

8. Del *e-commerce* al *e-recruitment*: comportamiento del consumidor digital aplicado a la empleabilidad sostenible 2030



ALEJANDRA VEGA BARRIOS*

RUTH JOSEFINA ALCÁNTARA HERNÁNDEZ**

NORMA ARELY ZÚÑIGA ESPINOSA***

CONSUELO GOYTORTÚA COYOLI****

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.362.08>

Resumen

Este capítulo analiza el encuentro entre el comportamiento del consumidor digital y los procesos de reclutamiento en línea, estableciendo paralelismos entre las decisiones de compra en comercio electrónico (*e-commerce*) y la selección de oportunidades laborales por parte de las nuevas generaciones. La investigación se enmarca en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico, con especial atención a la meta 8.6 sobre reducción del desempleo juvenil. A través de una revisión de literatura actual y evidencia empírica recopilada desde la gestión de una bolsa universitaria de empleo, se examina cómo los patrones de comportamiento en plataformas digitales influyen en la búsqueda y selección de oportunidades laborales.

El estudio aplica teorías consolidadas del comportamiento del consumidor para analizar las preferencias, motivaciones y procesos de decisión

* Doctora en Proyectos. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2368-7939> ; correo: vbarrios@uaeh.edu.mx

** Doctora en Comunicación. Secretaria y miembro fundador de la Red Internacional de Investigadores en Mercadotecnia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2508-6870>

*** Maestra. Profesora-investigadora de tiempo completo en el área académica de Mercadotecnia de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6035-3401>

**** Maestra en Administración con Especialidad en Finanzas. Profesora-investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3956-2046>

de los jóvenes profesionales en entornos de reclutamiento electrónico (*e-recruitment*). La investigación documenta la evolución de las plataformas digitales de empleo y su impacto en la empleabilidad juvenil, explorando cómo la experiencia de usuario, las interfaces y los algoritmos de coincidencia afectan la eficacia del emparejamiento entre candidatos y empleadores.

Adicionalmente, se evalúa el papel de las redes sociales como facilitadoras de contacto entre talento joven y organizaciones comprometidas con la sostenibilidad. Los resultados muestran patrones significativos entre el comportamiento de consumo digital y la búsqueda de empleo en línea, destacando la importancia de la marca empleadora, la experiencia del candidato y la comunicación de valores de sostenibilidad como factores clave para atraer talento joven.

Finalmente, el capítulo presenta un análisis prospectivo hacia 2030, identificando tendencias emergentes en el reclutamiento electrónico que podrían potenciar el cumplimiento de las metas del ODS 8, especialmente en empleabilidad juvenil (8.6) y trabajo decente (8.8), proponiendo recomendaciones estratégicas para universidades, plataformas digitales y organizaciones que buscan conectar efectivamente con las nuevas generaciones de profesionales en un contexto laboral cada vez más digitalizado y orientado a la sostenibilidad.

Palabras clave: *reclutamiento electrónico, comportamiento del consumidor digital, empleabilidad juvenil, ODS 8, sostenibilidad laboral.*

Introducción

En las últimas décadas, la transformación digital ha modificado no solo los patrones de consumo, sino también las formas de participación social, educación y acceso al empleo. Las nuevas generaciones, especialmente los jóvenes, han crecido como usuarios activos de entornos digitales, desarrollando competencias y habilidades tecnológicas que moldean su forma de pensar, decidir y relacionarse (Prensky, 2001; Tapscott, 2009). La familiaridad con lo digital no solo impacta la manera en que compran productos o

consumen contenidos, sino también cómo construyen su identidad profesional y se insertan en el mercado laboral.

A partir de dicha premisa, este capítulo propone un análisis de las similitudes entre el comportamiento del consumidor digital en plataformas de comercio electrónico y los procesos de búsqueda y selección de empleo en entornos de reclutamiento electrónico, ya que se plantea que ambos procesos, comprar un producto y postularse a una vacante, están vistos por factores comunes: la experiencia de usuario, el diseño de interfaces, la información percibida, la influencia de las redes sociales y, en particular, los algoritmos que modelan la oferta y la demanda (Kotler et al., 2017; Solomon, 2018).

Este enfoque se estructura en el marco del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, el cual promueve el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. En especial, se retoma la meta 8.6, orientada a reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no se encuentran empleados ni cursan estudios o formación (ONU, 2015).

Por lo tanto, desde la economía digital y la perspectiva de la empleabilidad juvenil, la información se analiza con base en la evidencia empírica de la gestión de la Bolsa Universitaria de Empleo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, la cual permite observar la forma en que jóvenes interactúan con las plataformas digitales para acceder a ofertas laborales, evaluar los trabajos, realizar una elección y concretar la trayectoria, además de las estrategias para atraer talento joven por parte de las organizaciones que se encuentran vinculadas a esta dependencia universitaria.

Marco generacional y su relación con la transformación digital

La adopción de plataformas digitales en procesos de comercio electrónico y reclutamiento electrónico está influenciada por las características generacionales de los usuarios. Tres son las generaciones que en este estudio consideramos: la generación X, los millennials y la generación Z. La generación X (nacida entre 1965 y 1980) está conformada por aquellos sujetos que crecieron durante la transición de la tercera revolución industrial (digitali-

zación incipiente). Ha sido testigo del surgimiento de internet y las primeras herramientas digitales; adopta tecnología, pero con escepticismo y valora la usabilidad y la información clara (Tapscott, 2009).

Por su parte, los millennials (generación Y, nacidos entre 1981 y 1996), son nativos digitales tempranos, protagonistas de la cuarta revolución industrial (inteligencia artificial, big data); tienen dependencia de plataformas digitales para consumo, educación y empleo (Prensky, 2001) y prefieren experiencias personalizadas, retroalimentación inmediata y multicanales (redes sociales, apps móviles).

La generación Z (nacida a partir de 1997) es aquella población considerada como nativa digital “pura”, ya que sus procesos de socialización se enmarcan en entornos hiperconectados (internet de las cosas, metaverso); exige interfaces intuitivas, algoritmos transparentes y compromiso social en las marcas (Kotler et al., 2017).

Para 2030, la generación Z exigirá que las plataformas de reclutamiento integren auditorías de sesgos algorítmicos (ODS 8.8), replicando la transparencia que ya demandan en el comercio electrónico (Ajunwa, 2020).

De consumidores a candidatos

La digitalización ha reformulado los hábitos de las nuevas generaciones, no solo como consumidores de bienes y servicios, sino también como participantes activos en otros ámbitos mediados por tecnología, como el empleo, la educación y la política. Esta transición ha dado lugar al concepto de consumidor digital, entendido como aquel individuo que toma decisiones basadas en experiencias personalizadas, valores y algoritmos (Solomon, 2018; Kotler et al., 2017), cuya lógica ahora se extiende al ámbito del reclutamiento electrónico. Este último, entendido como el proceso de atracción y selección de talento mediado por plataformas digitales (Carrión et al., 2023; Deloitte, 2024), replica dinámicas propias del comercio electrónico, como la importancia de la experiencia de usuario (ux) o la personalización de contenidos (Lee, 2007).

Esta analogía entre el comportamiento del consumidor y el del candidato no es casual, ya que, desde el marketing digital, teorías como la del

Mapeo del Viaje del Cliente (*Customer Journey Mapping*) propone que los candidatos, al igual que los compradores en comercio electrónico (*e-commerce*), recorren etapas no lineales desde la toma de conciencia (*awareness*) hasta la decisión final, donde la experiencia de usuario (ux) es determinante (Kotler et al., 2017).

Por ejemplo, así como un comprador abandona un carrito de compras si el proceso es engorroso, un candidato desertará de una postulación si la plataforma no es intuitiva (Braddy et al., 2008). A esto se suma que la decisión de postularse, al igual que la de comprar, dejó de ser puramente racional entre los jóvenes, especialmente en las generaciones millennials, quienes valoran el crecimiento profesional y la cultura organizacional (Tapscott, 2009).

Como señalan Seemiller y Grace (2016), la generación Z prioriza empleadores con prácticas de empresas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG, por sus siglas en inglés, *Environmental, Social and Governance*) verificables y comunicación transparente.

Ambas generaciones son nativas digitales, pero con experiencias tecnológicas distintas que han redefinido las expectativas en el reclutamiento electrónico. Por un lado, no solo valoran la inmediatez y la usabilidad de las plataformas, por el otro, esperan experiencias personalizadas, narrativas auténticas y valores compartidos en sus interacciones en línea (Tapscott, 2009; Kotler et al., 2017), para oportunidades laborales.

Desde la psicología organizacional y los recursos humanos, la teoría de la señalización (Cable y Turban, 2001) aporta otro eje importante, los candidatos investigan a los empleadores en redes sociales o sitios como Glassdoor, donde la información pública (reseñas, fotos de la oficina, políticas de diversidad) actúa como señal de calidad, similar a las reseñas (*reviews*) de productos en Amazon.

Plataformas digitales de empleo

El proceso de búsqueda de empleo ha dejado de ser una actividad centrada en el currículum vitae y los portales tradicionales para convertirse en una experiencia digital interactiva. Las plataformas de reclutamiento electróni-

co como LinkedIn, OCC Mundial, Indeed o plataformas universitarias han evolucionado desde simples tableros de anuncios a ecosistemas dinámicos que integran algoritmos de recomendación, filtros personalizados, branding corporativo, testimoniales, y hasta inteligencia artificial para optimizar el emparejamiento (*matching*) entre empleador y candidato (Lee, 2007; Broughton et al., 2013).

En el contexto del reclutamiento electrónico, las plataformas digitales de empleo funcionan como intermediarias entre la oferta y la demanda laboral, muy similares a un *marketplace*. La experiencia del usuario (ux), la facilidad de navegación, la personalización del contenido y la relevancia de las recomendaciones influyen de manera directa en el comportamiento del candidato, al igual que lo hacen en un entorno de comercio electrónico (Lee, 2007; Braddy et al., 2008).

Los algoritmos, por su parte, desempeñan un rol protagónico en el proceso de emparejamiento (*match*) entre candidatos y vacantes, replicando lógicas del comercio electrónico como las “recomendaciones inteligentes” o “sugerencias por afinidad”. Sin embargo, esta digitalización del reclutamiento no está exenta de riesgos. Los algoritmos como herramientas para el emparejamiento entre candidatos y vacantes pueden reproducir sesgos históricos (Ajunwa, 2020), un problema menos explorado en el comercio electrónico.

Además, modelos como la teoría unificada de aceptación y uso de la tecnología (UTAUT) explican por qué ciertas plataformas de reclutamiento son más adoptadas que otras, siendo que la utilidad percibida y la facilidad de uso son determinantes, tanto como lo son para un usuario de comercio electrónico (Venkatesh et al., 2003).

Las plataformas más exitosas no solo ofrecen funcionalidad técnica, sino que apelan a la motivación emocional y simbólica del candidato. Esto incluye desde secciones de “vida en la empresa” hasta videos sobre el impacto social del trabajo que allí se realiza, estos elementos, que forman parte de la propuesta de valor del empleador, son decisivos para atraer talento joven que busca más que una remuneración, ya que se busca propósito, crecimiento, flexibilidad y afinidad cultural (Universum, 2022). Por ejemplo, si un algoritmo prioriza candidatos de ciertas universidades o con patrones lingüísticos específicos, podría excluir injustamente a grupos subrepresentados.

Esto plantea una brecha teórica crítica, debido a que mientras que en el *marketing* digital la personalización se celebra por su eficiencia, en el reclutamiento electrónico debe balancearse con criterios éticos y de inclusión. Por lo que, desde la perspectiva institucional, debe considerarse que las universidades y las bolsas de empleo diseñen experiencias más atractivas, rápidas y centradas en el usuario, desde la interfaz hasta la comunicación en redes sociales y la automatización de respuestas, en línea con las expectativas del consumidor digital.

Redes sociales y marca empleadora

En el ámbito del reclutamiento electrónico, las redes sociales han evolucionado de ser canales complementarios para convertirse en plataformas dentro de la estrategia de atracción de talento, especialmente entre la población joven. Plataformas como LinkedIn, Instagram, TikTok o incluso Twitter/X se han transformado en vitrinas virtuales donde las organizaciones proyectan su cultura, sus valores y su compromiso social, elementos que cada vez resultan más decisivos en la elección de los candidatos jóvenes (Hunt, 2014; Moroko y Uncles, 2008).

Es por esto que la marca empleadora (*employer brand*) adquiere aquí una dimensión pública y dinámica, ya que a diferencia de épocas anteriores, en las que el prestigio de una empresa se construía desde el interior o a través de rankings, hoy se cocrea en tiempo real con las diversas audiencias como empleados, extrabajadores, candidatos y observadores que comentan, comparten y reseñan su percepción de la empresa en foros, redes y sitios de evaluación como Glassdoor o Comparably (Cable y Turban, 2001; Backhaus y Tikoo, 2004). La construcción de una marca empleadora sostenible requiere alinear valores corporativos con las expectativas de las nuevas generaciones (García-Peñalvo et al., 2021), especialmente en contextos digitales.

Según Deloitte (2023), más del 70% de los millennials y la generación Z prefiere trabajar en organizaciones que se alineen con causas sociales, medioambientales o de bienestar, incluso si eso implica una menor remuneración, además de entender la sostenibilidad no como una política corporativa, sino un elemento diferenciador en la narrativa empleadora.

Para las universidades y sus plataformas de empleo, este cambio representa un reto y una oportunidad, pues no es suficiente con publicar vacantes, por lo que se considera necesario articular narrativas digitales, con la finalidad de acompañar a los egresados en la construcción de su marca personal y generar espacios donde los empleadores puedan mostrar su compromiso con el desarrollo sostenible, particularmente en relación con la meta 8.6 del ods 8, que busca reducir la proporción de jóvenes sin empleo, educación o formación.

Desarrollo

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto de tipo exploratorio-descriptivo, que combina métodos cualitativos y cuantitativos para proporcionar una comprensión integral del fenómeno estudiado. El diseño metodológico se fundamentó en el paradigma pragmático, que permite la integración de múltiples perspectivas metodológicas para abordar el comportamiento digital de los jóvenes en procesos de reclutamiento electrónico (Creswell y Plano, 2018), se complementó con propuestas metodológicas para estudios complejos (Johnson y Onwuegbuzie, 2004).

Se utilizaron en el estudio métodos mixtos de tipo exploratorio secuencial (QUAL → quan), que se alinea con los estándares propuestos por Teddlie y Tashakkori (2009) donde la fase cualitativa inicial informó y orientó la recolección y análisis de datos cuantitativos (Morse, 1991). Esta secuencia permite:

1. Explorar las percepciones, motivaciones y experiencias de los jóvenes en procesos de reclutamiento electrónico.
2. Describir patrones de comportamiento digital observable en la plataforma.
3. Explicar las relaciones entre variables identificadas en ambas fases.

La selección del diseño mixto secuencial exploratorio se fundamenta en las siguientes consideraciones:

- El comportamiento digital de los jóvenes en procesos de búsqueda de empleo constituye un fenómeno multidimensional que involucra aspectos cognitivos, emocionales, sociales y tecnológicos.
- Métodos cualitativos con la finalidad de comprender el “por qué” y “cómo” de las decisiones de los jóvenes candidatos, mientras que los métodos cuantitativos proporcionan evidencia sobre el “qué” y “cuánto” de sus comportamientos digitales observables (Greene et al., 1989).

Se tomó como caso de estudio la Bolsa Universitaria de Empleo (BUE) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), institución pública que atiende a más de 45 000 estudiantes en el estado de Hidalgo, México. La BUE opera desde 2010 como plataforma digital de intermediación laboral, registrando anualmente más de 2 000 egresados y 150 empresas empleadoras.

El análisis realizado se centró en la observación participante, la recolección de datos cualitativos y entrevistas semiestructuradas con usuarios (candidatos) y empleadores. El periodo de análisis abarcó desde enero hasta diciembre de 2024.

Población

Los participantes fueron 150 jóvenes egresados de la UAEH y 30 empleadores, todos involucrados en procesos de reclutamiento a través de la plataforma. Los egresados representaron diversas áreas del conocimiento, con un rango de edad entre 22 y 30 años. Los empleadores fueron empresas de diferentes sectores, con especial énfasis en aquellas que se consideran líderes en prácticas sostenibles.

Criterios de inclusión para candidatos:

- Egresados de la UAEH con antigüedad máxima de 2 años.
- Edad entre 22 y 30 años.

- Uso activo de la plataforma BUE (al menos tres sesiones en los últimos seis meses).
- Consentimiento informado para participar en el estudio.

Criterios de exclusión para candidatos:

- Egresados con experiencia laboral superior a tres años.
- Usuarios inactivos en la plataforma.
- Negativa a participar en entrevistas o grupos focales.

Criterios de inclusión para empleadores:

- Empresas registradas en la BUE con al menos un proceso de reclutamiento en 2024.
- Representantes de recursos humanos con experiencia mínima de dos años en reclutamiento digital.
- Disponibilidad para compartir información sobre sus estrategias de marca empleadora.

Para los egresados, se utilizó un muestreo por conveniencia estratificado por área de conocimiento, asegurando representación proporcional de cinco áreas académicas de la UAEH: Ciencias Económico-Administrativas (35%), Ingeniería y Tecnologías (28%), Ciencias Sociales y Humanidades (18%), Ciencias de la Salud (12%), Ciencias Agropecuarias (7%). El tamaño de muestra se determinó considerando los recursos disponibles y el principio de saturación teórica para la fase cualitativa. Para estudios mixtos exploratorios en poblaciones específicas, muestras entre 100 y 200 participantes son consideradas apropiadas (Creswell, 2014). Adicionalmente, se realizó un muestreo intencional de empleadores que cumplieran los criterios de inclusión, buscando diversidad sectorial: Manufactura e industria (27%), Servicios profesionales (23%), Tecnología e innovación (20%), Comercio y retail (17%), Sector público (13%).

Todos los participantes recibieron información detallada sobre los objetivos y metodología del estudio, procedimientos de recolección de datos, riesgos y beneficios de la participación, derechos de los participantes, me-

didadas de confidencialidad y anonimato. El consentimiento se obtuvo de forma escrita para entrevistas y grupos focales, y de forma digital para el análisis de datos de navegación en la plataforma.

Para cumplir con la protección de datos, se implementó la anonimización de todos los datos personales, acceso restringido solo al equipo de investigación, eliminación de datos identificables tras completar el análisis y el cumplimiento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales (LFPDP).

Como herramientas de recolección de datos, se realizaron entrevistas con los usuarios mediante una guía de entrevista semiestructurada para candidatos, teniendo como dimensiones evaluadas el comportamiento de búsqueda, motivaciones, preferencias digitales, valores laborales (tabla 8.1).

Tabla 8.1. *Guía de entrevista para candidatos*

Bloque 1: Comportamiento de búsqueda de empleo digital
• ¿Cómo describes tu proceso típico de búsqueda de empleo en línea? • ¿Qué plataformas digitales utilizas más frecuentemente para buscar trabajo? ¿Por qué? • Cuéntame sobre la última vez que aplicaste a un trabajo en línea. ¿Qué te llamó la atención de esa oferta? • ¿Qué información consideras más importante al evaluar una oferta laboral en línea? • ¿Has abandonado algún proceso de aplicación en línea? ¿Qué te llevó a esa decisión?
Bloque 2: Experiencia de usuario y preferencias digitales
• ¿Qué características valoras más en una plataforma de empleo (facilidad de uso, diseño, funcionalidades)? • ¿Cómo comparas el proceso de buscar trabajo en línea con hacer compras por internet? • ¿Qué tan importante es para ti la velocidad y sencillez del proceso de aplicación? • ¿Utilizas filtros o herramientas de búsqueda específicas? ¿Cuáles y por qué?
Bloque 3: Marca empleadora y redes sociales
• ¿Investigas sobre las empresas antes de aplicar? ¿Qué fuentes consultas? • ¿Qué papel juegan las redes sociales en tu evaluación de empleadores potenciales? • ¿Has decidido no aplicar a un trabajo después de revisar la presencia digital de la empresa? Cuéntame esa experiencia. • ¿Qué tipo de contenido de una empresa en redes sociales te genera mayor confianza?
Bloque 4: Valores y sostenibilidad
• ¿Qué tan importante es para ti que una empresa demuestre compromiso con causas sociales o ambientales? • ¿Estarías dispuesto/a aceptar un salario menor por trabajar en una empresa con valores alineados a los tuyos? • ¿Qué significa para ti "trabajo decente" en el contexto actual?

Fuente: Elaboración propia (2024).

Además, se llevaron a cabo entrevistas con los empleadores para analizar las siguientes dimensiones: estrategias de reclutamiento digital, marca empleadora y percepción del talento joven (tabla 8.2).

Tabla 8.2. *Guía de entrevista para empleadores*

Bloque 1: Estrategias de reclutamiento electrónico
• ¿Cómo ha evolucionado su estrategia de reclutamiento con la digitalización? • ¿Qué plataformas digitales utilizan para atraer talento joven? ¿Por qué eligieron esas? • ¿Qué métricas utilizan para medir el éxito de sus procesos de reclutamiento digital?
Bloque 2: Perfil del candidato joven
• ¿Cómo describirían el comportamiento de los candidatos jóvenes en sus procesos de reclutamiento? • ¿Qué diferencias han notado entre candidatos jóvenes y candidatos de mayor edad en cuanto a preferencias digitales? • ¿Qué factores consideran que más influyen en la decisión de un joven para aplicar a sus vacantes?
Bloque 3: Marca empleadora digital
• ¿Qué estrategias utilizan para construir su marca empleadora en canales digitales? • ¿Cómo comunican sus valores de sostenibilidad y responsabilidad social? • ¿Han notado que los valores corporativos influyen en la atracción de talento joven?

Fuente: elaboración propia (2024).

Asimismo, se llevaron a cabo grupos focales con ocho a 10 egresados por sesión para discutir sus expectativas y experiencias con las plataformas de reclutamiento, especialmente en cuanto a la experiencia del usuario y las preferencias de sostenibilidad en las ofertas laborales (tabla 3).

Tabla 8.3. *Guía de entrevista para grupos focales*

Experiencias digitales: “Compartan sus mejores y peores experiencias buscando trabajo en línea”
Criterios de decisión: “¿Qué los hace elegir una oferta sobre otra?”
Influencia social: “¿Cómo influyen las opiniones de otros en sus decisiones laborales?”
Sostenibilidad: “¿Qué tan importante es trabajar en una empresa socialmente responsable?”

Fuente: elaboración propia (2024).

Estos instrumentos se diseñaron considerando hallazgos actuales sobre comportamiento digital (Carrión et al., 2023), donde se confirma que los candidatos evalúan oportunidades laborales mediante patrones de consumo digital, con énfasis en usabilidad (76%), transparencia algorítmica (68%) y valores de sostenibilidad (Deloitte, 2024). Para validar los instrumentos, las guías de entrevista fueron revisadas por un panel de cinco expertos que estuvo compuesto por dos especialistas en mercadotecnia (comportamiento del consumidor), dos expertos en recursos humanos digitales y un especialista en metodología de investigación cualitativa, quienes consideraron la relevancia de las preguntas, claridad y comprensión, la secuencia lógica y el tiempo estimado de aplicación.

Por otra parte, se utilizó el análisis de métricas digitales para observar el comportamiento de los usuarios en la plataforma OCC, alojada en el sitio de la Bolsa Universitaria del Empleo (BUE). Se recopilaron datos sobre las acciones realizadas, considerando criterios como sesiones de usuario (número y duración de visitas), vacantes consultadas por sesión, aplicaciones enviadas/vacantes visualizadas, duración promedio por oferta laboral, patrones de navegación y palabras clave de búsqueda, además se realizó un análisis de sentimiento con el software “R”. La confiabilidad inter-evaluador se calculó en una muestra de 100 publicaciones codificadas por dos investigadores independientes (Kappa de Cohen = 0.82).

Como se mencionó, el análisis de los datos se realizó a partir de enfoques cualitativos y cuantitativos, con la finalidad de obtener una visión holística del comportamiento de los usuarios (candidatos) y las dinámicas entre empleadores y jóvenes profesionales. Los datos se analizaron en varias etapas para identificar patrones de comportamiento, tendencias y preferencias, para comprender cómo estos afectan los procesos de selección en el reclutamiento electrónico.

Tabla 8.4. *Análisis cualitativo de las entrevistas y grupos focales*

<i>Componente</i>	<i>Variable</i>	<i>Método de recolección</i>	<i>Instrumento de medición</i>
Entrevistas semiestructuradas	Motivación para aplicar a trabajos	Entrevistas en profundidad	Guía de preguntas, grabaciones
Grupos focales	Preferencias de sostenibilidad en empleadores	Discusión grupal	Guía para grupos focales
Plataforma digital	Frecuencia de acceso	Análisis web (Google Analytics)	Datos de visitas, tiempo de sesión
Plataforma digital	Tasa de conversión (aplicaciones enviadas)	Análisis de plataforma	Datos de interacciones
Redes sociales	Sentimiento hacia la marca empleadora	Análisis de sentimiento (Toolbox)	Análisis de texto automatizado

Fuente: elaboración propia (2025).

Las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales fueron grabados, transcritos y luego analizados mediante el enfoque de codificación temática. Este proceso incluyó las siguientes etapas:

1. Codificación abierta donde, se obtuvieron las transcripciones de las entrevistas y grupos focales, identificando fragmentos relevantes

- que emergieron sobre las experiencias de los usuarios en plataformas de reclutamiento. Se crearon categorías abiertas, tales como “motivación para aplicar”, “preferencias de comunicación de marca”, “dificultades encontradas en el proceso”, “interés en sostenibilidad”, entre otras.
- 2. Codificación axial, agrupando las categorías abiertas para identificar relaciones entre ellas. Se observó cómo las preferencias por la sostenibilidad se correlacionaban con la selección de ofertas laborales y cómo esta variable influía en las decisiones de los jóvenes profesionales. También se analizó la relación entre las habilidades digitales de los candidatos y su comportamiento en la plataforma
 - 3. Codificación selectiva, se seleccionaron las categorías que emergieron como temas centrales, como preferencia por empleadores responsables, uso de redes sociales en el reclutamiento, y valoración de la experiencia de usuario. Estos temas fueron analizados en profundidad para generar conclusiones significativas que dieran respuesta a los objetivos de la investigación.

Al realizar la codificación selectiva, se encontró evidencia empírica basada en la observación y gestión directa de una Bolsa Universitaria de Empleo (BUE), que opera como intermediaria entre jóvenes egresados y el mercado laboral, en un contexto cada vez más digitalizado. La experiencia institucional permite identificar tendencias, comportamientos y áreas de oportunidad en la empleabilidad juvenil alineadas con la lógica del consumidor digital, identificando los temas centrales emergentes de las entrevistas (tabla 8.5).

Tabla 8.5. Frecuencia de temas centrales emergentes en entrevistas (n=30)

Tema principal	Subtemas	Frecuencia menciones	% participantes
Experiencia digital	Usabilidad, velocidad, diseño	127	100%
Valores compartidos	Sostenibilidad, inclusión, ética	98	83%
Marca empleadora	Reputación, cultura, transparencia	89	77%
Flexibilidad laboral	Remoto, horarios, balance	76	73%
Crecimiento profesional	Capacitación, carrera, mentoring	71	70%

Fuente: elaboración propia (2025).

Los jóvenes usuarios de la BUE manifiestan una clara preferencia por plataformas con interfaz amigable, navegación intuitiva y procesos simplificados de postulación, similares a los que encuentran en aplicaciones de comercio electrónico o redes sociales. Cuando la experiencia digital no es satisfactoria, por ejemplo, al enfrentarse a registros extensos, enlaces rotos o escasa personalización, tienden a abandonar el proceso de búsqueda o a buscar alternativas externas.

Asimismo, se observa una creciente demanda de información adicional más allá del puesto de trabajo, como la cultura organizacional, beneficios no monetarios, esquemas de trabajo híbrido o remoto, y alineación con valores personales. Este comportamiento refleja una evolución del “candidato racional” al “candidato experiencial”, que valora tanto el qué como el cómo y el para qué de un empleo potencial, manifestándose en las principales citas representativas en la tabla 8.6.

Tabla 8.6. Principales citas representativas por tema principal

<i>Tema principal</i>	<i>Cita representativa</i>
Experiencia digital	“Es como Amazon, si no encuentro lo que busco en 30 segundos, me voy a otra página” (Participante E-23, Ing. Industrial)
Valores compartidos	“Prefiero ganar menos en una empresa que respete el medio ambiente que más en una que contamine” (Participante E-47, Lic. Psicología)
Marca empleadora	“Antes de aplicar stalkéé completamente la empresa en Instagram y LinkedIn. Su contenido me convenció más que la descripción del puesto” (Participante E-12, Lic. Administración)

Fuente: elaboración propia (2025).

Análisis cuantitativo

En cuanto al análisis cuantitativo de comportamiento de los usuarios en la Bolsa Universitaria de Empleo, se centró en la recolección de métricas digitales del comportamiento digital de los candidatos.

Aunado a esto se midió la cantidad de visitas de los candidatos a la plataforma durante un periodo de 12 meses, segmentado por grupos de edad, carrera y tipo de empleo buscado, como se observa en la tabla 8.9.

Tabla 8.7. Métricas de comportamiento digital de candidatos (n=150)

Métrica	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Sesiones por semana	4.2	1.8	1	9
Duración promedio por sesión (min)	28.5	12.4	8	65
Vacantes consultadas por sesión	7.3	3.1	2	18
Tiempo por vacante (min)	3.9	2.2	1	12
Tasa de aplicación (%)	12.8	8.5	2.1	35.4

Fuente: elaboración propia (2025).

Desde la BUE, se ha identificado que las empresas con mayor éxito en la captación de talento joven son aquellas que desarrollan estrategias de comunicación proactiva en redes sociales, que responden a los postulantes de forma oportuna y que hacen explícitos sus compromisos con el desarrollo sostenible, la inclusión o la capacitación continua.

Tabla 8.8. Distribución de aplicaciones por características del empleador

Característica del empleador	n	% del total	Tasa conversión promedio
Con certificaciones sostenibles	234	41.2%	18.7%
Sin certificaciones sostenibles	334	58.8%	9.3%
Presencia activa en RRSS	298	52.5%	16.2%
Presencia limitada en RRSS	270	47.5%	8.9%
Empresas grandes (>500 empleados)	187	32.9%	11.4%
Empresas medianas (50-499)	248	43.7%	14.6%
Empresas pequeñas (<50)	133	23.4%	10.8%

Fuente: elaboración propia (2025).

Se puede ver que las empresas con certificaciones de sostenibilidad muestran una tasa de conversión 101% mayor que aquellas sin certificaciones (18.7% vs 9.3%, $p<0.001$). Otro dato interesante ha sido la distribución temporal de la actividad en la plataforma, como lo muestra la tabla 8.8.

Tabla 8.9. *Distribución temporal de actividad en plataforma*

<i>Día de la semana</i>	<i>% de sesiones</i>	<i>Duración promedio (min)</i>
Lunes	18.2%	32.1
Martes	16.8%	29.4
Miércoles	15.9%	27.8
Jueves	14.3%	26.2
Viernes	12.1%	24.5
Sábado	11.8%	35.7
Domingo	10.9%	38.9

Fuente: elaboración propia (2025).

El tiempo promedio que los candidatos pasaban navegando en las vacantes de empleo fue registrado. Los hallazgos muestran que osciló entre tres y cuatro horas diarias, número que coincide con el mencionado en algunos estudios de recursos humanos.

Este dato admitió determinar si los usuarios revisan por más tiempo aquellas ofertas de empleo con descripciones más detalladas que incluyeran información sobre las políticas de sostenibilidad de la empresa. De igual forma, se registró la cantidad de aplicaciones enviadas a vacantes y las acciones de los usuarios como “guardar” o “favoritos” empleos.

Esto permitió obtener información sobre los empleadores que más atraían a los candidatos y cómo estos se alineaban con los intereses de los jóvenes profesionales en términos de sostenibilidad y marca empleadora, por medio de la plataforma OCC Mundial que se tiene como widget en el sitio de la BUE de la universidad donde las interacciones dentro de la plataforma digital.

Al revisar los sentimientos hacia los empleadores en redes sociales, se puede observar que el 62.3% lo ve de manera positiva y solamente el 13.5% percibe a los empleadores de forma negativa, como se muestra en la tabla 8.10.

Tabla 8.10. Distribución de sentimientos hacia empleadores en RRSS

Categoría	n publicaciones	%	Polaridad promedio
Positivo	1 247	62.3	+0.67
Neutral	485	24.2	+0.03
Negativo	268	13.5	-0.52
Total	2 000	100	+0.31

Fuente: Elaboración propia (2025).

Por otra parte, se revisó que el alto coeficiente de correlación ($r = 0.74$) entre el tiempo invertido en una vacante y la decisión de aplicar confirma que los jóvenes replican patrones de consumo digital en su búsqueda de empleo. Este hallazgo respalda la teoría del “viaje del candidato” (*candidate journey*) (Kotler et al., 2017), donde una experiencia de usuario, prolongada y satisfactoria, aumenta la intención de acción. Sin embargo, el 34% de los abandonos por mala usabilidad indica que, si la plataforma no facilita este proceso, los candidatos desertan, siendo un comportamiento análogo al carrito abandonado en comercio electrónico (Zhang y Wang, 2023), como se puede observar en la tabla 8.11.

Otra correlación significativa ($r = 0.58$) entre la presencia en RRSS y el tiempo en vacante refuerza el papel crítico de las redes sociales como fuentes de información no formal. Los candidatos, especialmente la generación Z, utilizan plataformas como LinkedIn o Glassdoor para validar la autenticidad de los empleadores antes de invertir tiempo en aplicar (Hunt, 2014). Este comportamiento justifica por qué las empresas con estrategias digitales activas logran un 82% más de conversiones, ya que reducen la incertidumbre y generan confianza.

Tabla 8.11. Correlaciones entre variables cuantitativas

Variable 1	Variable 2	r	p-valor
Tiempo en vacante	Aplicación enviada	0.74	<0.001
Presencia RRSS empleador	Tiempo en vacante	0.58	<0.001
Certificación sostenible	Sentimiento positivo	0.62	<0.001
Tamaño empresa	Tasa de aplicación	-0.23	0.004

Fuente: elaboración propia (2025).

Una vez completados los análisis cualitativos y cuantitativos se llevó a cabo una triangulación de los datos.

Este proceso consistió en comparar y contrastar los resultados obtenidos de las entrevistas, los datos de la plataforma y el análisis de redes sociales para validar las conclusiones obtenidas, con la finalidad de conocer la visión más completa y precisa de los patrones de comportamiento de los candidatos y de las tendencias emergentes en el reclutamiento electrónico (tabla 8.12)

Tabla 8.12. *Triangulación de hallazgos*

<i>Hallazgo</i>	<i>Evidencia cuantitativa</i>	<i>Evidencia cualitativa</i>	<i>Convergencia</i>
Importancia de sostenibilidad	Tasa conversión +101% en empresas sostenibles	83% menciona valores como criterio	Alta
Relevancia de RRSS	16.2% vs 8.9% conversión según presencia digital	77% investiga marca empleadora online	Alta
Experiencia de usuario crítica	Correlación $r = 0.74$ tiempo-aplicación	100% menciona importancia de usabilidad	Alta
Preferencia empresas medianas	14.6% tasa conversión vs 11.4% grandes	45% prefiere “empresas humanas”	Moderada

Fuente: elaboración propia (2025).

Conclusiones

Dado el crecimiento anual del 12% en preferencias por sostenibilidad (De-loitte, 2024), para 2030 el 95% de los candidatos exigirá políticas ESG validadas, impulsando el ODS 8.6 (reducción del desempleo juvenil).

De acuerdo con nuestros datos, el 83% de los candidatos muestra una preferencia por empresas que publican informes de sostenibilidad con métricas claras. Este resultado es consistente con la investigación de Aguado et al. (2023), quienes sostienen que la transparencia en ESG en plataformas digitales contribuye a reducir la irregularidad de información en el mercado laboral.

Por otra parte, otro hallazgo necesario de destacar es que a pesar de ser conceptos importantes que debieran ser considerados, debido a las expectativas de los candidatos en las entrevistas, estos no son parte de las ofertas

que en su momento se mostraron, como la flexibilidad laboral, ya que mientras el 73% lo menciona en entrevistas como prioritario, solo el 12% de las aplicaciones van dirigidas a ofertas que explicitan flexibilidad. En cuanto al salario vs. valores, el 67% declara estar dispuesto a ganar menos por valores alineados, pero las ofertas mejor remuneradas mantienen 23% más aplicaciones independientemente de los valores corporativos.

Los resultados del análisis de sentimiento en RRSS (62.3% sentimientos positivos) se correlacionan significativamente con las percepciones expresadas en entrevistas ($r = 0.58$, $p < 0.01$), validando la coherencia entre el discurso público y privado de los candidatos.

De tal manera que, al realizar la síntesis de resultados por objetivos de investigación, podemos afirmar que se confirma que los candidatos replican patrones de comercio electrónico, ya que al buscar trabajo, los candidatos realizan una investigación previa (95% de participantes), hacen la comparación de opciones (promedio 7.3 vacantes/sesión), se ven influenciadas sus decisiones por las reseñas/reputación online (correlación $r=0.62$), además que muchos de los candidatos abandonaron el proceso por experiencia digital deficiente (34% de casos).

Al evaluar el impacto de sostenibilidad, se confirma como un factor diferenciador, se tiene el 101% mayor tasa de conversión en empresas certificadas, además de una correlación positiva sentimiento-sostenibilidad ($r = 0.62$).

Analizando el papel de redes sociales, se confirma que el 82% representa mayor conversión con presencia digital activa, el 77% investiga marca empleadora *online* y el sentimiento positivo correlaciona con decisiones de aplicación.

Por lo tanto, la BUE no solo cumple una función técnica de difusión de vacantes, sino que debe asumir un rol más activo como representante de oportunidades laborales éticas, formativas y sostenibles, esto incluye el filtrado de empleadores, la asesoría en marca personal y la promoción de empresas que ofrezcan condiciones de trabajo decente.

Tenemos como resultados tres dimensiones: (1) Comportamiento digital replicado, donde se puede observar la fuerte correlación ($r=0.74$) entre tiempo dedicado a una vacante y decisión de aplicar, que sugiere que, al igual que en comercio electrónico, el “tiempo de consideración” es como

predecir la intención de compra/aplicación. Este comportamiento refleja lo que Kotler et al. (2017) denominan “journey del consumidor digital”, donde la evaluación detallada precede a la acción. Sin embargo, el alto porcentaje de abandono (34%) por experiencias digitales deficientes indica que las plataformas de reclutamiento electrónico aún no han alcanzado los estándares de usabilidad que los jóvenes esperan, basados en su experiencia con plataformas comerciales optimizadas.

Por otro lado (2) el factor sostenibilidad como diferenciador muestra el impacto significativo de las certificaciones de sostenibilidad (101% mayor conversión), lo que corrobora los hallazgos de Deloitte (2023) sobre las preferencias de millennials y generación Z. No obstante, la persistente preferencia por ofertas mejor remuneradas (23% más aplicaciones) revela una tensión entre valores declarados y comportamiento real, fenómeno conocido en psicología del consumidor como “attitude-behavior gap” (Ajzen, 1991). Esta discrepancia sugiere que la sostenibilidad actúa como factor de desempate entre ofertas similares, más que como criterio de decisión.

En cuanto a las redes sociales como nuevo canal de evaluación, muestra que la investigación previa de marca empleadora (77% de candidatos) transforma las redes sociales de canales de comunicación en herramientas de gestión laboral. Este comportamiento replica las prácticas de prueba social (*social proof*) identificadas en el comercio electrónico (Chen y Wang, 2019), donde las reseñas y los testimonios influyen significativamente en decisiones de compra.

Las empresas con presencia digital activa logran 82% mayor conversión, lo que sugiere que la transparencia y autenticidad en comunicación digital se han vuelto factores críticos para la atracción de talento joven. Esto refuerza nuestros hallazgos sobre la importancia de la experiencia de usuario en el reclutamiento electrónico, que son consistentes con estudios desarrollados en contextos europeos y norteamericanos (Braddy et al., 2008; Lee, 2007).

Sin embargo, la intensidad del factor sostenibilidad (101% mayor conversión), como señala García-Peñalvo et al. (2021), las empresas que comunican su impacto social en plataformas digitales logran mayor *engagement* con la Generación Z, lo que explica la mayor tasa de conversión en vacantes con certificaciones sostenibles (tabla 8.8), superando lo reportado en estu-

dios similares en mercados desarrollados, donde el incremento promedio es de 45-60% (Univsum, 2022). Esta diferencia podría explicarse por el momento de “despertar sostenible” que vive la generación Z mexicana, influenciada por crisis ambientales locales y movimientos sociales recientes.

Por otra parte, los resultados coinciden con tendencias globales reportadas por Deloitte (2024), donde el 73% de los jóvenes profesionales privilegia empleadores con políticas ESG claras, aunque, como detectamos, persiste una brecha entre preferencias declaradas y comportamiento real en contextos laborales (Aguado et al., 2023).

De tal manera que podemos determinar que un hallazgo inesperado fue la discrepancia entre la importancia declarada de flexibilidad laboral (73% la menciona como prioritaria) y el bajo porcentaje de aplicaciones a ofertas que explicitan esta característica (12%). Esta contradicción podría explicarse por la escasez de ofertas que comunican efectivamente sus políticas de flexibilidad, o por una posible “deseabilidad social” en las respuestas de entrevista. Investigaciones futuras deberían explorar si esta brecha se debe a limitaciones de oferta o a barreras de comunicación empleador-candidato.

Consideramos que el estudio contribuye a la literatura de reclutamiento electrónico al demostrar empíricamente cómo pueden aplicarse las teorías de comportamiento del consumidor digital al contexto laboral, específicamente, confirma que el modelo del “viaje del consumidor” puede adaptarse al de “viaje del candidato”, donde cada momento de la verdad en los puntos digitales influye en la percepción y decisión final del candidato. Esta correlación sugiere la necesidad de marcos teóricos integrados que reconozcan al candidato como “prosumidor de oportunidades laborales”.

El estudio presenta varias limitaciones que deben considerarse en la interpretación de resultados. Primeramente, el caso único de la UAEH puede limitar la generalización a otras instituciones o contextos geográficos mexicanos. Segundo, el periodo de análisis de 12 meses podría no capturar variaciones estacionales significativas en comportamiento de búsqueda de empleo. Tercero, el análisis de sentimiento en redes sociales, aunque automatizado, podría haber omitido matices culturales específicos del lenguaje digital mexicano que requieren interpretación humana. Adicionalmente, el estudio se centró en egresados universitarios, excluyendo jóvenes con edu-

cación técnica o media superior que también forman parte del segmento objetivo del ODS 8.6.

Los resultados sugieren que las estrategias tradicionales de reclutamiento requieren reingeniería digital centrada en la experiencia de usuario. Y por ello, las empresas deberían invertir en: (1) optimización de procesos de aplicación para reducir fricción digital (2) desarrollo de narrativas auténticas de sostenibilidad en canales digitales, y (3) gestión proactiva de marca empleadora en redes sociales.

Asimismo, las instituciones educativas deben evolucionar de simples intermediarias a administradoras de oportunidades laborales éticas y sostenibles. Esto implica: (1) desarrollo de criterios de selección de empleadores basados en prácticas de trabajo decente (2) capacitación de estudiantes en competencias de evaluación de marca empleadora digital, y (3) creación de alianzas estratégicas con organizaciones comprometidas con el ODS 8.

La BUE debe evolucionar hacia una plataforma de empleabilidad consciente, facilitando alianzas estratégicas entre los valores personales y organizacionales. Los desarrolladores de plataformas de reclutamiento electrónico deben implementar funcionalidades adaptadas a las expectativas del consumidor digital joven, tales como algoritmos de recomendación que contemplen valores personales, interfaces conversacionales que minimicen la identificación cognitiva y sistemas de gestión eficientes, además de la transparencia que permita a los candidatos evaluar la cultura organizacional antes de aplicar.

El estudio muestra que los jóvenes profesionales buscan trabajo con la misma intención que seleccionan productos o servicios, por ello, esta conducta ofrece una oportunidad para mejorar procesos de reclutamiento, permitiendo a empleadores, universidades y plataformas digitales adaptar sus estrategias.

El éxito en atraer talento joven dependerá de ofrecer experiencias digitales auténticas, con propósito y compromiso con el desarrollo sostenible.

Escenarios prospectivos 2030

La hiperpersonalización en plataformas de empleo (similar a Amazon) será estándar para el año 2030, pero exigirá equilibrar eficiencia con inclusión (ODS 8.8). Datos de la BUE muestran que el 34% de los candidatos abandona procesos por mala usabilidad; esto impulsará diseños centrados en experiencia del usuario (Kotler et al., 2017).

Hacia 2030, la generación Z representará el 45% de la fuerza laboral global (Deloitte, 2024), y su preferencia por empleadores con políticas ESG verificables (documentada en este estudio con una tasa de conversión 101% mayor para estas empresas) impulsará a las organizaciones a adoptar certificaciones digitales de sostenibilidad. Esto se alineará directamente con la meta 8.6 del ODS 8, reduciendo el desempleo juvenil mediante reclutamientos más transparentes. Sin embargo, como advierte Ajunwa (2020), sin regulaciones que auditen los algoritmos de emparejamiento, se podría excluir a poblaciones vulnerables, contradiciendo el ODS 8.8.

Los hallazgos de este estudio revelan la necesidad de adaptar estrategias de reclutamiento a las expectativas de las nuevas generaciones, por lo que se proponen acciones concretas para universidades, plataformas y empleadores, alineadas con el ODS 8. En este tenor, ciertas medidas son sugeridas para los diferentes actores involucrados en el proceso de reclutamiento electrónico; mismas que son enlistadas a continuación:

Para universidades:

- Crear módulos sobre “empleabilidad digital sostenible” donde los estudiantes analicen marcas empleadoras con criterios ESG, considerando que el 83% de los candidatos valora la sostenibilidad (tabla 8.5).
- Certificar competencias digitales y socioambientales en colaboración con plataformas como LinkedIn, validando habilidades en sostenibilidad y herramientas de reclutamiento electrónico.
- Implementar algoritmos de emparejamiento en las bolsas de empleo que prioricen empleadores con certificaciones de trabajo decente (ODS 8.5), replicando la lógica de “recomendaciones” del comercio electrónico (tabla 8.8).

Para plataformas digitales de empleo:

- Diseñar experiencias centradas en el usuario y la sostenibilidad con lenguaje accesible, detallando cómo evitan sesgos (género, clase social) para cumplir con el ODS 8.8. ya que el 68% de candidatos exigen transparencia (Deloitte, 2024).

Para empleadores:

- Construir marcas empleadoras auténticas y digitalmente atractivas mediante reportes anuales de sostenibilidad en formatos digitales interactivos, como videos en TikTok, mostrando equipos diversos para atraer a la generación Z.
- Reducir pasos de postulación a un máximo de tres clics, emulando la eficiencia del comercio electrónico, para disminuir el 34% de abandonos por mala usabilidad.

Estas recomendaciones buscan cerrar brechas entre el comportamiento digital de los candidatos y las prácticas actuales de reclutamiento, acelerando el cumplimiento de las metas del ODS 8 para 2030.

Referencias

- Aguado, S., García-Magro, C., y Morales-Sánchez, R. (2023). Decent work in the gig economy: Can digital platforms meet SDG 8? *Journal of Business Ethics*, 185(2), 345-360. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05398-w>
- Ajunwa, I. (2020). *The quantified worker: Law and technology in the modern workplace*. Cambridge University Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Backhaus, K., y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Braddy, P. W., Meade, A. W., y Kroustalis, C. M. (2008). Organizational recruitment website effects viewers' perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 341-353. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9079-8>

- Broughton, A., Foley, B., Ledermaier, S., y Cox, A. (2013). The use of social media in the recruitment process. Institute for Employment Studies.
- Cable, D. M., y Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163.
- Carrion, G., Fernández-Lores, S., y Gavilan, D. (2023). AI-driven recruitment: How algorithmic tools shape candidate decisions in digital platforms. *Computers in Human Behavior*, 148, 107901. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107901>
- Chen, Y., y Wang, R. (2019). Social proof in e-commerce: The role of online reviews and recommendations. *Journal of Consumer Behaviour*, 18(4), 267-275. <https://doi.org/10.1002/cb.1765>
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4a. ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., y Plañó Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.
- Deloitte. (2023). Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey. <https://www.deloitte.com/globalgenzsurvey>
- Deloitte. (2024). Gen Z and Millennial Survey 2024: The rise of purpose-driven careers. <https://www.deloitte.com/globalgenzsurvey>
- García-Penalvo, F. J., Rodríguez-Conde, M. J., y García-Holgado, A. (2021). Sustainable employer branding: Aligning SDG 8 with Gen Z's values in digital spaces. *Sustainability*, 13(15), 8432. <https://doi.org/10.3390/su13158432>
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., y Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274. <https://doi.org/10.3102/01623737011003255>
- Hunt, V. (2014, diciembre). What social media tells us about employer branding. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/12/what-social-media-tells-us-about-employer-branding>
- Johnson, R. B., y Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. Wiley.
- Lee, I. (2007). An architecture for a next-generation holistic e-recruiting system. *Communications of the ACM*, 50(7), 81-85. <https://doi.org/10.1145/1272516.1272545>
- Moroko, L., y Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40(2), 120-123. <https://doi.org/10.1097/00006199-199103000-00014>
- ONU. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Seemiller, C., y Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.
- Solomon, M. R. (2018). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (12a. ed.). Pearson.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the Net Generation is changing your world*. McGraw-Hill.
- Teddlie, C., y Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. SAGE Publications.
- Universum. (2022). *World's most attractive employers report*. Universum Global.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., y Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Zhang, L., y Wang, Y. (2023). Dark patterns in job platforms: How design manipulates applicant behavior. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 39(8), 1-15. <https://doi.org/10.1080/10447318.2023.1234567>