



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Impacto de las redes sociales en el proceso de selección de personal: una revisión bibliográfica

The impact of social networking websites on personnel selection: a literature review

Autora

Claudia Muñoz Vega

Director

Pedro José Ramos Villagrasa

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo
2021

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
RESUMEN	5
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN	6
<i>MARCO TEÓRICO</i>	7
1. CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	7
1.1. Definición de la selección de personal	7
1.2. Fases del proceso de selección de personal	7
1.3. Importancia de la gestión del proceso de selección de personal para la empresa.....	10
2. CONCEPTO DE REDES SOCIALES	10
2.1. Definición de las redes sociales.....	10
2.2. Tipos de RRSS	11
2.2.1. Redes sociales personales.....	11
2.2.2. Redes sociales profesionales.....	12
3. RELACIÓN ENTRE LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y LAS REDES SOCIALES	13
3.1. Evolución del uso de las redes sociales en el proceso de selección de personal.....	13
3.1.1. <i>E – recruitment</i> : el reclutamiento 2.0	14
3.1.2. Las redes sociales como fuente de reclutamiento externo: el reclutamiento 3.0	15
3.2. Impacto del uso redes sociales como herramienta en el proceso de selección de personal	18
3.2.1. Punto de vista de la empresa	18
3.2.2. Punto de vista del candidato	19
3.3. Ventajas e inconvenientes del uso de las redes sociales en el proceso de selección de personal ..	20
<i>PARTE EMPÍRICA</i>	21
4. METODOLOGÍA	21
4.1. Materiales	21
4.2. Procedimiento.....	21
4.3. Análisis.....	22
5. RESULTADOS.....	22
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	27
6.1. Limitaciones e investigación futura.....	30
REFERENCIAS.....	31

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CAMPOS DE BÚSQUEDA SEGÚN BASE DE DATOS.....	22
TABLA 2. RECOPIACIÓN DE LOS HALLAZGOS EMPÍRICOS EN BASE AL USO DE LAS REDES SOCIALES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	27
TABLA 3. CONCLUSIONES EMPÍRICAS.....	28

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. FRECUENCIA DE USO DE MEDIOS SOCIALES PARA CAPTAR PERSONAL EN EL PERIODO 2009 - 2017, EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DEL SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA. FUENTE: BAZÁN ET AL., 2019	16
FIGURA 2. FRECUENCIA DE USO DE MEDIOS SOCIALES PARA CAPTAR PERSONAL EN EL PERIODO 2009 - 2017. FUENTE: BAZÁN ET AL., 2019	16

RESUMEN

La selección de personal es un proceso clave en las organizaciones que implica encontrar al candidato que mejor se ajuste a las características del puesto vacante. Tras la revolución tecnológica, se ha implementado el uso de las redes sociales como herramienta de reclutamiento. El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es conocer qué impacto tiene esta práctica tanto para los candidatos durante la búsqueda de empleo como para los reclutadores y la organización durante el propio procedimiento. Para ello, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura en la que se han analizado tres artículos científicos que guardan relación con el objeto de estudio. Los resultados muestran que las redes sociales no sustituyen a los métodos tradicionales de selección de personal dado que, de forma general, su uso no se valora positivamente ni por los reclutadores ni por los candidatos. Sin embargo, su uso como instrumento complementario contribuye a que dicho procedimiento resulte más dinámico y eficaz tanto para los candidatos como para las organizaciones.

ABSTRACT

Personnel selection is a key process in organisations that involves finding the candidate who best fits the characteristics of the job. After the technological revolution, the use of social networks has been implemented as a recruitment tool. The aim of this Final Degree Project is to find out what impact this practice has both for candidates during the job search and for recruiters and the organisation during the procedure itself. To this end, a literature review has been carried out in which three scientific articles related to the object of study have been analysed. The results show that social networks are not a substitute for traditional recruitment methods since, in general, their use is not valued positively by recruiters or candidates. However, their use as a complementary tool contributes to making this procedure more dynamic and effective for both candidates and organisations.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la selección de personal es un procedimiento fundamental que se lleva a cabo en las organizaciones mediante el cual los reclutadores eligen al candidato más apropiado para desarrollar las tareas requeridas en el puesto de trabajo ofertado. A causa de su gran importancia para las compañías, resulta imprescindible elaborar un proceso que garantice su eficacia y validez mediante un conjunto de técnicas e instrumentos que permitan a los profesionales captar a ese aspirante idóneo.

Dado que nuestra sociedad ha protagonizado diferentes transformaciones significativas tras la revolución tecnológica provocada por la emersión de Internet a partir de la década de los 60, las empresas y sus procesos han tenido que adaptarse a este contexto social tan cambiante y complejo.

El resultado de este progreso tecnológico también ha ocasionado un cambio en el modo en el que se relacionan las personas que conviven en este mundo globalizado. Este hecho ha dado pie a la aparición de nuevos canales de comunicación que se desarrollan en un espacio digital, como es el caso de las tan conocidas redes sociales.

Estas plataformas digitales han ido progresando a lo largo de los últimos años, y lo que comenzó como un medio en el que únicamente se buscaba favorecer la interacción entre individuos con intereses similares, ha evolucionado hasta el punto de llegar a surgir redes sociales orientadas a objetivos profesionales, como pueden ser la creación de una red de contactos profesional o la búsqueda de una nueva oportunidad laboral.

Tanto las redes sociales personales como las redes sociales profesionales han permitido que los expertos en recursos humanos hayan considerado estas plataformas digitales como una herramienta que permite la captación de talento humano y el contacto con posibles aspirantes.

Así, el denominado *e-recruitment* ha revolucionado el ámbito de la selección de personal, convirtiéndose en uno de los métodos que ha ganado mayor popularidad en los últimos años debido a sus múltiples ventajas, como la rapidez y eficacia a la hora de pronosticar las capacidades del candidato y predecir su ajuste tanto con el puesto vacante como con la propia organización. Sin embargo, debido a la escasa divulgación científica respecto a este tema, tanto los reclutadores como los demandantes de empleo, se muestran reticentes a usar este instrumento debido a los posibles riesgos que pueda ocasionar su práctica en el ámbito profesional.

Es por esta razón que el objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado (TFG) es conocer, a través de una revisión empírica, el uso que se hace de las redes sociales en el proceso de selección de personal, teniendo en cuenta tanto el punto de vista de los reclutadores como el de los candidatos. Para ello, el Trabajo se ha estructurado en dos partes principales: Por un lado, en la primera parte se define un marco teórico que permite contextualizar el Trabajo y conocer en qué consisten tanto el proceso de selección de personal como las redes sociales, y qué rol tienen éstas en el propio procedimiento. Por otro lado, en la segunda parte se ha elaborado un análisis empírico basado en la revisión de artículos científicos en el que se expone el verdadero impacto de las redes sociales tanto para los reclutadores como para los candidatos debido a su uso en el proceso de reclutamiento tras la reciente revolución tecnológica, en cuya disposición se encuentra un método, unos resultados y, finalmente, una discusión y conclusiones.

De esta manera, con este TFG se pretende cooperar con la divulgación del adecuado uso de las herramientas de reclutamiento online, como es el caso de las redes sociales, en el proceso de selección de personal desde una base científica.

MARCO TEÓRICO

1. CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1.1. Definición de la selección de personal

Según Salgado y Moscoso (2008, p. 16) “la selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones (empresas, instituciones, administraciones públicas, etc.) deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo”.

Una de las afirmaciones fundamentales en la selección de personal es que éste “supone la existencia de las diferencias individuales entre las personas” (Atalaya, 2001, p. 138). Dichas diferencias conllevan a que nos comportemos o percibamos las situaciones de forma diferente, y a que nos ajustemos más o menos a los diferentes puestos de trabajo (Atalaya, 2001).

Tradicionalmente, el objetivo principal de este proceso ha sido descubrir a los candidatos que mejor se ajustan al puesto de trabajo ofertado por la organización para que, de esta forma, se satisfagan los intereses de la empresa (Bretones y Rodríguez, 2008).

Para que dicho proceso se pueda llevar a cabo de una forma adecuada, es necesario conocer las características del puesto de trabajo (tareas, funciones, formación necesaria, etc.) y validar hasta qué punto los aspirantes cuentan con las características necesarias para un adecuado desempeño del puesto de trabajo (Salgado y Moscoso, 2008).

Sin embargo, dado que actualmente también se toman en consideración los intereses del aspirante al puesto y es este quién, aunque en menor medida, también opta a seleccionar la organización en que desea trabajar, la intención principal de este proceso pasa a ser una negociación de intereses entre las partes implicadas (Bretones y Rodríguez, 2008).

Hasta hace algo más de una década la máxima preocupación, en cuanto al modo de realización del proceso de selección, era estructurarlo con el objetivo de que tanto la empresa como el postulante obtuviesen el mejor resultado, para lo que los psicólogos pusieron énfasis en utilizar los predictores del comportamiento que tendría el candidato una vez contratado. Sin embargo, se dieron cuenta de que este método no se adecuaba a la continua necesidad de las empresas de transformar sus estructuras y procesos debido al contexto social tan dinámico y complicado al que se enfrentaban. Así, actualmente se centran en la evaluación de “las características y cualidades de los candidatos para potenciarlas en función a la propia dinámica de la organización, de su plan estratégico y de las presiones del entorno” (Bretones y Rodríguez, 2008, p. 3) con el objetivo de predecir la adaptabilidad del aspirante a los cambios del ambiente, es decir, que el aspirante que hemos seleccionado como el más adecuado para desempeñar dicho trabajo realmente lo sea (Bretones y Rodríguez, 2008).

1.2. Fases del proceso de selección de personal

Aunque cada organización puede tener en consideración diferentes etapas en función de cada caso particular a la hora de realizar un procedimiento con garantías, Atalaya (2001) defiende que las principales fases llevadas a cabo en el proceso de selección de personal son:

- Planteamiento del proceso de selección de personal

Esta etapa es fundamental en el proceso de selección dado que su objetivo principal es determinar cómo se hará dicho procedimiento, para lo que será necesario llevar a cabo el análisis de la situación de la empresa con el objetivo de detectar y disminuir las necesidades de personal dentro de la compañía (Equipo Vértice, 2007).

Además, en esta fase adquiere relevancia el procedimiento conocido como análisis de puestos, el cual se realiza registrando la información más importante del puesto estudiado. Dicho análisis comprende dos aspectos básicos: “la descripción del puesto de trabajo y las especificaciones de las personas que cubran dicho puesto de trabajo” (Atalaya, 2001, p. 140). Mientras que el primero únicamente describe las tareas y funciones a realizar en el puesto, el segundo define las cualidades y requisitos necesarios que debe cumplir el candidato a la vacante ofertada (Atalaya, 2001).

- Reclutamiento

Atendiendo a la definición de Peiró (1986, p. 225, citado por Bretones y Rodríguez, 2008) el reclutamiento es aquel “proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos”.

Este procedimiento “comienza con la búsqueda de personas potencialmente válidas y finaliza cuando se ha localizado un número de candidatos suficiente para comenzar un proceso de selección, o bien cuando se decide ofrecer el contrato de trabajo a una persona determinada” (Castaño et al., 2011, p.22).

Con el objetivo de realizar un proceso de selección con garantías y, concretamente, para que esta fase se cumpla con éxito, será necesario concretar el número óptimo de candidatos y qué perfil se adecua más al puesto de trabajo ofertado, con el objetivo de realizar una selección con garantías. Para ello será necesario tanto tener un conocimiento más o menos detallado del mercado de trabajo, averiguando el segmento de la población en el que existe una tasa elevada de posibles candidatos, como determinar cuál es la técnica más adecuada para captar la atención de este nicho de mercado (Bretones y Rodríguez, 2008).

Teniendo en cuenta a Bretones y Rodríguez (2008) tenemos que las diferentes fuentes de reclutamiento se pueden distinguir entre reclutamiento interno, reclutamiento externo y reclutamiento mixto.

El reclutamiento interno se caracteriza por ofertar los puestos vacantes a los propios trabajadores de la empresa, accediendo a los mismos mediante sistemas de rotación – traslado o promociones internas (Amo, 2019).

Este tipo de reclutamiento afecta de forma positiva a la organización dado que permite ahorrar tiempo y dinero, hace que el candidato ya conozca las normas y la cultura de la empresa y, además, puede motivar a los empleados al verse recompensado su esfuerzo y fidelidad. Sin embargo, también puede afectar negativamente a la empresa dado que no siempre podemos encontrar perfiles que se adecuen a los puestos ofertados, además de que pueden crearse situaciones de desigualdad, empeorando así el clima laboral entre los compañeros (Bretones y Rodríguez, 2008).

Por su parte, el reclutamiento externo se distingue por buscar aspirantes potenciales al puesto vacante fuera del personal de la empresa, ya sean personas desempleadas o trabajadores en activo en otras organizaciones. Este procedimiento favorece a la compañía al aportar innovación, sin embargo, lleva consigo un incremento del coste económico y temporal, junto con un sentimiento de desmotivación por parte de los empleados (Bretones y Rodríguez, 2008).

Esta fuente de reclutamiento se lleva a cabo mediante una serie de técnicas, que se mencionan más adelante.

En ocasiones, algunos autores como Amo (2019) añaden una tercera categoría a los tipos de reclutamiento, que es el denominado reclutamiento mixto. Esta variante se caracteriza por utilizar tanto fuentes internas como externas en el mismo reclutamiento.

- Evaluación

Esta fase se caracteriza por hacer uso de los instrumentos de selección de personal, entre los que se encuentran una evaluación psicológica y de los conocimientos, además de la calificación e interpretación de las pruebas y el levantamiento del perfil del candidato (Atalaya, 2001).

En cuanto a las tendencias actuales de evaluación, cabe decir que “se orientan a destacar las técnicas... que involucren la observación en los postulantes de competencias requeridas para un desempeño eficiente en el puesto de trabajo ofertado” (Atalaya, 2001, p. 141).

- Selección

Consiste en verificar los datos, documentos y referencias del candidato a nivel laboral, social y familiar, con el objetivo de apreciar, si tanto los intereses del individuo, como sus valores y cultura, concuerdan con los de la organización (Atalaya, 2001).

La técnica más recurrente para llevarlo a cabo es la entrevista de selección, ya que es adecuada para mostrar tanto la adaptabilidad del aspirante como su eficiencia en un determinado puesto de trabajo (Atalaya, 2001).

- Toma de decisiones

En esta etapa es importante tener en cuenta el criterio de idoneidad, dado que debemos elegir al aspirante “que mejor se adecue a los criterios que establecimos en concordancia con el análisis del puesto de trabajo” (Bretones y Rodríguez, 2008, p. 21). Para ello, es fundamental ser conscientes de que tanto los intereses, la cultura y los valores del individuo concuerdan con los de la organización (Atalaya, 2001).

- Inducción

Este tramo del proceso, llamado de inducción o acogida, comprende tanto la recibida del nuevo trabajador y adaptación con su nuevo puesto de trabajo, ambiente y equipo, como la familiarización con la cultura, los objetivos y la política empresarial, lo cual es fundamental para el desarrollo profesional del individuo en la empresa (Atalaya, 2001).

- Control y seguimiento

Finalmente, es importante verificar que el proceso de selección de personal ha sido exitoso. Para ello, “se debe correlacionar los resultados de los predictores con un criterio externo, esto es, si el postulante elegido que obtuvo el puntaje más alto en la selección (en pruebas aplicadas), obtuvo también un eficiente desempeño en el puesto de trabajo (criterio externo), diremos que hay correlación entre ambos factores y que el proceso es correcto” (Atalaya, 2001, p. 143).

1.3. Importancia de la gestión del proceso de selección de personal para la empresa

Siguiendo a Pérez (2019) en la elaboración de este apartado tenemos que, como ya se ha podido deducir, la selección de personal es un proceso fundamental a la hora de encontrar los candidatos que mejor se ajusten al puesto ofertado, identificando tanto las necesidades del aspirante como de la vacante y comparándolas entre sí. Sin embargo, en más de una ocasión, las empresas no llevan a cabo este procedimiento de una forma eficiente, lo que conlleva un coste excesivo e innecesario tanto económico como temporal.

Aunque planificar un proceso de selección de personal transparente y eficaz pueda resultar una tarea costosa, dicho esfuerzo resulta recompensado, dado que facilita de forma significativa la elección del candidato que resulte competente para cumplir con su función en la empresa y complemente sus valores principales.

Siguiendo esta línea, cabe añadir que al dedicar tanto tiempo como recursos en la elaboración de un buen proceso de selección, no solo se genera un grupo más grande de solicitantes cualificados, sino que dicho proceso puede ayudar a que la vacante ofertada se cubra de forma inminente.

De este modo, debemos tener en cuenta que es necesario realizar un reclutamiento con garantías dado que, aunque no todos los candidatos cuentan con las mismas características y cualidades, todos pueden deducir si se está realizando una práctica adecuada de reclutamiento, lo que favorecerá las expectativas de los aspirantes respecto de la propia empresa y estarán abiertos a unir sus objetivos e intereses con los de la organización.

2. CONCEPTO DE REDES SOCIALES

2.1. Definición de las redes sociales

Tras la revolución tecnológica que tuvo lugar en los años 90, un nuevo mundo hiper – conectado ha emergido como consecuencia de la aparición de las redes sociales desde el año 2005 (Aguado et al., 2016).

Celaya (2008, p.92, citado por Hütt, 2012) afirma que “las redes sociales son lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos”. Otros autores como Ros – Martín (2009, p.3, citado por Hernández et al., 2014) definen las redes sociales como una “plataforma web cuyo fin es la creación de comunidades en línea mediante la representación de las conexiones personales que los usuarios disponen los unos de otros”.

Sin duda alguna, el auge que las redes sociales han experimentado a lo largo de los últimos años se debe a la generación e intercambio de contenido que los propios usuarios han desarrollado con otros consumidores de estas plataformas (Kaplan y Haenlein, 2010, citado por Del-Fresno-García, 2014) mediante

la creación de un ente público o privado a través de un perfil, lo que permite al individuo interactuar con las personas en su red (Subrahmanyam, 2008, citado por Hernández et al., 2014).

Así, el éxito que tienen hoy en día las redes sociales se caracteriza por la necesidad de las personas de formar parte de una “red” en la que el usuario exprese sus gustos, intereses e ideologías, facilitando así la comunicación entre las personas. Dicha comunicación cuenta con ciertos aspectos peculiares como el anonimato, la facilidad de contacto sincrónico o anacrónico o la posible falta de seguridad que se dan en las relaciones emergidas mediante este medio (Hütt, 2012).

El triunfo de las redes sociales en nuestra sociedad se puede ver reflejado fácilmente en los datos. El uso mensual de las redes sociales asciende a más de 3 billones de usuarios en Facebook, alrededor de 1 billón de usuarios en Google+ y hasta 380 millones de usuarios en Twitter (Internet Live Stats, 2021, citado por Foundation, 2021).

Sin embargo, aunque cada vez hay más usuarios registrados en redes sociales, la actividad que realizan en ellas es mucho menor: 6 de cada 10 usuarios muestran cada vez una actitud más pasiva en las redes sociales dado que las usan fundamentalmente para leer lo que otros publican (Adecco, 2016).

2.2. Tipos de RRSS

Nikolaou (2014) distingue dos tipos diferentes de redes sociales. Entre ellas se encuentran las redes que se orientan al ámbito profesional (redes sociales profesionales) y las que no se orientan a este ámbito (redes sociales personales).

En la primera categoría, los usuarios ofrecen información que resulta útil para el mercado de trabajo y cuentan con una red de contactos profesionales. Por el contrario, en la segunda categoría, los usuarios por lo general suben información personal, tales como fotos propias y de sus familias, opiniones respecto a determinados temas, etc.

Por lo tanto, la distinción entre ambos tipos emana del uso que hacen los diferentes individuos de las diferentes aplicaciones.

2.2.1. Redes sociales personales

Como ya se ha comentado anteriormente, las redes sociales personales se caracterizan por tener usuarios que se crean un perfil con el objetivo de, principalmente, ponerse en contacto con diferentes individuos con la intención de comunicarse y compartir información personal en la que se refleja sus gustos, aficiones o ideologías.

Entre las redes sociales personales más populares podemos encontrar aplicaciones como Twitter, Facebook o Instagram.

En primer lugar, Twitter es una red social de microblogging en la que los usuarios escriben mensajes limitados a 140 caracteres, conocidos como tweets, en los que se pueden adjuntar vídeos o imágenes, o complementar con los denominados “hashtags” (Del-Fresno-García, 2014). En esta red, los usuarios “han encontrado formas creativas para conseguir el máximo rendimiento de cada tweet mediante el uso de diferentes herramientas de comunicación” (Lovejoy et al 2012, p. 313, citado por Del-Fresno-García, 2014). En Twitter se puede encontrar una gran variedad de información tanto a tiempo real como de forma

retrospectiva, lo que supone un acceso a la actividad humana en línea a lo largo de los años (Del-Fresno-García, 2014).

Por otro lado, tenemos Facebook, una red social fundada en el año 2004 cuyo objetivo principal es “dar a la gente el poder de compartir y hacer el mundo más abierto y conectado” (Hernández et al, 2014, p. 42). Dicha aplicación se caracteriza por la creación de perfiles que cuentan con un espacio denominado “muro”, mediante el cual los usuarios comparten mensajes, vídeos o imágenes con sus contactos (en el caso de perfiles privados) o usuarios de la plataforma (en el caso de perfiles públicos), los cuales pueden dar “like”, comentar o compartir dichas publicaciones, entre otras funciones.

En tercer lugar, Instagram se considera uno de los medios sociales online que ha ganado mayor popularidad desde su creación en el año 2010, contando hoy en día con más de 800 millones de usuarios mensuales (Kemp, 2018, citado por Casado-Riera y Carbonell, 2018). Esta red social se caracteriza por compartir con tus “seguidores” tanto publicaciones en formato foto y vídeo, y por la interacción de los usuarios con dichas publicaciones, lo que implica socializar tanto con amigos como con personas que comparten intereses (Lee et al, 2015, citado por Casado-Riera y Carbonell, 2018). Además, Instagram ha adquirido en los últimos años un uso tanto informativo como de compilación de recuerdos (Sheldon y Bryant, 2016, citado por Casado-Riera y Carbonell, 2018).

Por lo tanto, el uso de estas aplicaciones se centra en que el usuario pueda mantenerse en contacto con sus seres más cercanos, descubrir lo que está ocurriendo alrededor del mundo y reflejar lo que más les concierne. En este sentido, podríamos decir que las redes sociales personales muestran al candidato en su contexto socioeconómico y cultural (Hernández et al, 2014).

2.2.2. Redes sociales profesionales

Por su parte, las redes sociales profesionales han fomentado el denominado “networking” entre las Pymes (Hütt, 2012), es decir, el traslado a las plataformas digitales la relación entre empresas y profesionales (García et al., 2017), dado que permiten crear una variada lista de contactos profesionales con el objetivo de realizar intercambios comerciales y encontrar nuevas oportunidades, además de que tienen la posibilidad de integrarse en una red basada exclusivamente en sus gustos y preferencias (Hütt, 2012).

Entre las redes sociales profesionales más populares nos encontramos con Xing o Viadeo (Hütt, 2012), aunque sin duda alguna la que cuenta con más popularidad es LinkedIn.

LinkedIn presume de ser la mayor red social profesional en el mundo, dado que cuenta con 225 millones de usuarios distribuidos en más de 200 países. Así, defiende que su objetivo principal es “conectar a los profesionales del mundo para ayudarles a aumentar su productividad y rendimiento”, lo que ayuda a “destacar en tu campo profesional” (Hernández et al, 2014).

Esta red social se muestra como una herramienta potente en el campo de los recursos humanos, dado que permite ampliar las búsquedas más allá de las conexiones que posea el propio reclutador mediante una serie de filtros que incentiva a concentrar a los candidatos ideales en un golpe de clic. En este sentido, LinkedIn muestra al candidato en su ámbito profesional y académico (Hernández et al, 2014).

Justamente, en la sociedad actual, LinkedIn ha pasado a ser una de las herramientas más atractivas tanto para las empresas como para los profesionales activos o en busca de empleo, dado que puede llegar a ser muy útil a la hora de llevar a cabo la captación de talento (Sánchez y Valencia, 2015).

3. RELACIÓN ENTRE LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y LAS REDES SOCIALES

3.1. Evolución del uso de las redes sociales en el proceso de selección de personal

Como adelantaba anteriormente, el objetivo que persigue el reclutamiento externo incluye ofertar los puestos vacantes de la organización a candidatos que no forman parte del personal de la empresa (Bretones y Rodríguez, 2008).

Entre los medios más populares para llevar a cabo el reclutamiento externo tenemos:

- Anuncios en prensa

Es uno de los recursos de reclutamiento más utilizada dado que podemos llegar a un número de personas muy amplio en comparación a otro tipo de fuentes. Aunque pueda parecer un procedimiento sencillo, la realidad es que se ha de tener en cuenta diferentes factores para garantizar su acogida, tales como su diseño, el medio de comunicación elegido o el propio texto (Bretones y Rodríguez, 2008).

- Consultoras

Este tipo de compañías se encargan de asesorar a las empresas o incluso desarrollar el propio proceso de reclutamiento. Generalmente, se recurre a ellas a la hora de captar candidatos con un perfil muy concreto o si el puesto vacante requiere gran responsabilidad. Sin embargo, contratar este servicio resulta muy costoso para la empresa (Amo, 2019).

- Empresas de la competencia

Cuando el reclutamiento está destinado a cubrir una vacante de alta responsabilidad, buscar al candidato adecuado en una empresa de la competencia nos garantiza que dicho aspirante cuente con las habilidades y los conocimientos requeridos para el puesto. Este recurso deberá manejarse atendiendo a dos factores: la discreción y la confidencialidad (Bretones y Rodríguez, 2008).

- Instituciones educativas

Atendiendo a las características del puesto a cubrir, este medio se utiliza solicitando a las diferentes instituciones un listado de alumnos, ya sean egresados, recién graduados o estudiantes de último curso, al centro correspondiente (Bretones y Rodríguez, 2008).

- Oficinas públicas de empleo

El uso de las oficinas públicas de empleo es efectivo como fuente de reclutamiento externo debido a la preselección de aspirantes atendiendo a diferentes criterios, la rapidez del proceso y su bajo coste. Sin embargo, no es aceptado por algunas de las esferas sociales (Bretones y Rodríguez, 2008).

- *Headhunters*

Los *headhunters* o cazatalentos son “empresas especializadas en la búsqueda de puestos de una determinada valía y difíciles de localizar” (Amo, 2019, p. 20). En este caso, los candidatos no aplican a la oferta de empleo, sino que los reclutadores realizan una búsqueda directa de aspirantes que normalmente se encuentran en activo para ofrecerles una oportunidad de mejora (Amo, 2019).

- *E – recruitment*

El *e – recruitment* o reclutamiento en línea se ha convertido, de la mano de la revolución tecnológica, en una de las fuentes de reclutamiento externo más utilizadas en los últimos años. Esto se debe a que cuenta con ventajas semejantes al anuncio empresa, con el valor añadido de la ligereza con la que se ejecuta el proceso y su bajo coste. Así, alguna de las técnicas mediante las cuales se lleva a cabo el *e – recruitment* son los anuncios en portales de empleo digitales (por ejemplo, Infojobs), las páginas web corporativas de las propias empresas o las redes sociales (Amo, 2019).

3.1.1. *E – recruitment*: el reclutamiento 2.0

Actualmente, nos situamos en un entorno digital que deriva en que el área de recursos humanos necesita experimentar con nuevas técnicas (Amo, 2019). El denominado reclutamiento en línea o *e-recruitment* es una de las herramientas telemáticas que está consiguiendo mayor renombre en el área de Recursos Humanos. Mientras que, hace apenas un par de décadas, nuestro curriculum era considerado un “pedazo de papel”, actualmente mediante el uso de las TIC todos contamos con una “identidad digital” en el entorno laboral.

El objetivo prioritario del uso de este tipo de reclutamiento es, desde el punto de vista del candidato, observar y estudiar qué canales son los más idóneos para encontrar una vacante en una organización que se ajuste a los intereses y las competencias del aspirante de una forma sencilla y dinámica y, desde el punto de vista organizacional, encontrar futuros empleados que resulten adecuados para aportar valor a la empresa, aumentando así la calidad de las contrataciones en el entorno socioeconómico tan competitivo que nos rodea (Amo, 2019).

Dado que esta nueva forma de reclutamiento se ha ajustado a las nuevas tecnologías emergentes (Amo, 2019), conlleva ciertos cambios significativos respecto al reclutamiento más clásico (García-Izquierdo et al., 2015). Entre dichas diferencias se encuentra la posibilidad de ofrecer una experiencia más dinámica, en la que el demandante de empleo participa en el proceso de selección en vez de ser un receptor de información pasivo (Cober et al., 2004, citado por García-Izquierdo et al., 2015).

Siguiendo a Mondy y Noé (2005, citado por Hernández et al., 2014), la clave para que el *e -recruitment* haya ganado semejante popularidad a nivel mundial es tanto a la rapidez con la que se lleva a cabo la fase reclutamiento, como a la extensa cartera de talento humano que se puede llegar a obtener a través de este medio. De esta forma, se logra que la captación de los candidatos sea más eficaz y beneficiosa, tanto para el aspirante como para el reclutador.

Atendiendo al estudio realizado por Bazán et al. (2019) que analiza, tomando como referencia los datos del Instituto Nacional de Estadística, la evolución y uso de las nuevas tecnologías para atraer candidatos en el territorio nacional, podemos afirmar que, tanto en las diferentes técnicas como en el tamaño de las empresas en base a su número de trabajadores, el uso del reclutamiento 2.0 ha aumentado claramente entre los años 2009 y 2017.

Sin embargo, menos del 20% de las compañías observadas en el estudio usan las redes sociales o las páginas web corporativas para llevar a cabo el reclutamiento en línea, aunque esto depende tanto del sector laboral en el que se mueva la empresa como de su cantidad de empleados (Bazán et al. 2019).

Por un lado, el sector laboral que hace un mayor uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación para captar talento es el de las TIC (Bazán et al. 2019). Por otro lado, el número de trabajadores de la empresa es otro factor que se ha de tener en cuenta, dado que a “mayor número de trabajadores de la empresa, mayor frecuencia de uso de e – recruitment” (Bazán et al. 2019, p. 217).

Siguiendo esta línea, el entorno socioeconómico es otro componente que se tiene en cuenta en este estudio. Así, “son las grandes empresas que operan en actividades intensivas de información y que se encuentran en regiones más desarrolladas y con mejores infraestructuras las que tienen más posibilidades de buscar nuevos empleados en línea” (Bazán et al. 2019, p. 217).

Atendiendo a todo lo expuesto, es imprescindible que en este entorno tan cambiante los captadores de talento se adapten a las nuevas demandas del entorno y se renueven convirtiéndose en reclutadores 2.0. Para ello será necesario que consideren los diferentes requisitos que deben cumplir. En primer lugar, es recomendable estar al tanto de las posibles variaciones del sector laboral, ya sea mediante páginas web o las redes sociales. Además, se ha de tener en cuenta que la mayoría de los demandantes de empleo hacen uso de las herramientas digitales para buscar un puesto vacante a través de sus *smartphones*, por lo que el reclutador deberá adaptarse al denominado *mobile recruitment* (Amo, 2019).

Por lo tanto, no se puede negar que esta nueva forma de reclutamiento cuenta con un gran número de ventajas, como pueden ser el abaratamiento de costes para la empresa, la adaptabilidad del procedimiento a las necesidades de cada candidato o el acceso a procesos de selección que tengan lugar fuera de su zona geográfica. Sin embargo, hay que tener en cuenta que dicho proceso puede tener consecuencias negativas para las empresas y, concretamente, para el departamento de recursos humanos, dado que cabe la posibilidad de que concluya en la obtención de demasiadas solicitudes cuya calidad puede que no sea la más acertada (Bretones y Rodríguez, 2008).

3.1.2. Las redes sociales como fuente de reclutamiento externo: el reclutamiento 3.0

A lo largo de los últimos años, las redes sociales han ido ganando terreno en el ámbito profesional. De hecho, las organizaciones han empezado a usar las redes sociales para incrementar su competitividad y, concretamente, el uso de estas plataformas digitales se ha hecho un hueco como recurso en el ámbito del reclutamiento de capital humano (Stopfer y Gosling, 2013, citado por Aguado et. al., 2016).

Así, los medios sociales digitales están reorientando los procesos de reclutamiento y selección de personal más tradicionales a búsquedas más dinámicas e interactivas, minimizando la distancia entre el reclutador y el candidato, cambiando así la forma de relacionarse en el entorno laboral (Mababu, 2016).

Méndez y García (2009, p.3, citado por Hernández et. al., 2014) defienden que “los head-hunters y empresas de selección usan las redes sociales de una forma habitual para realizar sus búsquedas, localizar candidatos e información sobre ellos”.

Tomando como referencia nuevamente el estudio realizado por Bazán et al. (2019), se afirma que, atendiendo al sector laboral como al número de empleados de cada empresa, desde el año 2013 las empresas que desempeñan sus funciones en los sectores TIC y Servicios son las que utilizan con más asiduidad las redes sociales como fuente para la captación de personal “(en 2017, el 48% y 16%, respectivamente)” (Bazán et al. 2019, p. 215), mientras que, por el contrario son Construcción e Industria los sectores que menos utilizan esta herramienta.

Frecuencia de uso de medios sociales para captar personal en el periodo 2009-2017, en función del número del sector de actividad económica

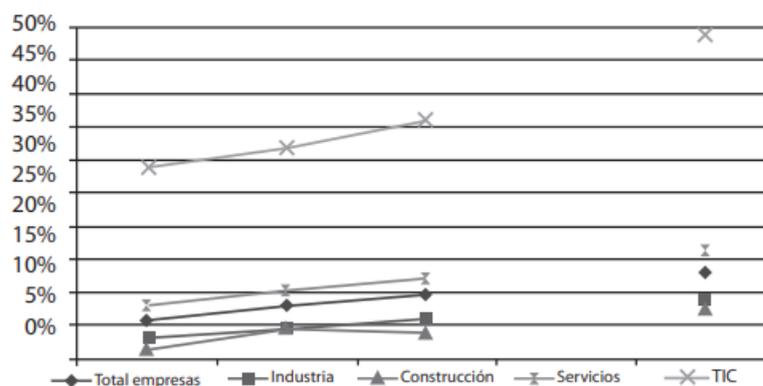


Figura 1. Frecuencia de uso de medios sociales para captar personal en el periodo 2009 - 2017, en función del número del sector de actividad económica. Fuente: Bazán et al., 2019

Seguidamente, el estudio continúa afirmando que teniendo como factor clave el número de empleados que forman las empresas analizadas, la tendencia es que “a mayor número de empleados, mayor frecuencia de uso de medios sociales para captar personal” (Bazán et. al, 2019, p. 215).

Frecuencia de uso de medios sociales para captar personal en el periodo 2009 – 2017

Años	De 0 a 9	De 10 a 49	De 50 a 249	De 250 y más	Medianas y Grandes empresas
2013	1,18%	4,30%	12,49%	22,48%	5,78%
2014	2,83%	6,17%	15,13%	28,28%	7,91%
2015	2,72%	7,47%	18,22%	33,11%	9,58%
2016	--	--	--	--	--
2017	7,88%	10,70%	23,04%	42,42%	13,25%

Figura 2. Frecuencia de uso de medios sociales para captar personal en el periodo 2009 - 2017. Fuente: Bazán et al., 2019

A priori, el uso de las redes sociales como fuente de reclutamiento externo carece de medidas sobre lo que se debería hacer y cómo proceder (Brown y Vaughn, 2011, citado por Nikolau, 2014). Sin embargo, es innegable que se ha de tomar en consideración “el perfil potencial del candidato para adaptarnos en función de su edad, formación y perfil” (Amo, 2019, p. 22).

De este modo, los reclutadores podrían usar estas plataformas digitales de diferentes formas. Atendiendo a Roulin y Bangerter (2013) las redes sociales profesionales, por un lado, deberían utilizarse con el objetivo de predecir el ajuste persona – puesto, mientras que las redes sociales no profesionales o personales, por otro lado, se usan para el ajuste persona – organización.

Las redes sociales permiten recabar información para predecir potencialmente el ajuste persona - organización. Así, dichas plataformas digitales servirían para complementar cuestionarios de personalidad, dado que los reclutadores pueden intentar deducir la personalidad de sus aspirantes a través de sus perfiles en redes sociales. Además, las redes sociales también pueden aportarnos información en cuanto a la vida personal de los aspirantes que normalmente no aparece en sus cartas de presentación o *currículo*, como puede ser sus intereses, su estado civil o su ideología política.

Un estudio en el que se comparaban las respuestas de una muestra de reclutadores formada por 96 profesionales de los recursos humanos frente a una muestra de candidatos formada por 443 estudiantes y 154 graduados demuestra que los reclutadores usan las redes sociales profesionales para deducir la habilidad de los candidatos (ajuste persona-puesto) y las redes sociales personales para reducir el compromiso de los candidatos con la relación laboral (ajuste persona - organización).

Por lo tanto, es más probable encontrar información para predecir el ajuste persona-puesto en las redes sociales profesionales (señal potencial de capacidades) que han sido creadas como una extensión del currículum, mientras que resulta más probable encontrar información valiosa para predecir el ajuste persona - organización en las redes sociales personales (señal potencial de compromiso con la relación laboral) que han sido originalmente creadas para intercambiar información con familia y amigos.

Otro aspecto importante a la hora de usar las redes sociales como herramienta de reclutamiento es la fiabilidad de la información ofrecida por los candidatos en sus perfiles.

Los perfiles en los medios digitales sociales de los aspirantes al puesto pueden contener información a la que no quieren que los profesionales de selección de personal accedan, tal y como podrían ser diferentes comportamientos privados o *faux pas* (abuso de drogas y alcohol, comportamientos ilegales, etc.). Karl et al (2010, citado por Roulin, 2014) insinúan que dichos comportamientos pueden no extrapolarse al ámbito laboral, aunque afirman que los reclutadores pueden llevarse una primera impresión negativa y derivar en que, tras la contratación, los candidatos puedan llegar a desarrollar comportamientos y actitudes contraproducentes para la organización.

De hecho, los propios candidatos se han hecho eco de este término, por lo que más de la mitad de los usuarios de alguna red social saben que cualquier publicación en sus perfiles puede ser inspeccionada por futuros seleccionadores (Adecco, 2016). Precisamente, tratan de identificar qué criterios utilizan los profesionales en recursos humanos para adaptarlos a su actividad en redes sociales con el objetivo de enviar las señales correctas a los reclutadores. De esta forma, las redes sociales fomentan que los usuarios construyan una identidad online que se aleja de la realidad, manipulando la información que ofrecen en sus perfiles de una forma calculada para ser visto como un candidato adecuado para la vacante ofertada por la organización.

De igual modo, Roulin y Bangerter (2013) dedujeron que los reclutadores buscan las denominadas “señales honestas” tanto en las habilidades como en el compromiso de la relación con el candidato. Dichas indicaciones constituyen información sobre las características del aspirante que son prácticamente imposibles de manipular. De esta manera, las empresas son capaces de usar dichas señales para valorar si el candidato posee o no las competencias requeridas para el puesto. Además, las compañías tienen la posibilidad de comparar estos signos tanto con los valores como con la cultura organizacional con el objetivo de evaluar si el candidato encaja o no con la organización y si se comprometerá o no con la misma.

Por lo tanto, los reclutadores usan el término *faux pas* afirmando que resulta un predictor de menor ajuste persona - organización. Sin embargo, no hay evidencia suficiente para afirmar que los reclutadores realmente reconozcan que este hecho se produzca a la hora de analizar los perfiles de los candidatos en sus redes sociales (Roulin, 2014).

3.2. Impacto del uso redes sociales como herramienta en el proceso de selección de personal

3.2.1. Punto de vista de la empresa

Gran parte de los profesionales de RRHH han integrado las redes sociales y otras plataformas 2.0 como instrumentos de su trabajo diario. Las utilizan principalmente como una herramienta complementaria a la que recurren cuando quieren ampliar la información de la que disponen sobre los candidatos preseleccionados.

Para la elaboración de este apartado se ha seguido el Informe Infoempleo - Adecco del año 2016 sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España, que profundiza en el impacto y la evolución que los *social media* están teniendo como herramienta de intermediación laboral entre los profesionales de Recursos Humanos y los candidatos que buscan empleo en nuestro país.

Con el objetivo de obtener unos resultados ampliamente representativos, la encuesta se realizó entre dos públicos bien diferenciados: 9.532 candidatos (entre los que se encuentran empleados, desempleados y freelance/autónomos) y 295 profesionales de Recursos Humanos.

Precisamente, entre los datos más significativos, tenemos que el 96% de los profesionales en Recursos Humanos tiene una cuenta personal en alguna red social, siendo las redes sociales que cuentan con mayor cantidad de reclutadores Facebook (93%), seguida de LinkedIn (89%) y Google+ (75%), aunque aquellas en las que estos profesionales se encuentran más activos son Facebook (66%), LinkedIn (64%) y, en menor medida, Twitter (28%).

Aunque los portales digitales de empleo siguen siendo la herramienta de captación de talento mejor valorada por los reclutadores, se puede afirmar que la red social más utilizada por las diferentes organizaciones españolas para reclutar personal es LinkedIn (74%), siendo esta también la mejor valorada por los profesionales en Recursos Humanos (67%).

No obstante, el estudio revela que el 31% de los reclutadores no se muestra satisfecho con los perfiles de los candidatos que encuentra en redes sociales y el 35% opina que los candidatos no usan de forma eficiente sus perfiles en redes sociales. Esto acarrea ciertas consecuencias, entre las que se observa que el 32% de los profesionales se quejan de la gran cantidad de tiempo que invierten en buscar al candidato más adecuado.

Con todo, el 86% de las organizaciones consulta las redes sociales de los candidatos de forma previa a la toma de decisiones. De hecho, el 55% de los encuestados se ha replanteado la contratación del candidato tras consultar alguno de sus perfiles en redes, de los cuales el 36% ha empeorado su decisión, llevando a que el 31% de las compañías haya dejado de contratar a algún candidato por la imagen que muestran en sus redes sociales.

Por lo tanto, aunque gran parte de los profesionales en el área de Recursos Humanos han integrado las redes sociales como herramienta en su trabajo cotidiano, dichas plataformas digitales son usadas como un instrumento adicional al que recurrir cuando desean ampliar información sobre los aspirantes preseleccionados.

3.2.2. Punto de vista del candidato

En referencia a los aspirantes a las vacantes ofrecidas por las diferentes organizaciones, diferentes autores han afirmado que las reacciones positivas de los candidatos están estrechamente relacionadas tanto con mayor nivel de autoestima, como con un aumento del compromiso organizacional y un impulso a recomendar la empresa a otras personas más significativo (Bauer et al. 1998; Bauer et al., 2001; Bauer et al. 2004; Fletcher, 1991; Maertz et al. 2004; Ployhart y Ryan, 1997, 1998, citado por Aguado et. al., 2016).

Sin embargo, a pesar de la creciente conciencia del impacto psicológico del proceso de selección en los candidatos, no se conoce mucho sobre su reacción al uso de las herramientas como las redes sociales. Así pues, es necesario explorar las reacciones de los propios aspirantes con el objetivo de mejorar su utilización como instrumento en el proceso de selección de personal (Brown y Vaughn, 2011; Kluemper, 2013; Roth et al., 2016; Ryan y Ployhart, 2014, citado por Aguado et. al., 2016).

De esta forma, tomando como base para la elaboración de este apartado nuevamente el Informe Infoempleo - Adecco del año 2016 sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España, se ha destacado que, pese a que parece que el entusiasmo por las redes sociales está perdiendo fuerza, el 91% de los aspirantes que fueron encuestados para el estudio tiene como mínimo un perfil en redes sociales, de las cuales Facebook, Youtube, Instagram y Google+ se han posicionado como las más populares. Así, el 9% de los candidatos restantes defiende que la causa principal por la que no ha dado el paso a registrarse en alguna red social es mantener su privacidad (53%) seguido del desinterés (37%) y la preferencia por un tipo de comunicación más tradicional (27%).

Entre los principales motivos por los que dichos usuarios decidieron registrarse en una red social son las relaciones personales y el divertimento. Aunque cabe decir que para el 40% de los encuestados las causas de carácter profesional se muestran como un motivo más por el cual los usuarios utilizan este tipo de plataformas, siendo una de las causas que más ha disminuido en los últimos años.

Siguiendo esta línea, lo que más capta la atención de los candidatos cuando ven un perfil corporativo en las redes sociales son las ofertas de trabajo (73%), el contenido que crean (55%) y los comentarios que otros usuarios realizan (34%). Así mismo, la causa más popular por la cual los usuarios han dejado de seguir a alguna organización en estos medios digitales es el gran volumen de publicidad que recibían por su parte.

Por otro lado, tenemos que un 78% de los aspirantes a un puesto vacante encuestados hacen uso de las redes sociales como herramienta de búsqueda de trabajo, siendo LinkedIn a la que más recurren para este fin. Sin embargo, en la mayoría de los casos este uso se realiza de forma poco frecuente, ya que los portales web de empleo sigue siendo la primera opción a la que recurren el 98% de los candidatos encuestados a la hora de encontrar empleo.

Así, el 77% de los candidatos ha aplicado a una oferta de trabajo que ha conocido a través de las redes sociales. De hecho, el 47% ha sido contactado mediante dicho medio acerca de una oferta de empleo, aunque finalmente el 64% de los encuestados no fue seleccionado.

Por lo tanto, cabe destacar que, mientras aproximadamente la mitad de los candidatos usan las redes sociales como instrumento para buscar empleo, los usuarios demuestran no confiar en dicha herramienta para llevar a cabo este objetivo.

3.3. Ventajas e inconvenientes del uso de las redes sociales en el proceso de selección de personal

Es innegable afirmar que las redes sociales consiguen que cualquier organización sea capaz de encontrar de un modo más sencillo a los candidatos al puesto de trabajo vacante.

Entre los efectos positivos más populares que se demuestran mediante la evidencia científica, es el uso de las redes sociales como técnica de reclutamiento externo el que permite un mayor alcance a la hora de captar talento mediante un proceso más dinámico y adaptado a cada empresa, llegando a disminuir tanto el tiempo como el coste para la organización, además de tener la posibilidad de captar incluso a aspirantes que no se encuentran en búsqueda activa de empleo (Díaz et al., 2014).

Además, Gensing-Pophal (2012) considera que “el uso de las redes sociales permite a los profesionales en recursos humanos dirigirse específicamente a un nicho de candidatos, teniendo como ejemplo la red social LinkedIn, al unirse los gestores de recursos humanos a grupos específicos de ciertos intereses” (Gensing-Pophal, 2012, p.26, citado por Hernández et al., 2014).

De la misma forma, este autor hace hincapié en considerar que estas plataformas digitales proporcionan el beneficio de captar incluso a los denominados candidatos pasivos, es decir, aquellos que en ese momento no sienten la necesidad de buscar empleo de forma activa. Este tipo de perfil de candidato resulta interesante para la organización dado que cuentan con las aptitudes y los conocimientos imprescindibles para cubrir el puesto ofertado Gensing-Pophal (2012, citado por Hernández et. al., 2014), lo que resulta beneficioso para el candidato ya que se le presenta la oportunidad de promocionar en su carrera profesional (Hein, 2000, citado por Hernández et. al., 2014).

Igualmente, las redes sociales han permitido romper las barreras geográficas a las que nos enfrentábamos frecuentemente mediante las técnicas de reclutamiento más clásicas (Hein, 2000, citado por Hernández et. al., 2014).

Por último, como ya se ha ido mencionado en este apartado, Rojas (2010) reafirma que las redes sociales fomentan un proceso de selección dinámico, eficiente y de bajo coste. Considera que “buscar, encontrar, seleccionar y reclutar candidatos pasivos es, posiblemente, el proceso con mayor sentido dentro del complejo mercado laboral actual. Pero para hacerlo hay que cambiar tanto de metodología como de mentalidad. Es la única forma de encontrar a los mejores” (Rojas, 2010, p.2, citado por Hernández et. al., 2014).

De esta manera, a lo largo de los últimos años, la evidencia científica ha demostrado que el uso de las redes sociales como herramienta de reclutamiento externo cuenta con un gran número de beneficios tanto para el candidato como para los seleccionadores y la organización. Sin embargo, esta técnica también recoge una serie de características y limitaciones de uso que pueden resultar negativas para ambos.

En primer lugar, la evidencia científica revela que por norma general son los más jóvenes los que utilizan con mayor frecuencia las redes sociales como instrumento para buscar un puesto vacante que se ajuste a su perfil. Concretamente, según las diferencias generacionales establecidas por Brea (2011), tenemos que los grupos que muestran mayor confianza a la hora de usar las redes sociales para buscar empleo son la generación “Y” (nacidos entre 1982 y 1994) y la generación “Z” (nacidos desde 1995 hasta la actualidad). Sin embargo, las franjas generacionales que prefieren las técnicas más tradicionales y que además se resisten a

compartir su trayectoria profesional mediante las plataformas digitales son los “Baby Boomers” (nacidos entre 1945 y 1964) y parte de la generación “X” (nacidos entre 1985 y 1981) (Brea, 2011, citado por Hernández et al., 2014).

Por otro lado, tomando como referencia las opiniones de los expertos en selección de personal, estos afirman que la cantidad de tiempo invertido en encontrar al aspirante más adecuado para la vacante ofertada por la organización a través de las redes sociales podría acabar por distanciar a los profesionales de usar este tipo de plataformas para contratar capital humano. De hecho, el Informe Infoempleo – Adecco de 2016 pone de relieve que muchos de los candidatos contactados a través de las redes sociales finalmente no fueron contratados.

Ha quedado expuesto en esta sección que el uso de las redes sociales como herramienta de reclutamiento externo puede resultar tanto una técnica beneficiosa, como ocasionar una serie de inconvenientes que perjudiquen el proceso de selección de personal. Por esta razón, tras la reciente revolución tecnológica, resulta imprescindible investigar al detalle el verdadero impacto que tiene el manejo de estos medios digitales, tanto para los reclutadores como para los candidatos, debido a su utilización a la hora de captar capital humano mediante el proceso de reclutamiento. Este es el objetivo principal que ha motivado la elaboración de la siguiente revisión empírica.

PARTE EMPÍRICA

4. METODOLOGÍA

4.1. Materiales

El instrumento en el que se fundamenta la siguiente revisión empírica consiste en la búsqueda de artículos científicos divulgados en revistas científicas que se encuentran recogidas en las bases de datos *Web of Science* (WOS) y *Scopus*. Ambos servicios online se han seleccionado como fuente de información científica dado que son las dos bases de datos de referencias bibliográficas más importantes a nivel mundial. La Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) ha sido la entidad responsable de haberme facilitado el acceso a dichas bases de datos de manera gratuita por el hecho de ser alumna en la Universidad de Zaragoza.

4.2. Procedimiento

Para que la revisión empírica pudiese dar su comienzo, era necesario seguir una serie de pasos previos.

En primer lugar, resultaba imprescindible concretar tanto los términos de búsqueda como los campos en los que se ejecutaría la misma. En este caso, los términos elegidos debían ser en inglés, dado que es el idioma en el que aparecen redactados los resúmenes de cada artículo en las bases de datos mencionadas anteriormente.

Así, los términos seleccionados para realizar la búsqueda en las bases de datos fueron “selección de personal” (*personnel selection*), “reclutamiento” (*recruitment*), “reclutadores” (*recruiters*), “candidatos” (*applicants*), y “sitios web de redes sociales” (*social networking websites/social network websites*). Atendiendo a los campos de búsqueda, los términos “selección de personal”, “reclutamiento”, “reclutadores” y “candidatos” se introdujeron en el campo “Título del artículo” (*Title Article*), y el concepto

“sitios web de redes sociales” se usó para el campo “Tema” (*Topic*) en el caso de *Web Of Science* y, en el caso de *Scopus*, para el campo “Todos los campos” (*All fields*).

Cabe destacar en este punto que, en el momento de introducir los diferentes conceptos para hacer la búsqueda, se añadió “OR” como separación entre términos y “AND” como separación entre campos.

Dicha búsqueda queda definida en la siguiente tabla.

Tabla 1. Campos de búsqueda según base de datos

BASE DE DATOS	TÉRMINOS (CAMPOS DE BÚSQUEDA)
WOS	<p><u>Title</u> → <i>Personnel selection OR recruitment OR recruiters OR applicants</i></p> <p><u>Topic</u> → <i>Social networking websites OR social network websites</i></p>
SCOPUS	<p><u>Title</u> → <i>Personnel selection OR recruitment OR recruiters OR applicants</i></p> <p><u>All fields</u> → <i>Social networking websites OR social network websites</i></p>

4.3. Análisis

Inmediatamente después de llevar a cabo la búsqueda en las bases de datos *Web of Science* y *Scopus* se comenzó con la lectura de los resúmenes (*abstract*) correspondientes a los artículos que había arrojado la búsqueda para descartar aquellos que no eran de interés para este análisis. Más tarde, se comprobó cuáles de los artículos escogidos eran accesibles para su lectura completa. Todos aquellos que eran públicos quedaron registrados en la referencia bibliográfica y, tomando como referencia el objetivo del TFG (identificar la influencia que tienen las redes sociales en el proceso de selección de personal), tras la primera revisión se verificó qué artículos eran los más apropiados para el mismo. Llegados a este punto se realizó una lectura detallada de los artículos con el objetivo de sintetizar la información recogida y proceder así a su correspondiente comentario.

5. RESULTADOS

La búsqueda en WOS aportó un total de 48 resultados, de los cuales 13 fueron considerados pertinentes (27,8% del total) y se pudo acceder a 5 (10,42% del total, 38,46% de los artículos aptos). En cuanto a la búsqueda en Scopus, esta base de datos aportó únicamente 9 resultados, de los que se consideraron adecuados 3 (33,3%) y se pudo acceder a 2 (22,22% del total, 66,67% de los artículos válidos).

Por lo tanto, la búsqueda arrojó un total de 7 artículos que cumplían ambas características. Sin embargo, se descubrió que se encontraba un artículo duplicado entre los seleccionados, por lo que finalmente los artículos que se leyeron descendieron a 6. Después de su correspondiente lectura se comprobó que solamente 3 de ellos (50%) trataban investigaciones empíricas sobre el uso de las redes sociales en el proceso de selección de personal, por lo que serán estos los artículos en los que se enfocará el trabajo a la hora de realizar la presente revisión empírica.

En primer lugar nos encontramos con Nikolau (2014), quién afirma que a día de hoy la mayoría de los reclutadores usan las redes sociales como una herramienta útil para anunciar puestos vacantes y para ofrecer

a los demandantes de empleo nuevas oportunidades. Sin embargo, la investigación académica se muestra reticente a indagar en los problemas relacionados con el uso de las redes sociales para dicho fin.

Es por esta razón que el objetivo que le impulsó a iniciar esta investigación fue explorar el uso que hacen los demandantes de empleo de las redes sociales al buscar trabajo y los profesionales de los RRHH durante el proceso de reclutamiento, para lo que llevó a cabo dos estudios. En el primero de ellos, se marcó como propósito investigar cómo los demandantes de empleo usan las redes sociales, con qué frecuencia, qué efectividad piensan que tienen y cómo de útiles les han resultado durante la búsqueda de empleo. En el segundo, el objetivo era indagar sobre el uso de las redes sociales por parte de los expertos en selección de personal y qué tan eficaces piensan que son.

En el primer estudio se contó con una muestra de 375 participantes entre los que se encontraban tanto individuos trabajadores como desempleados, mientras que en el segundo estudio se obtuvo una muestra de 107 participantes, los cuales fueron reclutados mediante la asociación de profesionales de los recursos humanos de Grecia, país en el que se realizaron ambos estudios. Se proporcionó a los participantes cuestionarios de forma online para realizar la investigación.

Entre los resultados obtenidos cabe destacar el hecho de que el género y la edad parecen guardar relación con algunos aspectos explorados en ambos estudios. Así, se afirma que los hombres más mayores demandantes de empleo tienden a usar más LinkedIn, mientras que los profesionales más jóvenes hacen un mayor uso de Facebook. Además, la educación también se asocia al uso de las redes sociales como herramienta en el proceso de reclutamiento, dado que los profesionales de este campo hacen un mayor uso de las redes sociales, mientras que este no es el caso de los demandantes de empleo.

Por otro lado, es importante recalcar que esta investigación afirma que, aunque las páginas web de búsqueda de empleo han ganado popularidad en los últimos años, los demandantes de empleo hacen mayor uso de métodos tradicionales para buscar trabajo, como pueden ser las bolsas de empleo. Sin embargo, dichos participantes consideran los sitios web una alternativa apropiada para buscar empleo, lo que lleva a suponer que en un futuro podremos ver una unión entre ambos métodos. De esta forma, se formará una conexión entre las ventajas que presentan las dos técnicas, haciendo que se ofrezcan, entre otras, mayores oportunidades de trabajo y mayor interacción entre las compañías y los solicitantes de empleo.

Siguiendo esta línea, la investigación pone de relevancia que los demandantes de empleo comprenden las diferencias que tienen las redes sociales profesionales, como es el ejemplo de LinkedIn, respecto de las redes sociales no profesionales, como puede ser Facebook. Así, dichos participantes perciben las redes sociales profesionales como más efectivas para la búsqueda de empleo que las redes sociales no profesionales.

Otro aspecto a destacar es uno de los riesgos que se corren al usar las redes sociales como herramienta en el proceso de reclutamiento. Este se caracteriza por atraer individuos que no están buscando empleo de forma activa, los cuales son conocidos comúnmente como “candidatos pasivos”. Por lo tanto, resulta interesante para los expertos en recursos humanos examinar si los demandantes de empleo activos hacen mayor uso de las redes sociales en comparación con los solicitantes de empleo pasivos. Así, se puede afirmar que, si bien los potenciales candidatos activos visitan con mayor frecuencia las redes sociales, esto no significa que hagan un mayor uso de las mismas para este fin.

Sin embargo, los reclutadores han transformado esta, a priori desventaja, en una estrategia de reclutamiento que resulta positiva para la compañía. De esta forma, los reclutadores usan la captación de

demandantes de empleo pasivos para puestos de trabajo con un nivel medio o alto de especialización. Esto se debe a que, lo que en principio daría lugar a pensar que la asociación entre el uso y la efectividad de redes sociales profesionales como LinkedIn, por un lado, y el tiempo empleado en las redes sociales y la efectividad de LinkedIn, por otro, sería más fuerte en solicitantes de empleo activos, esta investigación muestra que sucede totalmente lo contrario. Esta afirmación tiene sentido desde la perspectiva de la búsqueda de empleo, dado que los postulantes pasivos con presencia en LinkedIn mantienen su perfil en este tipo de redes sociales profesionales porque desean acercarse a reclutadores para estar al corriente de posibles nuevas oportunidades de trabajo.

Tal y como se ha comentado anteriormente, las redes sociales permiten orientarse hacia objetivos profesionales, por un lado, pero también pueden usarse para fines más personales, por el otro. Así, debido a la ejecución del estudio que examina la perspectiva que tienen los reclutadores sobre el uso de las redes sociales como herramienta de reclutamiento, se puede constatar que estos profesionales se muestran más participativos a la hora de usar plataformas orientadas a objetivos profesionales, como LinkedIn, considerándolas por consiguiente más efectivas a la hora de captar capital humano y haciendo mayor uso de ellas en comparación con las redes sociales personales, como sería el caso de Facebook. Este hecho ocurre debido a que las redes sociales orientadas a objetivos personales muestran información del candidato que no guarda ningún tipo de relación con su carrera profesional, lo que aumenta el riesgo de excluir a dicho individuo del proceso de selección de forma injusta.

Por lo tanto, los hallazgos de esta investigación afirman que, actualmente, las redes sociales están haciéndose un hueco en la búsqueda de empleo por parte de los demandantes de empleo y a lo largo del proceso de selección de personal por parte de los reclutadores.

En segundo lugar, se encuentra el estudio de Aguado et al. (2016), el cual tiene como objetivo explorar las reacciones de los candidatos tanto al uso de las redes sociales orientadas a objetivos profesionales, como es el caso de LinkedIn, como al uso de las redes sociales que tienen un uso más personal generalizado, como es el caso de Facebook.

Para ello, los autores contaron con una muestra de 124 participantes, tanto mujeres como hombres, de entre 23 y 44 años. Cabe destacar que aproximadamente la mitad de los participantes se encontraban en situación de desempleo y estaban en proceso de búsqueda de empleo de forma activa. Asimismo, el 38% de los participantes habían formado parte de un proceso de selección en los últimos 3 meses y el 48% pensaban que su perfil en redes sociales había sido revisado por profesionales de los recursos humanos.

Dicho estudio se realizó mediante una adaptación al español del "*Test Reaction Scale*" (Chan et al., 1998). Dicha escala se detalló en 9 ítems con el objetivo de evaluar 3 dimensiones específicas y una puntuación global: (a) la percepción de la validez aparente (ítems 1, 2 y 3), (b) la percepción de la validez predictiva (ítems 4, 5 y 6), la percepción de la equidad (ítems 7, 8 y 9) y (d) la percepción global. De este modo, se elaboraron 8 mediciones distintas, de las cuales 4 estaban dirigidas a las redes sociales profesionales y 4 a las redes sociales personales.

En primer lugar, los participantes muestran reacciones más negativas ante las redes sociales con fines personales que ante las redes sociales orientadas a objetivos profesionales cuando se usan como herramienta en el proceso de selección de personal. Esto puede tener su causa en las peculiaridades que se asocian a ambos tipos de plataformas. Por lo tanto, el uso de las redes sociales personales en este ámbito pueden tener un impacto negativo en los candidatos dado que la información que se muestra en dichas

páginas web no guarda un fin laboral, por lo que dichos individuos no tienen una opinión favorable de las redes sociales personales como una herramienta apropiada para su búsqueda de empleo.

El género y la edad de los participantes juegan un rol a destacar en este estudio. Es por esta razón que, tomando en consideración el género de los participantes, los resultados muestran que las mujeres rechazan más el uso de las redes sociales personales como herramienta para buscar trabajo que el género masculino, dado que, como se ha mencionado anteriormente, la información que se postea en dichas plataformas digitales no sostiene un fin laboral. Sin embargo, no hay diferencias significativas entre las reacciones de ambos géneros ante las redes sociales profesionales. De igual forma, aunque en un principio se pueda pensar lo contrario, los participantes más mayores se muestran más receptivos a la hora de usar las redes sociales personales con un fin laboral que los participantes más jóvenes del estudio.

Finalmente, los resultados de la investigación muestran que, aunque lo esperado sería que actualmente las redes sociales se mostrasen como una de las herramientas más importantes en el proceso de búsqueda de empleo debido al momento de avance tecnológico en el que nos situamos, la realidad es que los demandantes de empleo no tienen una actitud más positiva ante dichas plataformas digitales que los que no se encuentran sumergidos en una búsqueda activa de empleo. Este hecho tiene su causa en que el estudio no pone de relevancia diferencias significativas ni en las redes sociales profesionales ni en las redes sociales personales atendiendo a la situación laboral del trabajador.

Por ende, este estudio contribuye a acortar distancias entre el recientemente emergido uso de las redes sociales en el proceso de reclutamiento y selección de personal y el conocimiento científico en cuanto a su rendimiento, valor y consentimiento por parte de los candidatos que son evaluados en dichos procesos.

En último lugar se encuentra el estudio de Melao et al. (2020), cuyo objetivo radica en analizar la forma en la que los reclutadores informan del uso de las redes sociales como herramienta de apoyo para reclutar talento.

La muestra de dicha investigación estaba compuesta por un total de 10.000 organizaciones elegidas al azar, cuyos requisitos eran que contaran con un mínimo de 10 trabajadores y que dichos empleados tuvieran correo electrónico. Así, los autores enviaron un cuestionario vía e-mail a los directores de recursos humanos de dichas organizaciones, consiguiendo finalmente un total de 1052 respuestas.

Los resultados obtenidos mostraban que más de la mitad de los participantes afirmaban no usar las redes sociales como herramienta en el proceso de selección de personal. Entre las razones principales que llevaron a esa afirmación se encontraban el hecho de que la mayoría de los hallazgos encontrados en este tipo de plataformas no suele guardar ningún tipo de relación con el desempeño laboral, los posibles problemas de privacidad o la difícil estandarización de las evaluaciones entre todos los candidatos, mientras que el desfavorable ratio coste/beneficio, problemas de índole ético – legal y posibles reacciones negativas de los candidatos al puesto se encuentran entre las razones mencionadas en menor medida.

Sin embargo, todavía un 41% de la muestra aseguró utilizar las redes sociales en la selección de personal. Este porcentaje de la muestra considera usar este tipo de plataformas digitales en sus procesos de reclutamiento dado que las consideran una herramienta complementaria a otros métodos de selección tradicionales rápida y eficaz, capaz de evaluar si los aspirantes se ajustan a la organización y verificar la información que aportan los currícula proporcionados por los candidatos. Igualmente, aunque en menor medida, consideran que las redes sociales permiten averiguar el desempeño laboral que podrían ejecutar los aspirantes, pudiendo evitar así posibles negligencias.

Asimismo, es interesante conocer en qué momento del proceso de reclutamiento hacen uso aquellos participantes que utilizan las redes sociales para captar talento. Dichos participantes afirman en este estudio usar estas plataformas de forma previa a la entrevista a los candidatos, aunque es cierto que una pequeña parte de la muestra confirma que, para contratar nuevos empleados en puestos que requieren un nivel alto de responsabilidad, las redes sociales toman parte del proceso tras la entrevista con el candidato.

Otro de los aspectos más importantes que caracterizan este estudio es conocer como los profesionales del reclutamiento evalúan los perfiles de los candidatos en las redes sociales. La gran mayoría de los participantes indicaron elaborarse una impresión general del ajuste persona – organización. Por el contrario, una pequeña parte de la muestra, por un lado, rechaza de forma directa al candidato cuando encuentra contenido calificado como inapropiado en sus perfiles o, por otro lado, hace uso de un método estructurado y establecido para llevar a cabo dicha evaluación.

De igual forma, cabe destacar que el ajuste persona – puesto es uno de los resultados que deducen los profesionales en recursos humanos tras evaluar un perfil en redes sociales, seguido del ajuste persona – puesto.

Finalmente, el cuestionario dejaba una pregunta final abierta para que los participantes respondiesen de forma general sobre el tema tratado en el estudio. Así, algunos participantes destacaron la idea de que las redes sociales juegan un papel complementario en los procesos de selección de personal. De igual forma, algunos comentarios mencionaban el peligro de usar la información encontrada en los perfiles digitales para deducir diferentes aspectos de los candidatos. Esto se debe a que los perfiles encontrados en estas plataformas digitales pueden no mostrar el verdadero reflejo de los individuos, puesto que ellos mismos tienen la posibilidad de manipular su propio perfil con el objetivo de resultar atractivos a las organizaciones y conseguir así que los reclutadores se forjen una impresión positiva del aspirante para fomentar su futura contratación en la empresa.

Por lo tanto, los resultados de este estudio indican que, aunque menos de la mitad de los participantes, usan las redes sociales como herramienta en el proceso de reclutamiento, y los profesionales que sí las usan lo hacen como un instrumento complementario. Esto se debe a su eficacia y validez en la evaluación de la idoneidad del candidato con la organización que oferta el puesto de trabajo, aunque es cierto que su efectividad depende en gran medida de la forma en la que se usan dichas plataformas digitales.

A continuación, se puede observar en la siguiente tabla una recopilación de los hallazgos más significativos presentes en los artículos analizados.

Tabla 2. Recopilación de los hallazgos empíricos en base al uso de las redes sociales en el proceso de selección de personal.

REFERENCIA	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODO	PARTICIPANTES	PRINCIPALES RESULTADOS
Nikolau (2014)	Explorar el uso de las redes sociales que hacen los demandantes de empleo al buscar trabajo y los profesionales de los RRHH durante el proceso de reclutamiento.	Cuestionario online	375 en el primer estudio y 107 en el segundo	Los demandantes de empleo hacen uso de las redes sociales cuando buscan trabajo y los reclutadores las usan cuando necesitan captar talento humano.
Aguado et al. (2016)	Explorar la reacción de los candidatos al uso de las redes sociales, tanto personales como profesionales	Escala de evaluación	124	Los candidatos no tienen una actitud más positiva ante las redes sociales que aquellos que no se encuentran buscando empleo.
Melao et al. (2020)	Uso de las redes sociales por parte de los en el proceso de selección de personal.	Cuestionario	1052	Los reclutadores usan las redes sociales en el proceso de selección de personal como una herramienta de uso complementario.

Una vez analizados los artículos precedentes, se ha obtenido un conjunto de resultados que han puesto de relevancia una serie de conclusiones que dan pie a la siguiente discusión.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo ha sido desde un primer momento explorar el uso que se hace de las redes sociales en el proceso de selección de personal mediante una revisión de artículos científicos. Por tanto, los resultados obtenidos tras la realización de dicho análisis guardan relación con el contenido teórico expuesto previamente y muestran el verdadero impacto de las redes sociales tanto para los reclutadores como para los candidatos debido a su uso en el proceso de reclutamiento tras la reciente revolución tecnológica.

Las principales conclusiones obtenidas en base a los resultados que aportan los artículos expuestos previamente se encuentran resumidas en la Tabla 3:

Tabla 3. Conclusiones empíricas

CONCLUSIÓN	ARTÍCULOS QUE DOTAN DE EVIDENCIA EMPÍRICA
Los solicitantes de empleo perciben que las redes sociales orientadas a objetivos profesionales son más efectivas a la hora de buscar trabajo.	Nikolau (2014); Melao et al. (2020); Aguado et al. (2016)
El género y la edad guardan relación con el uso de las redes sociales en el proceso de selección de personal.	Nikolau (2014); Aguado et al. (2016).
Los demandantes de empleo prefieren utilizar métodos tradicionales de búsqueda de trabajo antes que las redes sociales.	Nikolau (2014); Melao et al. (2020).
Los profesionales de los recursos humanos prefieren utilizar métodos tradicionales de captación de talento antes que las redes sociales.	Nikolau (2014); Melao et al. (2020).
Los reclutadores perciben que las redes sociales orientadas a objetivos profesionales son más efectivas a la hora de seleccionar candidatos.	Nikolau (2014); Melao et al. (2020).
Los profesionales de selección de personal usan las redes sociales para formarse una idea general del ajuste persona – organización y del ajuste persona - puesto.	Melao et al. (2020).
Los reclutadores usan las redes sociales en el proceso de selección de personal como una herramienta complementaria.	Melao et al. (2020).
Los captadores de capital humano se muestran reacios a usar las redes sociales en sus procesos de reclutamiento debido a la manipulación de los perfiles de los candidatos.	Melao et al. (2020).

En primer lugar, cabe destacar que en los tres artículos analizados (100% del total) se expone que los individuos que se encuentran en busca de empleo de forma activa tienen la concepción de que las redes sociales profesionales son más efectivas cuando el objetivo es encontrar un puesto de trabajo. Además, los estudios de Nikolau (2014) y Melao et al. (2020) confirman que los reclutadores perciben que las redes sociales orientadas a objetivos profesionales son más útiles a la hora de seleccionar candidato. Este hecho tiene su causa en la distinción entre los diferentes tipos de redes sociales a la que hace referencia Nikolau (2014). Por consiguiente, este autor afirma que las redes sociales profesionales resultan útiles para los usuarios que se encuentren buscando trabajo dado que muestran en sus perfiles tanto su trayectoria académica y profesional, como las aptitudes que más les caracterizan, además de que ayudan a crear una red de contactos profesionales que pueden dar pie a la oferta y demanda de nuevas oportunidades laborales.

En segundo lugar, entre las conclusiones obtenidas es que, pese a que pueda resultar en cierta manera sorprendente, tanto el género como la edad de los individuos que son partícipes en el proceso de selección de personal influyen a la hora de llevarlo a cabo. Lo que más significativo resulta es que, aunque teóricamente se pueda percibir totalmente lo contrario, los individuos más mayores son los que se muestran más abiertos a usar las redes sociales personales para conseguir un objetivo laboral que los más jóvenes, aunque son las mujeres las que rechazan el uso de este tipo concreto de plataformas digitales en esta práctica.

En tercer lugar, los estudios de Nikolau (2014) y Melao et al. (2020) concluyen que tanto los demandantes de empleo como los profesionales en el campo de los recursos humanos prefieren utilizar métodos más tradicionales de búsqueda de trabajo y captación de candidatos, respectivamente, antes que las redes sociales. Por lo tanto, aunque las plataformas digitales orientadas a objetivos profesionales están ganando terreno en los procesos de reclutamiento y selección de personal, reorientando de esta forma el modo de relacionarse en el entorno laboral, se puede afirmar que actualmente ni las organizaciones ni los candidatos están preparados para reemplazar totalmente los métodos más clásicos de reclutamiento por el denominado reclutamiento 3.0.

Esta afirmación da pie a la siguiente conclusión, que es la complementariedad de esta herramienta en el proceso de selección de personal. Dicho instrumento se ha instaurado actualmente con el objetivo de completar aquellos métodos de selección más clásicos debido a, entre otras ventajas, a su capacidad de comprobar la información que aportan los currícula proporcionados por los candidatos e intentar deducir la personalidad de sus aspirantes a través de sus perfiles en redes sociales (Bangerter et al. 2012).

Otro aspecto destacable es el hecho de que los profesionales en recursos humanos utilizan las redes sociales para formarse una idea general del ajuste persona – organización y del ajuste persona – puesto. Dicha afirmación guarda relación con lo expuesto por Bangerter et al. (2012), quienes afirman que estos medios digitales contaban con ambas funcionalidades, asegurando que las redes sociales profesionales, por un lado, deberían utilizarse con el objetivo de predecir el ajuste persona – puesto, mientras que las redes sociales no profesionales o personales, por otro lado, se usan para pronosticar el ajuste persona – organización.

Finalmente, el estudio elaborado por Melao et al. (2020) confirma que la causa principal por la cual los seleccionadores de personal se muestran reacios a usar las redes sociales en sus procesos de reclutamiento reside en la manipulación de los perfiles de los candidatos, dado que los perfiles encontrados en estas plataformas digitales pueden llegar a ocultar su verdadera personalidad.

Llegados a este punto, sería interesante tener en consideración la información obtenida en el anterior análisis empírico que puede resultar beneficiosa si se aplica en la práctica profesional. Una de las principales sugerencias hacia los expertos en recursos humanos sería que evitasen utilizar las redes sociales como instrumento principal de reclutamiento o, de hacerlo, en casos muy concretos y con cierta cautela debido a los múltiples riesgos que se corren a día de hoy con esta práctica, como puede ser la manipulación de la información presente en los diferentes perfiles digitales o la incitación a discriminar a candidatos potenciales para el puesto. Sin embargo, sí es aconsejable como profesionales de los recursos humanos tener cierta presencia en redes sociales de uso profesional como LinkedIn con el objetivo de crear una comunidad orientada a difundir información que permita conectar con individuos que tengan intereses profesionales similares.

Con todo, tras el análisis expuesto previamente, se puede concluir que actualmente las redes sociales no están capacitadas para sustituir a los métodos tradicionales de reclutamiento y selección de personal dado que su uso no está generalmente bien valorado ni por los reclutadores ni por los candidatos. Sin embargo, su uso como instrumento complementario contribuye a que dicho procedimiento resulte más dinámico y eficaz tanto para los candidatos como para las organizaciones.

6.1. Limitaciones e investigación futura

En primer lugar, una de las principales limitaciones que ha obstaculizado este TFG ha sido el número tan reducido de artículos que ha generado la búsqueda en las bases de datos científicas utilizadas. Este hecho se debe a la escasa evidencia científica que existe respecto al tema analizado. Dicha situación ha dado lugar a que los resultados obtenidos hayan sido prácticamente similares, lo que ha derivado en una falta de discusión más profunda que le hubiera añadido valor al presente trabajo.

Siguiendo esta línea, la segunda limitación a destacar hace referencia al hecho de que muchos de los artículos encontrados en *WOS* y *Scopus* que parecían encajar con el objetivo del trabajo no estaban disponibles para su lectura. Esto, junto con la primera limitación, ha repercutido negativamente en la obtención de información útil para realizar la correspondiente revisión empírica.

En cuanto a la investigación futura, considero que sería interesante realizar diferentes estudios atendiendo al uso efectivo que hacen los profesionales de los recursos humanos de las redes sociales como herramienta complementaria y cómo dichos individuos combinan el uso de estos medios digitales con los métodos más tradicionales de reclutamiento. De igual forma, sería interesante barajar la posibilidad de realizar otra investigación cuyo objeto de estudio implique explorar formas de minimizar los riesgos que se encuentran intrínsecos al hacer uso de las redes sociales como instrumento de reclutamiento externo.

Finalmente, considero oportuno reivindicar mayores recursos para investigación en este ámbito puesto que tanto las redes sociales como otras fuentes de e-recruitment han demostrado ser una herramienta con gran potencial que, siendo explotadas de forma adecuada, pueden ayudar a optimizar e incluso aumentar la calidad de los procesos de selección de personal en las organizaciones.

REFERENCIAS

- Adecco. (2016). *Redes sociales y mercado de trabajo*. España: Infoempleo.
- Aguado, D., Andrés, J. C., García-Izquiero, A. L., y Rodríguez, J. (2019). LinkedIn "Big Four": Job Performance Validation in the ICT Sector. *Journal of Work and Organizational Psychology* 35 (2), 53-64.
- Aguado, D., Rico, R., Rubio, V. J., y Fernández, L. (2016). Applicant reactions to social network web use in personnel selection and assessment. *Journal of Work and Organizational Psychology* 32 (3), 183-190.
- Amo Arturo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Elearning, S.L.
- Atalaya Pisco, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología* 4 (2), 134-144.
- Bazán, V., Hermoso, R., y Escario, I. (2019). E-recruitment en España: Evolución y uso de las TIC para atraer candidatos. *Acciones e investigaciones sociales* 39, 201-222.
- Bretones, F.D., y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento, selección de personal y acogida. *Recursos Humanos*, 101-134.
- Casado-Riera, C., y Carbonell, X. (2018). La influencia de la personalidad en el uso de Instagram. *Aloma* 36 (2), 23-31.
- Castaño Collado, M. G., López Montalvo, G. d., y Prieto Zamora, J. M. (2011). *Guía técnica de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Costa-Sánchez, C., y Corbacho-Valencia, J.-M. (2015). LinkedIn para seleccionar y captar talento: Análisis del uso de LinkedIn como herramienta de employer branding. *Prisma socia* 14I, 187-221.
- Del-Fresno-García, M. (27 de marzo de 2014). *Haciendo visible lo invisible: visualización de la estructura de las relaciones en red en Twitter por medio del análisis de redes sociales*. Recuperado de El profesional de la información: <https://doi.org/10.3145/epi.2014.may.04>
- Equipo Vértice. (2007). *Selección de personal*. Publicaciones Vértice, S.L.
- Foundation, W. W. (14 de Noviembre de 2021). Recuperado de Internet Live Stats: <https://www.internetlivestats.com/>
- García Galicia, L. B., Ponce Quintana, A. A., Saucedo Návaez, L., Blanco Betancourt, A. L., y Iniestra Palomino, M. I. (2017). Diagnóstico del impacto del uso de las redes sociales profesionales y portales de empleo en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano en empresas de subcontratación en Tijuana, B.C. *Congreso Escala*, 100-110.
- García-Izquierdo, A. L., Ramos-Villagrasa, P. J., y Castaño, A. M. (2015). e-Recruitment, gender discrimination, and organizational results of listed companies on the Spanish Stock Exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology* 31 (3), 155-164.
- Hernández Díaz, L. H., Liquidano Rodríguez, M. d., y Silva Olvera, M. d. (2014). Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn. *OIKOS* 18 (38), 37-61.
- Hütt Herrera, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Rev. Reflexiones* 91 (2), 121-128.

- Mababu Mukiur, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción 32 (10)*, 135-151.
- Melao, N., y Reis, J. (2020). Using social networks in personnel selection: a survey of human resource professionals. *15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies*. Sevilla.
- Nikolau, I. (2014). Social networking websites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment 22 (2)*, 179-189.
- Perez, O. (2 de Octubre de 2019). *La importancia del proceso de selección de personal en tu empresa*. Recuperado de PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa>
- Roulin, N. (2014). The Influence of Employers' Use of Social Networking Websites in Selection, Online Self-promotion, and Personality on the Likelihood of Faux Pas Postings. *International Journal of Selection and Assessment 22 (1)*, 80-87.
- Roulin, N., y Bangerter, A. (2013). Social networking websites in personnel selection: A signaling perspective on recruiters' and applicants' perceptions. *Journal of Personnel Psychology 12 (3)*, 143-151.
- Salgado, J. F., y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo 29 (1)*, 16-24.