indica algunas de sus ventajas que son: rapidez para conseguir candidatos que cumplan con el perfil buscado, reduciendo costos en el proceso y poder segmentar la búsqueda.

Se puede decir que el uso de un reclutamiento 2.0 comparado con un reclutamiento tradicional obtiene mejores resultados, debido a que los resultados obtenidos un reclutamiento 2.0 presenta en promedio un 55 % de *curriculums* que cumplen con el perfil buscado comparado con un reclutamiento tradicional se puede tener una gran de *curriculums* pero no todos cumplen con el perfil, por ejemplo para un puesto de asistente administrativo hay un 10% de *curriculums* que cumplían con el perfil requerido con la metodología tradicional comparado con una metodología 2.0 que para el mismo puesto un 56% cumplían con el perfil deseado. Por ende, se da respuesta a la hipótesis planteada que con la aplicación de una metodología 2.0 hay un mayor porcentaje de *curriculums* que cumplen con el perfil deseado comparado con la calidad de *curriculums* que fueron revisados a través de una metodología tradicional.

5.3. Costos

El uso de las redes sociales contribuye a reducir costos en el proceso de reclutamiento de personal debido a que estas son muy usadas por

todas las personas, además que al ser publicada la oferta tiene un mayor alcance. Asimismo, según Harvey, Blakely y Lee (2002) el *E-recruitment* es un excelente medio para reclutar personal es beneficioso debido a que indica que no es caro y es un excelente canal de comunicación. También Carbery y Cross (2013) indica que la mayor ventaja que tiene el *E-recruitment* es que tiene un costo muy bajo comparado con otras formas de reclutamiento externo como los anuncios en periódicos impresos, también se incrementa la posibilidad de encontrar al candidato deseado para el puesto.

Los costos se reducen al hacer uso de esta herramienta, se debe a que se puede publicar una oferta laboral en su perfil sin ningún costo lo que es diferente a un reclutamiento tradicional donde las ofertas laborales son colocadas en periódicos o bolsas de trabajos las cuales incurrir en un gasto de membresía, en ocasiones poseen precios altos, adicionalmente que se hace una mayor inversión de tiempo valorado en horas hombre ya que mientras en la herramienta 2.0 los reclutadores pueden buscar a personal realizando una segmentación en un reclutamiento tradicional se tiene que revisar un currículum por currículum lo cual demanda mayor tiempo en donde todos no cumplen con el perfil requerido.

Con los resultados obtenidos el valor de horas hombre en promedio en un proceso de reclutamiento 2.0 cuesta alrededor de 13.17 soles mientras comparado con un reclutamiento tradicional se puede gastar en valor de horas hombre 56,05 soles en promedio, además que una bolsa de trabajo utilizada para un reclutamiento tradicional la membresía mensual está en un aproximado de 1500 soles, una trimestral 3500 soles y una anual esta entre un promedio de 6000 soles, mientras que haciendo uso de una red social las publicaciones son gratuitas no se incurren gasto en pago de membresía solo es el gasto de las horas hombre que la persona invierte revisando los perfiles de los candidatos. Es por ello que se corrobora que las hipótesis planteadas sobre un reclutamiento 2.0 presenta un costo

mucho menor comparado con los costos incurridos en un reclutamiento tradicional. Adicionalmente, Cushway (2011) indica que las ventajas son: Reducir costos, incrementar la efectividad del proceso de reclutamiento, brindar más información de la empresa y de la oferta laboral, poder usar diversas aplicaciones, dar a conocer distintas ofertas de trabajo a cualquier hora del día.

5.4. Eficiencia del proceso de reclutamiento

Los puestos analizados fueron de 8, en donde los resultados obtenidos se pueden generalizar para los demás puestos de trabajo, se están considerando tanto puestos de practicantes como aquellos denominados administrativos que son quienes se rigen bajo la ley de Productividad y Competitividad Laboral.

Adicionalmente, la metodología utilizada al ser descriptiva comparativa necesita de la evaluación de las muestras T para poder evaluar y comparar los resultados obtenidos de un antes y un después con la aplicación de una nueva herramienta.

Por ello para demostrar la eficiencia de un reclutamiento 2.0 se tiene que corroborar que las tres hipótesis planteadas den respuesta a lo que se demostró lo cual se ha corroborado de manera alentadora. Además, no solo los estudios realizados afirman lo planteado si no también autores indican que esta herramienta es más eficiente que un reclutamiento tradicional.

Según ORACLE (2013) *“By implementing recruiting best practices and supporting technology, you can potentially reduce your time to hire by up to 50 percent, reduce cost per hire by up to 70 percent, and improve recruiter efficiency while finding the talent you need for driving business results”*. (p.2)

La implementación de las redes sociales contribuye a que un proceso de reclutamiento de personal sea más efectivo, se ha demostrado con los estudios realizados que existe un menor tiempo para encontrar a la persona idónea, mayor calidad de los *curriculum*s y con un costo menor, lo cual no solo genera beneficios para la optimización de los procesos sino también para la imagen de la empresa, generando impactos positivos.

Según ORCLE (2013)

Impact of a careers website on value creation is conformed for fourth aspects one is Process savings: that consist in eliminates labor-intensive and nonvalue-added steps in the staffing cycle. Second is Sourcing cost savings, consist: Drives more candidates into the company candidate pool and enhances the company brand. Third is improved candidate quality that consist in Targets and identifies quality candidates, improving the overall quality of hire. And the last is Opportunity cost savings, consist in streamlines the recruiting process, reducing the opportunity cost of an open position and directly affecting the bottom line. (p.3)

Muchas empresas en ocasiones no delegan un gran presupuesto para la parte de selección de personal, lo que en oportunidades es una barrera, ya que antes sin un aviso en un periódico las personas no se lograban enterar de la oferta laboral propuesta, o en ocasiones se solía publicar un aviso en la puerta de la empresa, esto no brinda una buena imagen, en cambio si hacemos uso de las redes sociales, el presupuesto asignado para la contratación de bolsas de trabajo puede reducirse. Las generaciones han ido cambiando y, actualmente, todas las personas tienen un perfil en una red social, además que siempre se encuentran conectados, esto permite tener una respuesta más rápida ante la oferta laboral. Según Rojas (2010) las herramientas que son necesarias para poder interactuar con los

postulantes y de esa manera poder encontrar a la persona idónea para ese puesto, son las redes sociales profesionales, las cuales actualmente se han desarrollado en gran magnitud y esto se debe a que han crecido lo cual se ha convertido en una fuente de enriquecimiento profesional.

Las redes sociales contribuyen en aspectos muy positivos para la empresa, lo cual genera que hoy en día muchas organizaciones usen este medio como una forma de reclutamiento de personal, además que la empresa utilice un perfil social para la gestión de sus procesos le brinda un mejor posicionamiento en el mercado, además que las ventajas no solo se reflejan en la parte externa sino también de manera interna. Según Cushway (2011) indica que las ventajas son: Reducir costos, incrementar la efectividad del proceso de reclutamiento, brindar más información de la empresa y de la oferta laboral, poder usar diversas aplicaciones, poder dar a conocer distintas ofertas de trabajo a cualquier hora del día.

CONCLUSIONES

- El tiempo empleado en los procesos de reclutamiento y selección de personal es menor al hacer uso del reclutamiento 2.0 a comparación del reclutamiento tradicional. El tiempo utilizado en el reclutamiento de personal se reduce en un 50 % haciendo uso de las redes sociales y profesionales.
- La cantidad de *curriculums* que cumplen con el perfil requerido es de 55 % al hacer uso del reclutamiento 2.0 a comparación de un reclutamiento tradicional en donde solo el 6% cumplen con el perfil deseado.
- El costo de horas hombre invertidas es de 13.17 en un proceso de reclutamiento 2.0 lo cual es menor al costo invertido en un reclutamiento tradicional, debido a que hay más *curriculums* que cumplen con el perfil requerido lo cual contribuye a que la selección y contratación de personal se realice de una manera más ágil y, por ende, se reduce el tiempo invertido.
- Se demuestra que el reclutamiento 2.0 es mejor que un reclutamiento tradicional, debido a que las diferencias de tiempos, calidad y costo de horas hombre son menores comparados a un reclutamiento tradicional, lo cual contribuyen a la eficiencia del uso de esta herramienta.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la institución hacer uso de esta herramienta, ya que permite la optimización de los procesos de selección, se debería de aprovechar las ventajas de tiempo, costo y calidad que ofrece el reclutamiento 2.0.
- Se recomienda a la empresa la aplicación del reclutamiento 2.0, ya que al ser a través de redes sociales o profesionales permite que más personas conozcan a la institución y la transparencia de sus procesos de selección, lo cual contribuye a que las personas se interesen por trabajar en la institución, a la vez, se logra reforzar la imagen de la institución.
- Se recomienda a la institución tener a un personal capacitado para poder desarrollar los procesos con efectividad, ya que al hacer uso de las redes sociales o profesionales se tiene que tener cuidado con la forma y fondo de lo que se va a transmitir debido a que diversas personas van a observar el anuncio.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Accerto (2014). *Estrategias de reclutamiento 2.0*. Recuperado desde: <https://books.google.com.pe/books?id=6xlaAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=reclutamiento+2.0&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwj1oejZrqjMAhXMQyYKHu8Ah4Q6AEIJzAB#v=onepage&q=reclutamiento%202.0&f=true>
- Adecco (2016). *Redes Sociales y Mercado de trabajo. Informe 2016*. Recuperado de: <http://www.adeccorientaempleo.com/web/wp-content/uploads/2017/02/Informe-2017-Empleo-y-Redes-Infoempleo-Adecco-2.pdf>
- Adecco Professional (2011). *Las redes profesionales ya son utilizadas por el 51% de los usuarios de Internet*. (2010) http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/211.pdf
- Alles, M. (1 a ed.) (2013). *Social Media y Recursos Humanos*. Recuperado desde: https://books.google.com.pe/books?id=AZtfAAAAQBAJ&pg=PT100&dq=reclutamiento+2.0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwilydbs_MrLAhXBSiYKHZ32CrQQ6AEIMjAD#v=onepage&q=reclutamiento%202.0&f=false
- Alles, M. (2013). *Social Media y Recursos Humanos*. Buenos Aires: GRANICA
- Alles, M. (2016) *Cuestiones sobre gestión de personas: ¿Qué hacer para resolverlas?* Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=FWKeCwAAQBAJ&pg=PA210&dq=reclutamiento+2.0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjZnMn98OTaAhUDNd8KHfdC_cQ6AEIWDAJ#v=onepage&q=reclutamiento%202.0&f=false
- Alles, M. (2016). Selección por competencias. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/reader.action?docID=4849692&query=reclutamiento+2.0+#>
- Amparo, D. (s.f.). *El talento está en la red: Cómo atrapar la generación Y? TopTen Business Experts*. Recuperado desde: <http://www.toptenms.com/wp-content/uploads/2012/12/1101.pdf>
- Armstrong, M. (10 ma) (2006). *Human Resources Management* Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=D78K7QldR3UC&pg=PR10&dq=recruitment+definition&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiTwKfBrajMAhUDSSYKHTt1CooQ6AEISTAG#v=onepage&q=e-recruitment%20&f=true>

- Barcelona Treball (2014). *Herramientas 2.0 para la búsqueda de empleo y el desarrollo profesional*. Recuperado de: https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_capsula_conocimiento_herramientas_2.0_busqueda_empleo_desarrollo_profesional_ES_tcm24-12163.pdf
- Blasco, M., Rodríguez, A., Fernández, S. (2014) Employer Branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*. (44), 34-53. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Bondarouk, T., Ruël, H., Guiderdoni-Jourdain, K., Oiry, E. (2009). *Handbook of Research on E-Transformation and human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*. Recuperado de: <http://www.mim.ac.mw/books/Handbook%20of%20Research%20on%20E-transformation%20HRM%20Technologies.pdf>
- Broughton, A., Foley, B., Ledermeier, S. y Cox, A. (2013) *The use of social media in the recruitment process*. Recuperado de: <http://www.acas.org.uk/media/pdf/0/b/The-use-of-social-media-in-the-recruitment-process.pdf>
- Carbery, R., Cross, C. (2013). *Human Resource Management: A Concise Introduction*. NEW YORK : PALGRAVE MACMILLAN.
- Castillo, J.(3 era. d.)(2000). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad*. Colombia: ECOE
- Chiavenato, I. (5 ta)(2000). *Administración de personal*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Crushway, B. (8 va ed) (2011). *The employer's handbook 2011-2012: An essential guide to emplomen law personnel policies and procedures*. Londres: Kogan page.
- Dessler, G. & Valera, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>
- Díaz, A. (2010). *Las nuevas herramientas de reclutamiento 2.0* Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=h5i97k8eDoEC&pg=PT19&dq=reclu>

tamiento+2.0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjZnMn98OTaAhUDNd8KHfdcC_
cQ6AEIQTAf#v=onepage&q=reclutamiento%202.0&f=false

Díaz, E. & León, M. (2013). *Recursos Humanos y dirección de equipo*. Recuperado desde:

https://books.google.com.pe/books?id=r6lQAgAAQBAJ&pg=PA80&dq=reclutamiento+externo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwihoNH05a_OAhWGJCYKHYYIDBgE4ChDoAQg_MAM#v=onepage&q=reclutamiento%20externo&f=false

Dolores, M. (2014). *Apoyo Administrativo a la Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado de:

<http://site.ebrary.com/lib/bibliotecafmhsp/reader.action?docID=11126674>

El Portal del Capital Humano (2015). *Reclutamiento 2.0: Despuntan las redes sociales*. Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/reclutamiento-2-0-despuntan-las-redes-sociales/>

Escuela de Negocios y Dirección (diciembre, 2015) Sacando partido al reclutamiento 2.0. *Business Review*. Recuperado de: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/sacando-partido-al-%E2%80%8Breclutamiento-2-0/>

Espinosa, J (2011). *Human Resource Management in the Digital Economy: Creating Synergy Between Competency Models and information*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upc-ebooks/reader.action?docID=3311555&query=reclutamiento+2.0+>

Francia, J (5 de enero de 2018). *El Reclutamiento virtual ahorrar costos en el proceso de selección*. Recuperado de: <https://aptitus.com/blog/reclutamiento/reclutamiento-virtual-permite-ahorrar-costos-proceso-seleccion/>

Gallardo, D.(2007). *Tecnologías de gestión*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/reader.action?docID=3190281&query=#>

García, L. (2014). *Aplicación de las TIC en la gestión y dirección de los recursos humanos*. (Tesis de Pre Grado).Universidad de León, España recuperado desde <https://buleria.unileon.es/handle/10612/3821>

- García, P., Gatica, Maria., Cruz, E., Luis, Kathia., Vargas, R., Hernández, J.,...
 Macías, D. (2016) Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 6 (12). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498153966004>>
- Gestión (16 de Febrero 2015). *Entrevista a Georgette page. Las redes sociales son la principal fuente de reclutamiento en telefónica*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/redes-sociales-son-principal-fuente-reclutamiento-telefonica-77121>
- Giacomelli, R. (2009). *Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección*. [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2053-96.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2053-96.pdf)
- Goyal, N. (2010). *Industrial Psychology*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=8s5mpXQAwEoC&pg=PP175&dq=e-recruitment&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4vfvb0TaAhXOneAKHeh6BaE4ChDoAQhGMAU#v=onepage&q=e-recruitment&f=false>
- Harvey, E., Blakely, J. Lee, K. (2002). *Internet Solutions for HR Managers*. Recuperado desde: <https://books.google.com.pe/books?id=pw5vIFZX35kC&pg=PA93&dq=e-recruitment+definition&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiTwKfBrajMAhUDSSYKHTt1CooQ6AEIMTAD#v=onepage&q=erecruitment%20definition&f=true>
- Hernández, C (2016). Las Redes Sociales , ¿Han Cambiado la forma de abordar los procesos de reclutamiento y selección ?. *Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales y Economía*. (7), 33-46.
- Hütt, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*. 91(2),121-128. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/729/72923962008.pdf>
- Jimenez, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. España ESIC
- Mazza, B. (2014) Estrategias de Gestión Humana 2.0: desde el employer branding a su reclutamiento y retención. *Revista Latina de Comunicación Social*. Recuperado de: http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014_actas/190_Mazza.pdf

- Montes, J. & Gonzáles, P.(2010). *Selección de Personal*. Recuperado desde: https://books.google.com.pe/books?id=0jkELJ2nfVwC&pg=PA72&dq=reclutamiento+interno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjN0peAwJ7OAhVGlx4KHd_sDysQ6AEISzAI#v=onepage&q=reclutamiento%20interno&f=false
- Montes, J. y Gonzales, P. (2006). *Selección de Personal. La búsqueda del candidato Adecuado*. Ideas propias. Recuperado de : https://books.google.com.pe/books?id=0jkELJ2nfVwC&pg=PA85&dq=proceso+de+reclutamiento+y+seleccion+de+personal&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=proceso%20de%20reclutamiento%20y%20seleccion%20de%20personal&f=true
- Nebot, J. (1999). *Selección de Personal*. Madrid: Fundación Cofemental. Recuperado desde: https://books.google.com.pe/books?id=JEMaDyZKTWcC&pg=PA14&dq=reclutamiento+de+personal&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=reclutamiento%20de%20personal&f=true
- Olleros, M. (3 era) (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona: Gestión 2000.
- ORACLE (2013). *Modern HR in the cloud*. Oracle Human Capital Management.pp.2-10. Recuperado desde: <http://www.oracle.com/us/products/applications/human-capital-management/talent-mgmt-rec-best-practices-2157035.pdf>
- Parry, E. & Tyson, S. (2014). *Managing people in a contemporary context*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=KSXjAQAQBAJ&pg=PA80&dq=e-recruitment+1.0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjz0pz16-TaAhUCNd8KHTkJDuaAQ6AEINTAC#v=onepage&q=e-recruitment%201.0&f=false>
- Pato, S. (2018). *Manual. Entrevista de selección de personal*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=m2FRDwAAQBAJ&pg=PA22&dq=reclutamiento+2.0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjSt9yTgvDaAhWks1kKHTiqCTsQ6AEIUzAI#v=onepage&q=reclutamiento%202.0&f=true>

- Peláez, N (2011). *Abran Paso al reclutamiento 2.0. Factor Humano*. Recuperado de: <https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/9151-abran-paso-al-reclutamiento-20>
- Perú21 (26 de octubre de 2011). *Reclutamiento a través de Internet*. Recuperado desde: <http://peru21.pe/noticia/1323971/reclutamiento-traves-internet>
- Reynaldo, P. (2014). *Recursos Humanos 2.0: Las redes sociales en el reclutamiento de personal*. (Tesis de pre grado). Universidad de Cantabria, España. Recuperada de <http://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/7010>
- Rojas. P (2010). *Reclutamiento y selección 2.0 La nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: UOC
- Sánchez, J. (2012). *La Web 2.0 (Redes Sociales): Su aplicación e impacto en el Nuevo Rol de Recursos Humanos. Perú. El Portal del Capital Humano*. Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/la-web-2-0-redes-sociales-su-aplicacion-e-impacto-en-el-nuevo-rol-de-recursos-humanos/>
- Serrano, J. & Barra, M. (2011). *La Gestión de Recursos Humanos en las Corporaciones locales*. Cuadernos de Gestión, 12, 149-168. Recuperado desde <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/100233js.pdf>
- Sotelo, M. (2013). *Reclutamiento 2.0*. Imagen y Comunicación. (38). Recuperado desde: <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N38.pdf>
- Taylor, S. (6ta ed.)(2014). *Resourcing and talent management*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=ZQjGDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=e-recruitment&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8xMu95-TaAhUnTd8KHZ4qBww4KBD0AQheMAG#v=onepage&q=e-recruitment&f=false>
- Tyagi, A. (2016). Impact of E- Recruitment on Human Resource. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=QMpJDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=e-recruitment&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwhcLq0uTaAhUQd98KHS4zBjQ Q6AEIJzAA#v=onepage&q=e-recruitment&f=false>
- Vertice (2008). *Selección de Personal*. Recuperado

desde:<https://books.google.com.pe/books?id=OollgbsxUs4C&pg=PA1&dq=reclutamiento+de+personal&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwj91PbPj6jMAhVLOyYKHc81DiMQ6AEIVjAH#v=onepage&q=reclutamiento%20de%20personal&f=true>

ANEXOS

Anexo N°1 - Matriz de Coherencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICACIÓN
GENERAL	¿Qué diferencias existirán entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos de Reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana?	Determinar las diferencias existentes entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos de reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana.	Las diferencias que existen entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional y la gestión de procesos de reclutamiento 2.0 de una universidad de Lima Metropolitana son los siguientes : En la gestión de los procesos de reclutamiento 2.0 el tiempo de demora es menor En la gestión de los procesos de reclutamiento 2.0 hay más <i>curriculums</i> que se asemejan al perfil buscado. En la gestión de los procesos de reclutamiento 2.0 el costo de horas hombres invertidas es menor.	INDEPENDIENTE Metodología del proceso DEPENDIENTE: Gestión de los procesos	Diferencias existentes entre ambas metodologías: Nº de días para cubrir una vacante Nº de <i>Curriculums</i> que cumplen con el perfil deseado Nº de horas Hombres	Comparación a través de análisis de cuadros estadísticos
ESPECIFICO	¿ Qué diferencias existirán entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos de reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana , en cuánto al tiempo de demora para encontrar a la persona idónea para el puesto?	Determinar las diferencias existentes entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos del Reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana, en cuánto al tiempo de demora para encontrar a la persona idónea para el puesto.	El tiempo de demora para encontrar a la persona idónea para el puesto es menor si usamos el reclutamiento 2.0 comparado al tiempo invertido en el reclutamiento tradicional.	INDEPENDIENTE E-RECRUITMENT Y Reclutamiento Tradicional DEPENDIENTE Tiempo	Tiempo de demora en encontrar a la persona idónea haciendo uso del reclutamiento 2.0. Índice: Nº de días utilizados para cubrir una vacante	Análisis estadísticos
	¿ Qué diferencias existirán entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos de reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana , en cuánto a la captación de <i>curriculums</i> que cumplen con el perfil ?	Determinar las diferencias que existirán entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos del reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana, en cuánto a la captación de <i>curriculums</i> que cumplen con el perfil.	A través del reclutamiento 2.0 se logra captar una mayor cantidad de <i>curriculums</i> que cumplen con el perfil deseado comparado con la captación de <i>curriculums</i> a través de un reclutamiento tradicional.	INDEPENDIENTE Metodología De Reclutamiento de personal DEPENDIENTE Calidad de <i>Curriculums</i>	Nº de <i>curriculums</i> que cumplen con el perfil deseado	Análisis Estadísticos
	¿Qué diferencias existirán entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos de Reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana, en cuánto a los costos de horas hombre invertidas?	Determinar las diferencias entre la gestión de los procesos de reclutamiento tradicional con los procesos de reclutamiento 2.0 de una Universidad de Lima Metropolitana, en cuánto a los costos de horas hombre invertidas.	El costo en horas hombre invertidas para el reclutamiento de personal sería menor si se aplicara el reclutamiento 2.0 comparado con el reclutamiento tradicional.	INDEPENDIENTE Metodología De Reclutamiento DEPENDIENTE : Costos	Nº de horas hombre invertidas	Análisis Estadísticos

Anexo Nº 2 - Base de Datos

BASE DE DATOS - COMPARACIÓN DE RESULTADOS

PUESTO	METODO	CALIDAD T.	TIEMPO T.	COSTO T.	PUESTO	METODO 2.0	CALIDAD 2.0	TIEMPO 2.0	COSTO 2.0
1) Secretaria Decano	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	7.34	27	53.33	1	RECLUTAMIENTO 2.0	50	19	16.97
2) Secretaria Volante	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	8.78	33	67.68	2	RECLUTAMIENTO 2.0	37.5	17	14.54
3) Secretaria para oficina Administrativa	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	7.08	42	89.69	3	RECLUTAMIENTO 2.0	37.5	21	19.3
4) Asistente Administrativo	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	10	45	96.96	4	RECLUTAMIENTO 2.0	55.56	21	10.9
5) Asistente Administrativo	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	0	15	24.24	5	RECLUTAMIENTO 2.0	70	15	12.12
6) Auxiliar de Oficina	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	9.22	35	72.72	6	RECLUTAMIENTO 2.0	66.67	15	12.12
7) Auxiliar de Biblioteca	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	1.68	14	21.82	7	RECLUTAMIENTO 2.0	60	13	9.69
8) Practicante	RECLUTAMIENTO TRADICIONAL	0	14	21.82	8	RECLUTAMIENTO 2.0	60	13	9.69

Fuente: Elaboración Propia