

**Selección de talento humano a través de las
redes sociales: un estudio de métodos mixtos**

**Selection of human talent through social
networks: a mixed methods study**

Alexander David Garcés-Lescano¹
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador
davidalex0893@gmail.com

Michael Alejandro Silva-Mejía²
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador
msilva00@uta.edu.ec

Klever Armando Moreno-Gavilanes³
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador
kleveramoreno@uta.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1610

V7-N6-2 (dic) 2022, pp. 233-251 | Recibido: 24 de noviembre de 2022 - Aceptado: 21 de diciembre de 2022 (2 ronda rev.)
Edición especial

1 Estudiante en la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5813-9193>

2 Estudiante en la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6055-9795>

3 Doctor en Ciencias de la Empresa. Miembro subrogante del Consejo de Educación Superior (CES)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9870-8821>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

La selección de personal ha sido catalogada como un macroproceso compuesto por varias actividades. A partir de este punto, el objetivo del trabajo fue analizar cómo los profesionales de Talento humano utilizan las plataformas sociales en las decisiones de contratación durante las diferentes etapas del proceso de selección. La investigación utiliza un enfoque explicativo secuencial de métodos mixtos. El primer estudio consistió en una encuesta basada en un cuestionario de la contratación de profesionales con la intención de describir varios aspectos de la práctica actual (n = 429). Los datos de la encuesta se analizaron mediante estadística descriptiva e inferencial. El segundo estudio comprendió entrevistas semiestructuradas con profesionales contratantes para brindar una mayor profundidad de análisis (n= 24). Los datos de las entrevistas se analizaron mediante un análisis temático cualitativo. Los resultados revelaron dos tipos de usuarios. Los usuarios de una sola etapa enfatizaron las preocupaciones de eficiencia, mientras que, los usuarios de múltiples etapas mencionaron acceder a los perfiles según sea necesario. La evaluación de la información de las plataformas sociales no suele ser sistemática, pero algunos empleadores informaron que utilizan escalas, principalmente en la preselección.

Palabras clave: talento humano; plataformas sociales; selección de personal

ABSTRACT

The selection of personnel has been classified as a macro-process composed of several activities. From this point, the objective of the work was to analyze how human resources professionals use social platforms in hiring decisions during the different stages of the selection process. The research uses a mixed methods sequential explanatory approach. The first study consisted of a questionnaire-based survey of professional recruitment with the intention of describing various aspects of current practice (n = 429). The survey data were analyzed using descriptive and inferential statistics. The second study comprised semi-structured interviews with hiring professionals to provide a greater depth of analysis (n = 24). The data from the interviews were analyzed using a qualitative thematic analysis. The results revealed two types of users. Single-stage users emphasized efficiency concerns, while multi-stage users mentioned accessing profiles as needed. The evaluation of information from social platforms is not usually systematic, but some employers reported that they use scales, mainly in pre-selection.

Key words: human talent; social platforms; personnel selection

Introducción

El uso de plataformas de redes sociales como LinkedIn o Facebook, ayudan a tomar decisiones en la selección de personal y se está volviendo cada vez más popular entre las organizaciones (Bravo et al., 2016). Las encuestas de la industria a gran escala, como LinkedIn, corroboran el gran interés de los profesionales, mientras que, la prensa publica artículos introductorios promocionando sus ventajas (Vallejo, 2016). Las plataformas sociales en la selección de personal pueden definir el análisis de la información de los solicitantes, por ejemplo, formación previa, experiencia laboral para hacer varios tipos de inferencias, por ejemplo, habilidades de comunicación, adecuación persona/organización a fin de informar las decisiones de contratación (Bell et al., 2015).

La selección del talento humano por las redes sociales representa el subconjunto central del concepto más general de evaluaciones plataformas sociales o cybervetting, que se refiere al proceso mediante el cual los empleadores utilizan información en línea de las redes sociales y los motores de búsqueda para evaluar solicitantes (Astudillo & Ortiz, 2016). A pesar del enorme entusiasmo de los profesionales, la comunidad académica ha comenzado recientemente a investigar detenidamente el fenómeno. Para estimular una mayor investigación de los académicos, hacen un balance del cuerpo de conocimiento existente, recomendando que la información de las plataformas sociales es valiosa para la selección de personal para evitar reclamos de contratación negligente (Reyes & González, 2014).

Las investigaciones sugieren que la información de las plataformas sociales puede proporcionar, bajo ciertas condiciones, pistas sobre la personalidad del solicitante y el desempeño laboral (Flores, 2015). Sin embargo, como los profesionales de talento humano pueden encontrar información no relacionada con el trabajo al analizar perfiles, algunos estudios han llamado la atención sobre posibles efectos negativos como la discriminación, la violación de la privacidad y la conducta ilegal.

Otros estudios (Astudillo & Ortiz, 2016; Flores, 2015) han resaltado problemas con la falta de estandarización de la información entre los solicitantes y plataformas, así como las dificultades para realizar evaluaciones confiables y válidas. No es sorprendente que esos eruditos hayan estado aconsejando cautela por el momento.

Una manifestación del origen de las plataformas sociales en la selección de personal ha sido la abrumadora escasez de investigación empírica (Reyes & González, 2014). Específicamente, todavía hay poca comprensión sobre cómo los profesionales utilizan las redes sociales en la selección de personal. Aunque se han realizado varios estudios, generalmente se enfocan en examinar el uso de plataformas sociales en el proceso de selección en su conjunto (Cadena, 2016; Calderón, 2004; Cunalata, 2019). Sin embargo, la selección de personal es un macroproceso compuesto por varias actividades. Por lo tanto, es pertinente investigar cómo se utilizan las plataformas sociales en las diferentes etapas del proceso de selección, ya que permitiría capturar información que podría haber pasado por alto en investigaciones previas y, por lo tanto, proporcionar conocimientos más ricos sobre el fenómeno de las plataformas sociales en el reclutamiento de personal (Cadena, 2016; Vallejo & Portalanza, 2017).

Para abordar esta brecha, empleamos un enfoque de métodos mixtos. El primer estudio, una encuesta cuantitativa, describe varios aspectos de la práctica actual. El siguiente estudio, entrevistas cualitativas, obtiene más información complementaria sobre cómo los profesionales de Talento humano (TT.HH.) utilizan las plataformas sociales durante la selección de personal. Respondemos a las llamadas para más investigaciones en este campo. En general, este documento contribuye al cuerpo de conocimiento existente de plataformas sociales en la selección de personal al proporcionar una mejor comprensión de su práctica.

Investigación previa

La selección de personal a menudo se ve como un proceso para decidir qué solicitantes contratar. Por lo general, esto implica evaluar el conocimiento, habilidades y capacidades (KSA) de los solicitantes para garantizar que los solicitantes se adapten bien al trabajo (ajuste persona-trabajo) (Kwon, 2014; Vallejo & Portalanza, 2017), pero también a la organización (ajuste persona-organización). Aunque varía ampliamente entre trabajos y organizaciones, este proceso comúnmente involucra las siguientes etapas:

Preselección. Comienza con la revisión de la solicitud y/o el currículum vitae, seguido finalmente por una prueba preliminar o una entrevista inicial generalmente por teléfono. El objetivo principal de esta etapa es excluir a los solicitantes que no cumplan con los criterios esenciales (es decir, KSA) de la oferta de trabajo.

Evaluación en profundidad. Por lo general, implica la administración de pruebas de selección, por ejemplo, pruebas de capacidad, pruebas de muestra de trabajo y simulaciones y/o la realización de entrevistas cara a cara para seleccionar a los solicitantes que mejor se adapten al trabajo y la organización.

Verificaciones de antecedentes. En esta etapa, los empleadores realizan verificaciones, por ejemplo, verificaciones de empleos anteriores, verificaciones de referencias, búsquedas en la web para asegurarse de que los solicitantes brinden información veraz.

Verificaciones de antecedentes. En esta etapa, los empleadores realizan verificaciones, por ejemplo, verificaciones de empleos anteriores, verificaciones de referencias, búsquedas en la web para asegurarse de que los solicitantes brinden información veraz.

Decisión final de selección. Consiste en comparar a cada postulante con los criterios de selección, determinar si el mejor postulante quiere el puesto y ofrecerlo.

Cabe señalar que esto debe verse como un proceso general y, por lo tanto, en la práctica real, algunas etapas pueden omitirse o su secuencia puede cambiarse. La selección juega un papel fundamental en el éxito de las organizaciones, ya que es directamente responsable de identificar a los solicitantes con un alto nivel de KSA (knowledge, skills and abilities - conocimiento, habilidades y capacidades) que contribuyan al desempeño organizacional (Peralta, 2015; Rojas & Vilchez, 2018; Romero et al., 2017), pues afecta la acumulación de capital humano, y tiene impactos costosos y legales cuando se realiza de manera deficiente. No es de extrañar, por tanto, que los investigadores dirijan su atención a este tema cuando surgen nuevos desarrollos tecnológicos y prácticos, como las plataformas sociales en la selección de personal (Bahamón et al., 2014).

La literatura existente sobre plataformas sociales en la selección de personal generalmente se divide en tres corrientes. El primero incluye artículos conceptuales y revisiones de la literatura, que discuten los pros/contras de las plataformas sociales en la selección de personal, proporcionan una evaluación de la literatura y hacen recomendaciones para la práctica y la investigación (Alias et al., 2017). La segunda categoría consta de artículos que discuten o abordan cuestiones específicas relacionadas con el uso de plataformas sociales en la selección de personal, incluidas, por ejemplo, las reacciones de los solicitantes, validez y cuestiones éticas y de privacidad (Muñoz, 2015). La tercera categoría contiene artículos que investigan la práctica de utilizar las plataformas sociales en la selección de personal (Chiavenato, 2011), por ejemplo. Este artículo representa una contribución a esta última corriente de investigación, que discutiremos en detalle en la siguiente sección.

Uso de plataformas sociales en la selección de personal

El uso de la información de las redes sociales está siendo utilizado por un gran número de organizaciones que integran sus procedimientos de selección de personal (Armijos et al., 2019). La investigación académica que examina este fenómeno a menudo va por detrás de la práctica.

Los últimos tiempos han visto la publicación de algunos estudios empíricos académicos que han contribuido a acortar esta brecha, pero es esencial que más académicos centren la atención en este tema porque lo que hacen los selectores con las plataformas sociales en formación y cómo lo emplean puede tener consecuencias en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad (Licandro et al., 2021; Soto, 2006).

La literatura previa sobre el uso de plataformas sociales en la selección de personal implica algunas encuestas de la industria y una serie de estudios empíricos académicos. La clave fue que los encuestados de organizaciones privadas con fines de lucro tenían más probabilidades de utilizar plataformas sociales para seleccionar a los solicitantes que los encuestados de organizaciones sin fines de lucro o del sector público, lo que puede sugerir que su uso puede variar según el sector de actividad (Armijos et al., 2019; Cadena, 2016). Las plataformas sociales reportado más popular fue LinkedIn (93%), seguido de Facebook (63%), pero su uso durante todo el proceso de selección no fue uniforme. Si bien algunos participantes indicaron que su uso difería en el nivel de trabajo (36%), otros mencionaron usarlos antes de una entrevista (28%), o después de una entrevista, pero antes de una oferta de trabajo (20%), y solo una pequeña proporción refirió usarlos antes de una oferta de trabajo contingente (9%).

Este estudio ofreció indicaciones generales sobre cómo los profesionales utilizan las redes sociales para seleccionar a los postulantes, pero es útil obtener una imagen más detallada de dicho uso durante el proceso de selección, así como para verificar estos resultados en otros entornos (Samantha et al., 2017). Varios estudios empíricos académicos se han sumado al cuerpo de conocimientos sobre este tema, algunos de los cuales han adoptado métodos de encuesta. Se ha encontrado que muchos profesionales de TT.HH. (Bahamón et al., 2014; Samantha et al., 2017; V. Vallejo & Portalanza, 2017) informan que utilizan LinkedIn (70%) y Facebook (43%) antes de una entrevista para encontrar más información sobre los solicitantes, y una proporción menor de ellos indica que utilizan estas plataformas

(26,1% y 13,2%). %, respectivamente para decidir quién debe ser llamado a la primera entrevista (Rojas & Vilchez, 2018).

Una cantidad significativa de encuestados creía que la imagen de perfil en Facebook daba pistas sobre la extroversión y madurez de los solicitantes, lo que ha llevado a los autores a concluir que la información de las redes sociales podría introducir sesgos en las primeras etapas del proceso de selección centrándose en el sector hotelero de Ecuador (Cunalata, 2019; Reyes & Gonzalez, 2014). La investigación de la encuesta encontró que los encuestados informaron dar más importancia a la información negativa en los perfiles de plataformas sociales que a la positiva; indicó que utilizan plataformas sociales más para seleccionar empleados de nivel gerencial y de oficina que empleados de nivel de entrada y administrativos; e informó que usaban redes sociales principalmente en la preselección (84%).

Hubo evidencia de que el tamaño de la organización se relacionó positivamente con el uso de plataformas sociales en la selección de personal. En Tungurahua se encuestó a empleadores que habían reclutado estudiantes de una universidad privada y descubrió que los profesionales usaban las redes sociales durante la selección de personal para hacer inferencias principalmente sobre el profesionalismo de los solicitantes. Otro resultado clave fue que la “bandera roja” mencionada con más frecuencia que llevó a los profesionales a descalificar a un solicitante fue el comportamiento inapropiado, como publicaciones inapropiadas y fotos poco profesionales.

Estos estudios de encuestas (Romero et al., 2017; S. Vallejo & Portalanza, 2017) confirmaron varios informes anecdóticos y de la industria, al tiempo que arrojaron luz sobre algunos aspectos del uso de plataformas sociales, como las razones para usar plataformas sociales antes y después de una entrevista cara a cara, los factores que afectan el uso de plataformas sociales y cómo los profesionales descalifican a los solicitantes. Sin embargo, generalmente trataron la selección de personal como un proceso de una o dos etapas, es decir, antes y después

de las entrevistas cara a cara y, por lo tanto, carecen de un análisis más profundo de cómo los selectores utilizan las plataformas sociales durante las diversas etapas de dicho proceso.

En un intento de avanzar más en el campo, la investigación empírica reciente ha tendido a realizar estudios más profundos, ya sea mediante el empleo de métodos cualitativos o experimentales. Por ejemplo, las entrevistas cualitativas examinaron cómo los profesionales de Talento humano de Ambato y Quito accedieron, observaron y utilizaron la información de las plataformas sociales durante la selección de candidatos, junto con los problemas que enfrentaron (Calderón, 2004; Cunalata, 2019). Yendo más allá de la encuesta, encontraron que cuando se accede al perfil antes de una entrevista, los selectores mencionaron el uso de plataformas sociales para buscar pistas de la entrevista; mientras que, cuando se accedió al perfil después de una entrevista, los selectores mencionaron el uso de plataformas sociales para validar la información transmitida por el solicitante.

Sin embargo, una idea interesante ha sido cómo se utilizan las plataformas sociales para identificar la idoneidad del candidato, con los profesionales que informan que utilizan Facebook principalmente para determinar la idoneidad de la organización y LinkedIn para determinar la idoneidad laboral (Vallejo, 2016). Llegaron a la conclusión de que toda el área se encuentra en una etapa temprana de su desarrollo y claramente hay una escasez de investigación empírica.

El estudio empírico cualitativo más riguroso (Astudillo & Ortiz, 2016) realizado hasta ahora se basó en entrevistas con una comprensión más profunda de las diferentes funciones que los profesionales de TT.HH. atribuyen a la investigación cibernética: selección de candidatos con comportamientos preocupantes por ejemplo, falta de habilidades relacionales o señales de alerta por ejemplo, lagunas en el historial laboral; recopilar más información sobre los solicitantes y automatizar los procesos de interacción con los solicitantes que consumen mucho tiempo; Acelerar y profundizar la relación, por ejemplo, información sobre pasatiempos, intereses, etc.

con los solicitantes, ya sea antes o después de una entrevista. Este estudio también brindó evidencia empírica valiosa para relatos anecdóticos de cómo los profesionales usan las redes sociales para tomar decisiones de contratación, lo que sugiere que su enfoque para evaluar el contenido del perfil es típicamente heurístico e intuitivo.

Este estudio con el objetivo de comprender mejor cómo los profesionales utilizan las redes sociales para descalificar a los solicitantes, se realizó un estudio experimental con 354 profesionales de TT.HH. de Tungurahua. Los resultados sugieren que los perfiles de las redes sociales con contenido poco profesional, es decir, fotos que muestran un consumo excesivo de alcohol o comentarios con lenguaje grosero o poco profesional y referencias al consumo excesivo de alcohol y las fiestas influyen negativamente en la evaluación de los solicitantes independientemente de su nivel educativo.

Por otro lado, los perfiles de plataformas sociales con contenido profesional no mejoraron la evaluación de los postulantes. Luego continúan aconsejando a los profesionales que sean muy cautelosos, ya que hasta la fecha no hay evidencia empírica que muestre una relación entre el contenido de las redes sociales y el desempeño laboral real (Astudillo & Ortiz, 2016; Rojas & Vilchez, 2018). Este estudio corrobora hallazgos que manifiestan que los profesionales tienden a ponderar más el contenido negativo que el positivo, aunque utilizando un enfoque de investigación diferente.

En general, el uso de plataformas sociales en la selección de personal es una práctica generalizada y, a pesar del creciente número de estudios empíricos, este fenómeno sigue siendo sorprendentemente poco conocido. Si bien los estudios mencionados anteriormente brindan información valiosa, todavía existe una falta de comprensión de cómo los selectores usan plataformas sociales durante todo el proceso de selección. Se dice que se sabe relativamente poco sobre cómo las organizaciones revisan y evalúan la información de SM (Social Media) durante el proceso de selección de personal. Asimismo, afirmó que es alarmante lo poco

que sabemos sobre cómo se están utilizando las redes sociales durante el proceso de selección.

Los estudios empíricos existentes se han enfocado de manera general en cómo los postulantes usan las plataformas sociales en la selección de personal como un todo o como un proceso de dos etapas. Sin embargo, es importante abrir la caja negra del proceso de selección y realizar una investigación más detallada de cómo se utilizan las plataformas sociales en las diversas etapas del proceso de selección. Además, varios estudios antes mencionados reconocen la necesidad de realizar un trabajo más empírico con muestras más grandes y/o en otros países. De hecho, cinco de los siete estudios discutidos anteriormente se realizaron en Ambato. Cumplir estas brechas contribuiría a una comprensión más integral de la dinámica de la incorporación de plataformas sociales en las decisiones de contratación junto con sus impactos potenciales.

Método

Esta investigación tiene como objetivo estudiar cómo los profesionales de TT.HH. utilizan las redes sociales en las decisiones de contratación dentro de las distintas etapas del proceso de selección. La pregunta orientadora general de la investigación fue:

RQ: ¿Cómo informan los selectores el uso de plataformas sociales en las distintas etapas del proceso de selección?

Adoptamos un enfoque de métodos mixtos que combina métodos cuantitativos y cualitativos (Hernández-Sampieri et al., 2014). La razón de esto es que, como se concluyó en la sección anterior, el fenómeno en estudio sigue siendo poco estudiado, ya que carece de investigación empírica que pueda proporcionar una comprensión más holística de cómo los profesionales usan las plataformas sociales dentro del proceso de selección. El diseño de la investigación emplea una estrategia de métodos mixtos secuenciales explicativos y cualitativos. Comenzamos con un estudio cuantitativo (encuesta) para describir las prácticas sobre el uso de plataformas sociales

en la selección de personal. Luego, seguimos esto con un estudio cualitativo (entrevistas) para proporcionar información complementaria más profunda sobre los resultados cuantitativos.

Marco de muestreo

El marco poblacional fue de 28 organizaciones que operan en la provincia de Tungurahua, seleccionadas aleatoriamente, con un personal mínimo de 10 empleados (pymes) y una dirección de correo electrónico, según la base de datos de la Superintendencia de Compañías que contiene información financiera completa sobre todas las organizaciones del Ecuador. De estas organizaciones, nos dirigimos a los representantes del departamento de Talento humano, que incluye directores, asistentes, reclutadores o, en su ausencia, gerentes con responsabilidades de contratación del área mencionada.

Encuesta

Se realizó una encuesta basada en cuestionarios durante julio de 2021. El instrumento final incluyó seis secciones: perfil de organización/participante; uso de plataformas sociales; elementos de perfil analizados; KSA evaluado; los resultados de la evaluación; y otros comentarios. Las secciones 3-5 tenían una escala tipo Likert de cinco puntos que iba de 1 (Nunca) a 5 (Siempre). El diseño del cuestionario se basó en la revisión de la literatura. Adaptamos algunas preguntas de la encuesta, a saber, las razones de uso y usabilidad por niveles de trabajo.

También agregamos algunas preguntas abiertas para obtener explicaciones más completas. Tres académicos y diez profesionales de Talento humano probaron previamente el cuestionario para mayor claridad y consistencia, y sus comentarios se incorporaron en la versión final. Enviamos correos electrónicos al marco muestral con enlaces al cuestionario en línea (Google forms), dirigido a la directora del departamento de TT.HH., invitándola a participar en el estudio a ella u otra persona que pudiera estar en mejores condiciones.

Para aumentar la tasa de respuesta, este correo electrónico dio garantías de confidencialidad, ofreció un informe resumiendo los hallazgos y un sorteo de premios. Enviamos un recordatorio después de aproximadamente 15 días. Recibimos 526 respuestas completas (correspondientes a una tasa de respuesta del 10,5%), de las cuales 235% afirmaron utilizar plataformas sociales en la selección de personal. Como esta investigación es parte de un proyecto más amplio, aquí solo se analizarán los resultados de estos últimos encuestados; Además, los resultados de las secciones 3-6 se omitirán por la misma razón. La Tabla 1 muestra la lista de preguntas utilizadas en este estudio, junto con sus opciones y fuentes.

Los usuarios son en su mayoría mujeres (68,1%), tienen una licenciatura (63,9%), tienen entre 11 y 20 años de experiencia profesional (43,4%) y son directores de Talento humano (63,2%). El 38,5% de los encuestados trabaja en organizaciones pequeñas, el 32,2% en organizaciones medianas y el 29,4% en organizaciones grandes. No es sorprendente que esta muestra esté algo sesgada hacia organizaciones medianas y grandes porque las organizaciones pequeñas generalmente tienen menos necesidades de contratación. Los tres sectores con mayor número de respuestas son servicios (41,0%), manufactura (24,0%) y comercio mayorista y minorista (19,3%).

Dado que el propósito es describir la práctica actual, este estudio es principalmente de naturaleza descriptiva. Por tanto, los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva. No obstante, dada la gran muestra utilizada, pensamos que sería valioso determinar si existían diferencias estadísticas entre las variables clave. Para este propósito, se emplearon estadísticas inferenciales, a saber, pruebas de chi-cuadrado con comparaciones por pares utilizando correcciones de Bonferroni, cuando fue apropiado. Usamos SPSS v. 23 para realizar análisis descriptivos e inferenciales. Los datos cualitativos se analizaron mediante análisis de contenido.

Tabla 1

Lista de preguntas, opciones y fuentes.

Variable	Alternativa
Género	Masculino
	Femenino
Edad	Menos de 30 años
	30 a 40 años
	41 a 50 años
	Más de 50 años
Nivel educativo	Secundaria
	Bachillerato
	Superior
	Posgrado
Experiencia laboral	Menos de 3 años
	3-5 años
	6-10 años
	11-20 años
Actividad que desempeña	Más de 20 años
	La agricultura, la silvicultura y la pesca
	Minería
	Construcción
	Fabricación
	Servicio de Transporte, Comunicaciones, Electricidad, Gas y Sanitario
Número de colaboradores	Comercio al por mayor
	Comercio al por menor
	Finanzas, Seguros e Inmobiliaria
	Servicios
	Administración Pública
Papel desempeñado en Talento humano	Menos de 50 empleados
	50 a 259 empleados
	250 o más empleados
Política de la organización sobre el uso de plataformas sociales	Asistente de Talento humano
	Gerente de Talento humano
	Supervisor del solicitante
Política de la organización sobre el uso de plataformas sociales	Política formal
	Política informal
	Política no formal o informal

Uso de plataformas sociales en el proceso de selección	Si
	No
Razones para utilizar plataformas sociales en el proceso de selección	Es un método rápido y eficaz.
	Evita problemas de contratación por negligencia.
	Complementa la información proporcionada por el CV y la carta de presentación de los solicitantes.
	Permite verificar la información proporcionada por el CV y la carta de presentación de los solicitantes.
Plataformas sociales utilizado en el proceso de selección	Permite hacer inferencias sobre el desempeño laboral futuro de los solicitantes.
	Permite evaluar si los solicitantes encajarían bien en la organización.
	Otros (especificar)
	Facebook
Uso de plataformas sociales dentro del proceso de selección por niveles de puesto	Google
	LinkedIn
	Plataformas sociales con enfoque geográfico o profesional
	Gorjeo
Enfoque utilizado para evaluar a los solicitantes	Niveles de gestión
	Antes de una entrevista presencial
	Después de una entrevista presencial
	No aplicable
	Niveles no administrativos
	Antes de una entrevista presencial
	Después de una entrevista presencial
	No aplicable
	Si se encuentra contenido problemático, los solicitantes son descalificados; de lo contrario, pasa a la siguiente etapa.
	Dejo una impresión general sobre la adecuación de los solicitantes a la organización.
	Califico a los solicitantes según una escala o protocolo estructurado
	Otros (especificar).

Entrevistas

Luego, realizamos entrevistas en profundidad y semiestructuradas entre marzo y junio de 2021 (Wang & Huang, 2018). Para reunir a los participantes, enviamos correos electrónicos de invitación a los encuestados del primer estudio que proporcionaron sus datos de contacto. Además, también se enviaron invitaciones a través de LinkedIn a profesionales de TT.HH. de organizaciones incluidas en el marco de muestreo y que los autores conocen por utilizar plataformas sociales en sus procesos de contratación y selección (Lester et al., 2012). A su vez, pedimos a estos participantes que sugirieran otros profesionales que pudieran estar interesados en participar en el estudio. Por lo tanto, esta muestra mezcla varios tipos de muestreo no aleatorio, a saber, muestreo intencional, de bola de nieve y de autoselección. Todos los participantes son de diferentes organizaciones.

La pregunta de investigación guió el diseño del protocolo de entrevista. Para verificar la claridad y adecuación, probamos este protocolo con un practicante y un académico, e hicimos las mejoras correspondientes. El protocolo incluía preguntas sobre el perfil del participante y la organización, los tipos de plataformas sociales utilizados, cómo y por qué los participantes utilizaron plataformas sociales durante todo el proceso de selección, la forma en que se evaluaron los perfiles y los beneficios y desafíos de utilizar plataformas sociales. La Tabla 2 muestra la lista de preguntas del protocolo. Al inicio de las entrevistas, dimos garantías de confidencialidad y pedimos permiso para grabarlas. Grabamos y transcribimos textualmente todas las entrevistas. Su duración varió de 30 a 65 min.

Se realizaron 24 entrevistas: tres presenciales, cinco telefónicas y dieciséis por videoconferencia. Alrededor del 70,8% de los entrevistados eran mujeres, el 54,2% tenía una maestría y el 58,3% eran asistentes de Talento humano (es decir, especialistas en reclutamiento y adquisición de talentos, generalistas de Talento humano, etc.); su experiencia profesional media en TT.HH. fue de 8,4 años y su experiencia media en el uso de las plataformas sociales en la

selección de personal fue de 4,3 años. El 12,5% de los entrevistados eran de organizaciones pequeñas, el 33,3% de organizaciones medianas y el 54,2% de organizaciones grandes. Los sectores representados fueron servicios (41,7%), manufactura (33,3%), comercio mayorista y minorista (16,7%), construcción (4,2%) y transporte (4,2%). En comparación con la muestra de la encuesta, los entrevistados sobre-representaron los niveles de educación superior y las grandes organizaciones.

Los datos de las entrevistas se analizaron a través de *zoom meetings* siguiendo un procedimiento iterativo de tres pasos. Primero, las transcripciones se leyeron varias veces para familiarizarse con el material. Luego procedimos a la codificación de primer nivel asignando códigos a fragmentos de texto y luego agrupando los códigos en categorías. No impusimos un esquema de codificación a priori, sino que usamos la pregunta de investigación y la revisión de la literatura como marco de referencia. En tercer lugar, buscamos patrones y relaciones en los códigos y categorías de primer nivel para organizarlos en una lista más pequeña de temas (codificación de patrones) que estaban relacionados con la pregunta de investigación.

Se utilizaron matrices y memorias para ayudar en esta etapa. Para aumentar la validez y confiabilidad del análisis, el segundo autor revisó críticamente el análisis de datos realizado por el primer autor y, en caso de desacuerdo, las diferencias de puntos de vista se reconciliaron a través de la discusión. Se envió un informe resumiendo los resultados a todos los entrevistados invitándolos a brindar retroalimentación, de los cuales tres respondieron comentando que los hallazgos eran consistentes con sus experiencias. Los resultados del análisis de datos también se triangularon con los hallazgos de la encuesta. La Figura 1 muestra la estructura de codificación que se desarrolló con base en los datos de la entrevista.

Tabla 2

Preguntas del protocolo de entrevista

<i>Estructura</i>	
1	¿Cuál es su nivel de educación?
2	¿Qué papel desempeña actualmente en la gestión de Talento humano?
3	¿Cuántos años de experiencia tiene en HRM?
4	¿Cuántos años de experiencia tiene en el uso de plataformas sociales en la selección de personal?
5	¿Cuántos empleados tiene su organización?
6	¿Qué tipo de política tiene su organización sobre el uso de plataformas sociales en la selección de personal?
7	¿Qué plataformas sociales utiliza en la selección de personal?
8	¿Por qué utiliza plataformas sociales en la selección de personal?
9	¿Cómo se accede al perfil del solicitante?
10	¿Cuáles son las etapas típicas del proceso de selección en su organización?
11	Repita las siguientes preguntas para cada etapa del proceso de selección:
11.1	¿Utiliza plataformas sociales en esta etapa? ¿Qué plataformas sociales usas en esta etapa? ¿Para qué niveles de trabajo? ¿Cómo usas plataformas sociales en esta etapa?
11.2	¿Cómo evalúa la información del perfil en esta etapa? ¿Qué criterios / reglas de decisión utiliza para evaluar la información del perfil en esta etapa? ¿Podría proporcionar ejemplos? ¿Utiliza una escala o protocolo para ayudar a la evaluación del perfil en esta etapa? ¿Cómo utiliza esta escala o protocolo?
11.3	¿Qué inferencias hace en esta etapa del perfil del solicitante? ¿Cómo se hacen esas inferencias?
11.4	¿Excluye a los solicitantes según la información del perfil? Si es así, ¿qué criterios / reglas de decisión utiliza para excluir a los solicitantes?
12	Repita la siguiente pregunta para dos de los plataformas sociales más utilizados en la selección de personal por parte de la organización (normalmente, LinkedIn y Facebook):
12.1	Imagina que tienes un perfil de [LinkedIn, Facebook] frente a ti. Explique paso a paso la información que observa, analiza y cómo la evalúa. ¿Qué decisiones tomas? ¿Cómo?
13	Si el selector utiliza tanto LinkedIn como Facebook, pregunte: ¿En qué se diferencia su uso entre LinkedIn y Facebook en la selección de personal?
14	¿Qué beneficios ha aportado plataformas sociales al proceso de selección de su organización? ¿Por qué? ¿Ha cambiado el proceso de selección debido al uso de plataformas sociales? Si es así, ¿qué ha cambiado y por qué?
15	¿Qué desafíos enfrenta al usar plataformas sociales en la selección de personal? ¿Por qué?
16	¿Quiere hacer algún otro comentario no mencionado anteriormente?

Nota. La entrevista fue planteada de acuerdo con el constructo establecido que de dirección al criterio de los gerentes de Talento humano.

Resultados

Resultados de la encuesta

Cuando se les preguntó sobre si las plataformas sociales se utilizan en la selección, 429 encuestados (40,8%) respondieron que sí. Los datos mostraron diferencias significativas en la prevalencia de uso informada por tamaño de la organización y sector de actividad. Las pruebas de chi-cuadrado con comparaciones múltiples indicaron que fue mayor en los encuestados de organizaciones grandes que en los encuestados de medianas empresas, que a su vez fue mayor que en los encuestados de pequeñas (66% vs 45,8% vs 29,5%, $p < 0,001$). Los encuestados del sector de servicios informaron un mayor uso que los sectores de construcción y administración pública (49,9% vs 21% vs 8,3%, $p = 0,001$).

Casi la mitad de los usuarios (45,9%) respondió que existe una política informal sobre el uso de las plataformas sociales en la selección de personal, el 34,7% afirmó que sus organizaciones tienen una política formal y el 19,3% indicó que su política no es ni formal ni informal. Las pruebas de chi-cuadrado con comparaciones múltiples confirmaron diferencias significativas por tamaño de organización, siendo más probable que los usuarios de organizaciones grandes afirmen tener una política formal que los de organizaciones pequeñas (41,3% frente a 26,7%, $p = 0,006$).

Las redes sociales más utilizadas fueron LinkedIn (89,3%), seguido de Facebook (57,8%) y las redes sociales centradas en determinadas profesiones o geografías (23,5%). Otras plataformas sociales como Google, Twitter o Instagram tuvieron un papel residual. De las plataformas sociales para fines privados (no profesionales), Facebook fue el que más plataformas sociales reportó con diferencia, posiblemente porque tiene la base de usuarios más grande (Statista, 2020) y los selectores pueden analizar potencialmente una mayor variedad de contenido que otras plataformas sociales similares.

Además, la mayoría de los encuestados indicaron utilizar más de una plataforma social

en la selección de personal. La combinación más frecuente fue LinkedIn y Facebook (35,2%), seguida de LinkedIn (solo) (29,1%) y plataformas sociales enfocadas (9,6%), y luego LinkedIn, Facebook y plataformas sociales enfocadas (8,6%). Curiosamente, las comparaciones por tamaño de la organización y función organizativa revelaron diferencias significativas utilizando la prueba de chi-cuadrado. Los participantes de grandes organizaciones mostraron un mayor uso de LinkedIn que los de medianas y pequeñas (97,6% vs 88,4% vs 83,6%, $p < 0,001$), mientras que el uso reportado de Facebook fue todo lo contrario, es decir, fue mayor en las organizaciones pequeñas y medianas que en las grandes (67,9% vs 58,7% vs 43,7%, $p = 0,003$).

A su vez, los gerentes de Talento humano transmitieron un mayor uso de LinkedIn que los supervisores de los solicitantes (93% frente a 76,3%, $p = 0,001$). La Figura 3 muestra el uso de plataformas sociales durante el proceso de selección. Los encuestados indicaron que usaban redes sociales principalmente antes de las entrevistas cara a cara, ya sea para puestos gerenciales (75,5%) o para otros puestos (64,1%). Su uso informado disminuye significativamente después de entrevistas cara a cara para puestos gerenciales (19,4%) u otros puestos (22,6%).

Las pruebas de chi cuadrado revelaron diferencias significativas según el rol organizativo y el tamaño de la organización. Para los niveles gerenciales, los gerentes de Talento humano indicaron un mayor uso de redes sociales después de una entrevista cara a cara que los asistentes de Talento humano (22,5% frente a 9,1%, $p = 0,003$). Para los niveles no gerenciales, los asistentes de Talento humano mostraron un mayor uso de las redes sociales antes de una entrevista cara a cara que los gerentes de Talento humano y los supervisores de los solicitantes (78,8% frente al 59,4% frente al 61%, $p = 0,008$), mientras que los asistentes de Talento humano informaron un menor uso de redes sociales después de una entrevista cara a cara que los gerentes de Talento humano y los supervisores de los solicitantes (8,1% frente a 26,2% frente a 30,5%, $p = 0,001$).

Una posible explicación de estos resultados es que los gerentes de Talento humano y los supervisores de los solicitantes tienden a intervenir en las últimas etapas de la selección. Además, para los niveles no gerenciales, los encuestados de organizaciones grandes indicaron un mayor uso de plataformas sociales antes de una entrevista cara a cara que los encuestados de organizaciones pequeñas (74,6% frente a 58,2%, $p = 0,003$), mientras que los encuestados de organizaciones pequeñas exhibieron un mayor uso después de una entrevista cara a cara que los encuestados de grandes organizaciones (26,7% frente a 14,3%, $p = 0,008$).

Las siguientes preguntas recopilaron datos sobre un tema poco entendido, a saber, cómo los profesionales evalúan el contenido de las redes sociales durante el proceso de selección. La mayoría de los encuestados indicaron que tienen una impresión general sobre la adecuación del solicitante a la organización (75,1%). Alrededor del 12,4% mencionó que la evaluación se realiza descalificando a los solicitantes cuando se encuentra contenido problemático. Solo el 10,3% afirmó evaluar a los postulantes a través de una escala o protocolo.

Aproximadamente el 2,3% declaró utilizar otros métodos (muestras de citas representativas): complementar la información del perfil con la de las etapas de selección restantes; Identificar a los solicitantes que cumplan con los requisitos de la vacante; formular una impresión sobre la idoneidad de la educación y la experiencia laboral del solicitante para el puesto. No encontramos diferencias significativas entre los diferentes niveles de educación, experiencia, roles organizacionales y tamaño de la organización.

Entrevista

Aunque los resultados de la encuesta indicaron que la mayoría de los selectores utilizaron varias plataformas sociales en el proceso de selección, la investigación de la entrevista informó una imagen ligeramente diferente. La mayoría de los entrevistados (63%) usaba solo LinkedIn, mientras que el 25% usaba LinkedIn y Facebook, el 8% usaba LinkedIn y

redes sociales enfocadas, y el 4% solo usaba Facebook. Esta diferencia puede deberse a que los participantes de la encuesta interpretaron el proceso de selección en un sentido más amplio y, por lo tanto, mencionaron las plataformas sociales que utilizaron tanto en la fase de reclutamiento como en la de selección (dotación de personal).

Además, casi la mitad de los entrevistados (46%) empleó las plataformas sociales en la selección de profesionales calificados/especializados, así como en puestos de dirección media y alta. Quizás esto no sea sorprendente, ya que hoy en día la mayoría de este tipo de profesionales tienen una personalidad en línea en LinkedIn. Sin embargo, como señalan algunos entrevistados, un número cada vez mayor de postulantes junior y menos calificados están creando perfiles en LinkedIn y, por lo tanto, el 38% de los entrevistados informó que usa plataformas sociales en todos los niveles laborales.

Tres entrevistados (12%) utilizaron LinkedIn solo para niveles gerenciales intermedios y un entrevistado (4%) usó LinkedIn y Facebook para todos los niveles de trabajo, excepto perfiles junior o trabajos que implican altos niveles de confianza. A partir del análisis de contenido de las entrevistas, identificamos dos grandes grupos de profesionales: los que utilizan plataformas sociales en una sola etapa y los que utilizan plataformas sociales en varias etapas del proceso de selección. Las siguientes secciones explicaron cómo se utilizan las plataformas sociales en estos dos grupos diferentes (ver figura 1).

Figura 1

Explicación del uso de plataformas sociales en el reclutamiento

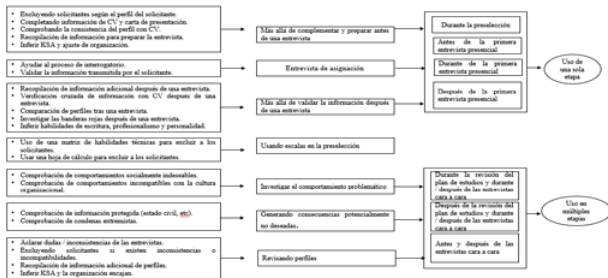


Tabla 3

Perfil de uso para usuarios de una etapa

Participantes	Revisión curricular		Entrevistas presenciales		
	Durante	Después	BII	DII	AI
E11 (D, I, L)	X				X
E12 (A, I, L), E20 (A, W, L)	X				X
E17 (S, Se, M)	X				X
E1 (D, I, M), E9 (A, W, L), E13 (A, Se, L), E19 (D, I, L), E21 (D, I, L)		X			X
E23 (S, Se, Sm)		X			X
E18 (A, Se, L)			X		X
E7 (A, Se, Sm)				X	X
E14 (D, I, M)					X
E15 (A, Se, M)					X

Nota. Se mostró el perfil de uso para la selección del talento humano.

Uso de una sola etapa

Catorce (58%) selectores utilizan plataformas sociales en una sola etapa del proceso de selección, de los cuales diez en preselección (42%), uno antes de la primera entrevista presencial (4%), uno durante la primera entrevista presencial (4%) y dos después de la primera entrevista presencial (8%). La tabla 3 muestra su perfil de uso.

Más allá de complementar y preparar antes de una entrevista.

Cuando las solicitudes se reciben a través de LinkedIn, los entrevistados (E11, E12, E20) suelen realizar la revisión del plan de estudios a través del perfil del solicitante. Los solicitantes quedan excluidos si no se cumplen una serie de requisitos esenciales, es decir, los relacionados con educación, experiencia profesional, habilidades lingüísticas, herramientas de gestión, ubicación; estos requisitos se utilizan a menudo como una lista de verificación al analizar los perfiles de plataformas sociales (E12).

Cuando las solicitudes se reciben a través de un sitio web institucional, correo electrónico o chat, la preselección se basa principalmente en el plan de estudios y, a menudo, los perfiles de plataformas sociales también se analizan durante la revisión del plan de estudios (E11-E12, E17, E20) o inmediatamente después (E1, E9, E13, E19, E21, E23). Las razones clave para hacerlo son las siguientes:

Complementar la información incluida en el plan de estudios y la carta de presentación en particular, experiencia laboral, recomendaciones, habilidades, comentarios, publicaciones, conexiones comunes (E1, E9, E12-E13, E19- E20, E23);

Verificar la coherencia de la información del plan de estudios con la del perfil de las plataformas sociales, es decir, fechas de experiencia profesional, formación, títulos académicos. (E11, E19, E21;

Prepara la entrevista (E11, E19, E23).

Cuatro encuestados indicaron otros motivos. Cuando el archivo profesional de LinkedIn plantea dudas, E11 examina también el perfil de Facebook intereses, aficiones, causas involucradas para conocer la otra cara de la solicitante, haciendo inferencias preliminares sobre su perfil psicológico E19 analiza el perfil de LinkedIn (intereses, comentarios) para hacer inferencias iniciales sobre el perfil de comportamiento del solicitante. E17 analiza

los perfiles de LinkedIn y Facebook para hacer una evaluación inicial y no vinculante del ajuste del solicitante a la cultura organizacional basada en 10 criterios en una escala p / -. Esto se debe a que la organización tiene una cultura fuerte y considera que es más difícil moldear la personalidad de la solicitante que su perfil técnico. Finalmente, E23 revisa el perfil en LinkedIn y Facebook para evaluar su engagement con la organización y sus habilidades en el uso de plataformas sociales, ya que en el sector de actividad de la organización es habitual compartir campañas en plataformas sociales.

Ayudar a entrevistar

Un entrevistado (E7) verifica durante la entrevista cara a cara tanto el plan de estudios como el perfil de LinkedIn para ayudar en el proceso de interrogatorio. Este uso parece bastante atípico y se produce porque el selector no tuvo tiempo ni oportunidad de acceder al perfil en una etapa anterior.

Más allá de validar la información después de una entrevista

Tres profesionales examinan los perfiles de los solicitantes solo después de la primera entrevista. E18 comprueba el perfil de LinkedIn después de la entrevista de selección para recopilar información adicional, por ejemplo, experiencia laboral, recomendaciones y preparar la entrevista. E15 analiza los perfiles de LinkedIn para hacer inferencias sobre habilidades de redacción y profesionalismo, recopilar información complementaria, por ejemplo, recomendaciones, habilidades, cotejar la información con el plan de estudios, es decir, experiencia laboral, y hacer un análisis comparativo entre postulantes.

También podría acceder a publicaciones, comentarios y fotos del perfil de Facebook en un intento de aclarar dudas que el solicitante no pudo explicar durante la entrevista. De manera similar, E14 verifica los perfiles de LinkedIn y eventualmente de Facebook si surge una bandera roja en la entrevista, por ejemplo, la falta de disponibilidad del solicitante para trabajar en un día determinado. Los posts, comentarios e

intereses pueden verificarse para aclarar dudas e identificar rastros de personalidad. Si bien la información proporcionada por los perfiles no tuvo un carácter eliminatorio en estos tres casos, contribuye a formar una impresión general más positiva o negativa del solicitante (E15).

Uso en múltiples etapas

Diez (42%) de los entrevistados utilizan plataformas sociales en varias etapas del proceso de selección. Específicamente, seis selectores los usan durante la revisión del currículum y durante/después de las entrevistas cara a cara (25%), tres después de la revisión del currículum y durante/después de las entrevistas cara a cara (13%), y uno antes y después de las entrevistas cara a cara (25%). Entrevistas presenciales (4%). La tabla 4 muestra su perfil de uso.

Usando escalas en la preselección

Cuando las aplicaciones se recopilan a través de LinkedIn (E3, E5, E10), la revisión curricular se realiza directamente desde los perfiles. Al igual que en el uso de una sola etapa, los perfiles de LinkedIn se consideran versiones digitales de los planes de estudio y, por lo tanto, la revisión del plan de estudios es, por lo tanto, similar a su forma convencional, que se aplica para eliminar a los solicitantes que no cumplen con los requisitos del puesto. En este sentido, E5 utiliza una matriz con las competencias técnicas requeridas para realizar una verificación de su cumplimiento para cada postulante. Esto le ayuda a estructurar la evaluación, pero los informes como éste son más la excepción que la regla.

Si las solicitudes se reciben por otros medios, E2, E4 y E24 comprueban durante el currículum revisar los perfiles de LinkedIn para complementar la información de los currículos, y confirmar información o inferencias hechas a partir de los currículos. Aquí, las plataformas sociales sirven para fortalecer la toma de decisiones sobre quién debe pasar a la siguiente etapa (E2). Cuando el número de solicitantes en esta etapa es alto, E4 usa una escala construida en Excel para determinar a quién se debe contactar para una entrevista. En esta escala, E4 valida,

para cada postulante, las competencias requeridas para la función, contactando aquellas que tienen un porcentaje de adecuación superior al 74%.

Investigar el comportamiento problemático

Tres selectores (13%) analizan los perfiles poco después de la revisión del plan de estudios. Por lo tanto, ya se tomó la decisión de adelantar al solicitante a la entrevista cara a cara. Para E8 y E22, las razones para hacerlo son, como antes, complementar el plan de estudios, cotejar la información con él y preparar la entrevista. Las señales de alerta que puedan surgir se aclaran en la primera entrevista presencial. E16 revisa el perfil de Facebook para identificar comportamientos socialmente indeseables o comportamientos que no concuerdan con los puntos de vista de la organización.

Se verifican publicaciones, comentarios, fotografías, me gusta e intereses para identificar los puntos de vista del solicitante sobre el sector de actividad y los temas divisivos, como la xenofobia, la homofobia y el fanatismo de club, religioso o político. Al ser detectado, E16 admitió que la demandante no está excluida, pero que sería algo que la pondría en desventaja en un empate. Por lo tanto, esta organización está tratando de reducir el riesgo de contratar postulantes con comportamiento problemático, pero esto también podría potenciar el riesgo de trato discriminatorio. E16 agregó que en ocasiones encuentra comportamientos deseables que pueden favorecer al solicitante de una entrevista telefónica.

En general, de los veinticuatro entrevistados, diecinueve informaron haber usado plataformas sociales en la preselección, lo que concuerda con los resultados de la encuesta de que las plataformas sociales se utilizan principalmente antes de la entrevista cara a cara. El segundo análisis de los perfiles puede ocurrir durante la primera entrevista presencial, después de la primera entrevista presencial, después de cualquier entrevista presencial y antes/después de la entrevista presencial final. En particular, E10, E22 y E24 verifican tanto el perfil de LinkedIn como el currículum mientras realizan la primera entrevista presencial para validar

la información transmitida por el solicitante, además de orientar el proceso de interrogatorio.

Generando consecuencias potencialmente no deseadas

Los motivos para analizar perfiles tras la primera entrevista presencial pueden ser diversos. E3 examina el perfil de Facebook si el solicitante transmite información que suscita dudas sobre cuestiones o creencias personales que puedan interferir con el desempeño laboral. Por ejemplo, si un trabajo requiere una inversión considerable en capacitación, una razón puede ser verificar si hay algo, por ejemplo, cónyuge, novia e hijos que retenga al solicitante en un lugar alejado del trabajo.

Claramente, esto plantea problemas éticos y legales en cuanto a qué profundidad debe ir el selector para encontrar información relevante para el trabajo. Otro motivo es detectar condenas extremistas como el racismo, la xenofobia, la homofobia, ya que la organización opera en un entorno multicultural. Si la confidencialidad es de suma importancia, otra razón es entender si la solicitante revela mucho sobre sí misma o es más discreta. E3 descalifica al solicitante siempre que se encuentre contenido comprometedor. Si bien este tipo de descalificación es consistente con los informes existentes, parece evidente que, al hacer estas verificaciones, el selector puede encontrarse con contenido personal que puede contaminar la decisión de contratación.

E6 afirmó que, aunque el plan de estudios es la base del proceso de selección, se puede recopilar información adicional de los perfiles de LinkedIn, a saber, las recomendaciones. E8 realiza una verificación en los perfiles de Facebook si por alguna razón no fue posible después de la revisión del plan de estudios, por ejemplo, falta de tiempo. E16 puede realizar un nuevo análisis después de la primera entrevista cara a cara para comparar información detallada de dos solicitantes, ayudando así a decidir quién debe pasar al siguiente paso.

Revisando perfiles

Las preguntas E2, E5 y E16 realizan en algunas circunstancias un análisis de perfil después de cualquier entrevista presencial. Para E2 y E16, esto pretende aclarar cualquier duda que pueda haber surgido a raíz de información nueva o inconsistente transmitida en una entrevista. E2 reveló además haber excluido a un solicitante en esta etapa porque se recopiló información de LinkedIn y de contactos en la red del solicitante que contradecía la información transmitida en la entrevista.

En la organización de E5, a los selectores se les pide que no accedan a perfiles en redes sociales personales, como Facebook. Sin embargo, existen dos excepciones. Para un puesto de gerente comunitario, todas las páginas en línea que maneja el solicitante se verifican para evaluar sus habilidades de comunicación. Para puestos con exposición mediática, se analizan las opiniones del postulante en todos los perfiles en relación con temas sensibles a la organización. Si esos puntos de vista son contrarios a las políticas internas, E5 admitió que el solicitante está descalificado.

Este fue el único participante cuya organización tenía una política formal sobre el uso de plataformas sociales, y es evidente que existe una preocupación por no exponer innecesariamente a los profesionales a contenido personal potencial, a menos que sea predictivo del desempeño laboral futuro. En cuanto al uso realizado en la entrevista final presencial, los entrevistados (E4, E6, E8, E10) pueden volver a visitar el perfil si surgen señales de alerta o dudas, por ejemplo, las fechas de la experiencia laboral. También pueden contactar conexiones comunes con el solicitante para referencias. E10 indicó que la solicitante está descalificada si hay discrepancias en las fechas de la experiencia laboral que no puede explicar o si no puede demostrar oralmente la experiencia que dice tener.

Discusión

Para Ocampo et al., (2019) mencionaron que el proceso de selección de personal,

se convierte en una tarea difícil para el departamento del talento humano, ya que son ellos los únicos responsables de seleccionar a los mejores candidatos para el puesto deseado que ofrece la empresa. Sin embargo, Acurio et al., (2020) indicaron que el aprovechamiento de las redes sociales son cada vez más poderosas en la actualidad para los gerentes y profesionales del área del talento humano, debido a que ofrecen varias ventajas que pueden cambiar el proceso de contratación dentro del ámbito empresarial. Por tal razón Castro & Delgado, (2020) mencionaron que hoy en día, la mayoría de las empresas utilizan las redes sociales para publicitar las ofertas de trabajo que buscan como el LinkedIn que es una de las redes de fuerza de trabajo más grandes de la actualidad.

De acuerdo con Cacho & Lázaro (2018) detallaron que las redes sociales ayuda a involucrar a los colaboradores, vigilar a la competencia y su comportamiento, y realizar diversas tareas que realiza el recurso humano. De hecho Linares & Pozzo (2018) indaga que las redes sociales son herramientas igualmente poderosas para los buscadores de empleo y el talento porque ofrecen varias ventajas distintas como la comunicación instantánea, entrega de información clave y un medio para cumplir con las expectativas empresariales. Si bien estos pueden usarse como filtros, es importante resaltar que las entrevistas presenciales o por videollamada son fundamentales para la selección de candidatos (Núñez, 2022).

Conforme a Mejía (2020) el uso de las redes sociales en el reclutamiento tiene muchas ventajas, ya que acorta el tiempo de búsqueda de candidatos. Es por ello que, Mendoza et al., (2021) las empresas, los departamentos de talento humano y los candidatos pueden interactuar al instante, haciendo que el proceso de selección sea más fácil y rápido, cuando hay varios candidatos, gracias a la utilización de las redes sociales.

Conclusiones

Para remediar la escasez de investigación empírica sobre cómo los profesionales usan las plataformas sociales dentro de la

selección de personal, este trabajo avanzó sobre nuestra comprensión de los patrones de uso, prácticas y procesos de los empleados por los profesionales de TT.HH. durante las diversas etapas del proceso de selección.

La investigación ofrece una serie de contribuciones al conocimiento académico. Primero, descubre dos tipos principales de patrones de uso exhibidos por los profesionales de TT.HH. dentro del proceso de selección, que no fueron reportados previamente en la literatura. Los usuarios de una sola etapa examinaron los perfiles en uno o más plataformas sociales en una etapa específica del proceso de selección; creían que este uso era más eficiente, ya que evitaba un acercamiento de ida y vuelta durante el proceso de selección, que tiende a repetirse.

Los usuarios de varias etapas analizaron perfiles en uno o más plataformas sociales en varias etapas del proceso de selección; utilizaron plataformas sociales de manera fragmentada, accediendo a archivos profesionales según fuera necesario y entendiendo la información recopilada a medida que avanzaba el proceso de selección. El estudio del uso de las plataformas sociales a lo largo del proceso de selección se ha descuidado en gran medida en la literatura hasta la fecha, aunque su importancia parece evidente, ya que los diferentes usos pueden tener distintas consecuencias en los resultados del proceso de selección.

Los resultados mostraron que el uso de plataformas sociales dentro del proceso de selección es más complejo y dinámico que lo informado en estudios empíricos anteriores. A diferencia de los hallazgos mencionados, este trabajo expuso que los selectores mencionaron acceder a perfiles, después de una entrevista cara a cara, para algo más que validar información, también hacer inferencias sobre KSA, comparar solicitantes e investigar inconsistencias o señales de alerta. Además, los profesionales informaron haber vuelto a visitar el perfil del mismo solicitante varias veces para diferentes propósitos, o examinar los perfiles del mismo solicitante en diferentes plataformas

sociales, es decir, LinkedIn y Facebook para obtener información complementaria.

En particular, el uso de Facebook en la preselección parece problemático, ya que podría exponer a los selectores a contenido no relacionado con el trabajo muy temprano en el proceso de selección. Además, los datos de encuestas y entrevistas mostraron que solo una pequeña proporción de los selectores informaron haber usado una escala o protocolo para evaluar perfiles. Han criticado los enfoques no estandarizados para evaluar los perfiles, clasificándolos como similares a las entrevistas no estructuradas, que carecen de confiabilidad y validez. Además, usar Facebook, como informó un entrevistado, para verificar si el solicitante tiene cónyuge, pareja o hijos lejos del futuro lugar de trabajo parece una práctica muy cuestionable, ya que aumenta la privacidad, la discriminación e incluso la legalidad, la ley, el estado civil y la situación familiar son características protegidas.

A partir de los relatos de las entrevistas, los selectores mencionaron que pueden estar enfrentando una delgada línea entre revisar el perfil de Facebook en busca de señales de alerta y la invasión de la privacidad, ya que en los primeros los selectores no suelen tener un objetivo de información claro. Toda esta evidencia da más peso a los argumentos que advierten sobre el lado oscuro de las redes sociales en la selección de personal, en particular las redes sociales personales como Facebook.

Finalmente, de acuerdo con la teoría de la contingencia, esta investigación descubrió nuevos factores organizacionales que pueden influir en el uso de plataformas sociales en la selección de personal. Encontraron que el tamaño de la organización y la falta de una política formal estaban relacionados con el uso de plataformas sociales en la selección de personal. Nuestro estudio, que emplea una muestra más diversa, mostró que además del tamaño de la organización, el rol organizacional del selector y las variables del nivel educativo contribuyen a explicar por qué existe variabilidad entre organizaciones en las prácticas de plataformas sociales para la selección de personal.

Referencias bibliográficas

- Alias, N. E., Noor, N. M., & Hassan, R. (2017). Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 227–242. <https://doi.org/10.15640/jhrmls>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 313–318.
- Astudillo, N., & Ortiz, M. (2016). La tecnología en la gestión del talento humano en las instituciones públicas del Ecuador. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1–16.
- Bahamón, C., Cortés, V., Piñeros, D., & Rojas, O. (2014). Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá. In *Institucional Sergio Arboleda*.
- Bell, R., Espin, M., & Espin, E. (2015). Tendencias de la gestión de talento humano en el sector público. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 2(2), 1–14.
- Bravo, W., Delgado, B., & Parrales, C. (2016). Análisis de las investigaciones sobre Talento Humano. *Revista Publicando*, 3(7), 354–365.
- Cadena, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 2, 448–460.
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 71–90.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones* (J. M. Chacón, Ed.; Novena). McGraw Hill.
- Cunalata, A. (2019). “Gestión del talento humano y sus efectos en el desempeño laboral en la empresa boho, Ambato” proyecto.
- Flores, S. (2015). *Modelo estratégico de gestión de talento humano para la superintendencia de economía popular y solidaria*.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Lucio, P. B. (2014). Metodología de la Investigación. In M. Toledo (Ed.), *Animal Genetics* (Sexta). McGraw Hill.
- Kwon, W. J. (2014). Human Capital Risk and Talent Management Issues in the Insurance Market: Public Policy, Industry and Collegiate Education Perspectives. *The International Association for the Study of Insurance Economics*, 39(14), 173–196. <https://doi.org/10.1057/gpp.2013.11>
- Lester, D., Tudor, K., Loyd, D., & Mitchell, T. (2012). Marketing Mavens’ Fusion with Social Media Marketing Mavens’ Fusion with Social Media. *Atlantic Marketing Journal*, 1(1), 79–94.
- Licandro, O., Yapor, S., & Correa, P. (2021). Beneficios del Voluntariado Corporativo para la gestión de los Recursos Humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 227–244. <https://doi.org/10.52080/rvg93.16>
- Muñoz, L. (2015). *Análisis del desarrollo de la Gestión del Talento Humano y la incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital del IESS de Babahoyo*.
- Peralta, H. O. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de*

- Pacucha-Andahuaylas–Apurímac, 2014.*
- Reyes, A., & Gonzalez, L. (2014). Gestión estratégica del talento humano consideraciones de juicio para el desarrollo eficiente de proyectos. *Suma de Negocios*, 5(11), 49–61. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70019-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70019-9)
- Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús-Lima, enero 2018. *Universidad Norbr Wiener*, 94.
- Romero, A., Ortiz, L., & Barraqueta, K. (2017). *Análisis de la administración del talento humano en el centro de educación básica fisco-misional “cristo rey” de la ciudad de esmeraldas*. 11(1), 92–105.
- Samantha, V., Espinoza, V., & Chavarria, A. (2017). *Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador* The importance of Human Talent Management as a Strategy for Attracting and Retaining Teachers in Educational. 145–168.
- Soto, F. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. *Laurus*, 12, 19.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano ESPOCH 2016*. 133.
- Vallejo, S., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la gestión del talento humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las organizaciones educativas de Ecuador. *Uees*, 145–168.
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador The importance of Human Talent Management as a Strategy for Attracting and Retaining Teachers in Educational. *PODIUM, Edición es*, 145–168.
- Wang, R., & Huang, Y. (2018). Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders’ perceptions? *Corporate Communications*, 23(3), 326–341. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2017-0067>