

**APLICACIÓN DE LAS SNSS (SOCIAL NETWORKING SITES) A LOS
PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO.
COMPARACIÓN ESPAÑA- COLOMBIA.**

**RINA MARCELA BADRÁN LIZARAZO
DUBERLY CAROLINA CAMACHO CANTILLO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2016

**APLICACIÓN DE LAS SNSS (SOCIAL NETWORKING SITES) A LOS
PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO.
COMPARACIÓN ESPAÑA- COLOMBIA.**

**RINA MARCELA BADRÁN LIZARAZO
DUBERLY CAROLINA CAMACHO CANTILLO**

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Directora

**ANGÉLICA MARÍA DÍAZ GÓMEZ
MSc. en E-Learning y Redes Sociales**

Codirector

**ORLANDO CONTRERAS PACHECO
MBA. en Administración de Negocios**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2016

DEDICATORIA

Primero que todo a Dios, quien ha sido el pilar de mi vida, y me ha colmado de perseverancia, paciencia y sobre todo de sabiduría para culminar con éxito este peldaño.

A mis padres, los mejores del mundo y mi ejemplo a seguir, Nafis Badrán y Rina Lizarazo, mis hermanos, Yineth, Nafis y Neil, mis abuelas, Francisca –Chica- y María –Mayo-, y demás familiares que han sido un apoyo y motivación constante y siempre han mantenido su fe intacta en mí, por eso y por todo les dedico este trabajo.

A mi abuelo Nicolás y mi tío Alfonso que desde el cielo han iluminado mi camino.

A Oscar Guerra, quien ha hecho de mis sueños sus propios sueños, quien no le ha temido a ninguna dificultad, ha luchado tomado de mi mano y sus recomendaciones nunca me han faltado. Por último y no menos importantes, a mis amigos, que de una u otra manera han aportado su grano de arena a mi constitución como persona íntegra y han dispuesto para mí sus mejores consejos.

Rina Marcela Badrán Lizarazo

Ante todo a Dios, quien ha guiado mis pasos hasta esta etapa de mi vida personal y profesional a través de un camino lleno de aprendizaje, constancia, disciplina, pasión y de experiencias que han forjado en gran medida mi carácter, y con fe en él seguiré andando por este camino de decisiones en pro del alcance de las tantas metas que mi corazón anhela cumplir.

A quienes han dedicado gran parte de su vida a la mía, a formarme con valores para enfrentar los retos que me presenta la vida, a corregirme con amor para no caer en torbellinos de problemas, a quienes me han apoyado para alcanzar esta meta; a mis amores, a mis padres Luis Camacho y Aracely Cantillo.

A mis hermanos menores Kim, Yur y Samu, por verme como un ejemplo a seguir. Prometo seguir dando lo mejor de mí para ser motivo de orgullo para ustedes, mis amorchis.

A mi abuelo Lerigerio Cantillo por su apoyo y motivación.

A mis amigos, en especial a Luisa Betancur y Paola Graviny, quienes me han aconsejado y han hecho de estos años, momentos amenos y justos de recordar.

Duberly Carolina Camacho Cantillo

AGRADECIMIENTOS

A la magíster Angélica Díaz, quien desde la concepción de esta idea creyó en ella, quien nos apoyó y nos direccionó siempre y con sus conocimientos encaminó de la mejor manera este proyecto. Pero sobre todo gracias por su paciencia, confianza y comprensión en cada una de las etapas de este estudio, sus consejos fueron los mejores.

Al magíster Orlando Contreras y la Doctora Mireia Valverde, sus recomendaciones orientaron por el camino correcto este proyecto, gracias por su tiempo y su dedicación.

A la periodista María Fernanda Vivas, quien nunca tuvo reparos en obsequiarnos sus conocimientos y hacer de este documento un material digno de estudiar.

Al ingeniero Nafis Badrán Lizarazo, por aportar una visión realista a este proyecto, por no tener reparos en colaborarnos y contextualizarnos con el sector, aportando a este, una excelente red de contactos.

A la Universidad Industrial de Santander y especialmente a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, por brindarnos las herramientas necesarias para desarrollar este proyecto, en especial a cada uno de los docentes que aportaron a nuestra formación académica.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	24
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	24
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
4. MARCO TEÓRICO.....	25
4.1. WEB 2.0	25
4.2. SNSs	26
4.3. BREVE HISTORIA DE LAS SNSS	29
4.4. EMPRESAS 2.0	31
4.5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO	32
5. REVISIÓN DE LITERATURA.....	37
5.1. RESULTADOS DE LA REVISIÓN DE LITERATURA	40
5.1.1. Usos de las SNSs en los procesos de reclutamiento y selección	42
5.1.2. Aspectos revelados por las SNSs	53
5.1.3. Validez y fiabilidad de la información	56
5.1.4. Consideraciones legales y éticas.	66
5.2. ESPAÑA Y COLOMBIA, ASPECTOS LEGALES	78
6. TRABAJO DE CAMPO.....	84
6.1. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA.....	84
6.2. DISEÑO DE ENTREVISTAS.....	88
6.2.1. Estructura de las entrevistas aplicadas a empresas	88
6.2.2. Estructura de las entrevistas aplicadas a empleados.	89
6.3. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	89
6.3.1. Análisis de entrevistas empresas Colombia	90
6.3.2. Análisis de entrevistas empleados Colombia	96

6.3.3. Análisis de entrevistas empresas España	101
6.3.4. Análisis de entrevistas empleados España	106
6.4. VALIDEZ DEL ESTUDIO.....	110
7. DETERMINACIÓN DE LA BRECHA EXISTENTE: COLOMBIA – ESPAÑA	113
7.1. COMPARACIÓN EMPRESAS – EMPLEADOS	113
7.1.1. Comparación en Colombia Empresas – Empleados	113
7.1.2. Comparación en España Empresas – Empleados	116
7.2. COMPARACIÓN REVISIÓN DE LITERATURA – ENTREVISTAS	119
7.3. BRECHA ENTRE COLOMBIA Y ESPAÑA.....	128
8. CONCLUSIONES.....	133
9. RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFÍA.....	137
ANEXOS	149

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estado cultural de los países desarrollados, según el modelo de Geert Hofstede	19
Figura 2. Definición de las SNSs por algunos autores.....	27
Figura 3. Línea de Tiempo de las SNSs.	30
Figura 4. Reclutamiento interno y externo	33
Figura 5. Categorías de técnicas de selección de personal.....	36
Figura 6. Etapas para el desarrollo de una revisión sistemática	37
Figura 7. Ecuación de búsqueda para Scopus	38
Figura 8. Ecuación de búsqueda para ISI Web of Knowledge	39

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Diferencia en las dimensiones culturales de Geert Hofstede entre Colombia y cada país desarrollado.....	19
Tabla 2. Métricas del sector Oil and Gas en Colombia y España a 2014	22
Tabla 3. Diferencia entre Web 2.0 y Web 1.0.	25
Tabla 4. Clasificación-SNSs especializadas.	28
Tabla 5. Técnicas de reclutamiento externo.	33
Tabla 6. Expertos para validación de la ecuación de búsqueda	38
Tabla 7. Usos de las SNSs en RR.HH.....	50
Tabla 8. Leyes federales aplicables a las SNSs de datos y privacidad	74
Tabla 9. Relación región – empresas y empleados participantes	85
Tabla 10. Datos demográficos empresas en Colombia.	85
Tabla 11. Datos demográficos trabajadores en Colombia.	86
Tabla 12. Datos demográficos empresas en España.	87
Tabla 13. Datos demográficos trabajadores en España.	87
Tabla 14. Relación Empresa – Empleados participantes.....	88
Tabla 15. Validación de datos-Colombia.	111
Tabla 16. Validación de datos-España.	111
Tabla 17. Comparación Colombia – España	128

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Paradigmas y enfoques de investigación.....	149
ANEXO B. Desarrollo de las etapas de la revisión de literatura	151
ANEXO C. Guión de entrevistas aplicadas a empresas	162
ANEXO D. Guión de entrevistas aplicadas a empleados	169
ANEXO E. Hoja de vida Mireia Valverdi Aparicio.....	174
ANEXO F. Definición de categorías y subcategorías.....	180
ANEXO G. Tablas comparativas Empresas vs. Empleados	182
ANEXO H. Tablas comparativas Revisión de Literatura vs. Información de Entrevistas	190
ANEXO I. Entrevistas realizadas en el estudio de campo	194

RESUMEN

TÍTULO:

APLICACIÓN DE LAS SNSs (SOCIAL NETWORKING SITES) A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO. COMPARACIÓN ESPAÑA – COLOMBIA¹.

AUTORES:

BADRÁN LIZARAZO, Rina Marcela
CAMACHO CANTILLO, Duberly Carolina²

PALABRAS CLAVES:

SNSs (Social Networking Sites); procesos de reclutamiento y selección; talento humano; Internet; candidatos.

DESCRIPCIÓN:

Con el advenimiento de las *Social Networking Sites (SNS's)*, las dinámicas sociales tomaron un nuevo curso, en tanto a interacción y relaciones se refiere. El escenario laboral no fue ajeno a ello, y en esa línea, tanto las empresas como los profesionales han utilizado estas plataformas como herramientas decisivas para soportar los procesos de reclutamiento y selección de talento humano, y promocionarse como candidatos potenciales de cara a futuras oportunidades de empleo, respectivamente. La presente investigación recoge los resultados de una investigación que, por medio de un enfoque tipo cualitativo, iniciando con una revisión sistemática de la literatura, analiza el uso de las SNSs a los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en empresas y trabajadores del sector petrolero para el departamento de Santander en Colombia y la Comunidad Autónoma de Cataluña en España, logrando determinar la brecha existente entre las regiones en estudio.

A partir de la revisión de literatura, se pudo determinar que a lo largo del tiempo este tema ha cobrado importancia en el mundo de la investigación, encontrando que las SNSs se han posicionado como una herramienta para el estudio exhaustivo de candidatos, e incluso para realizar una preselección de los mismos. Por otro lado, el estudio de campo dejó en evidencia que España por ser un país del primer mundo le ha dado una mayor acogida a las SNSs dentro de sus procesos de reclutamiento y selección en el sector de hidrocarburos, pues sus empresas las utilizan con anterioridad y actualmente le están otorgando una mayor importancia a la información hallada en las SNSs de los candidatos en la toma de la decisión de selección, todo lo anterior en comparación con Colombia.

¹ Trabajo de grado.

² Facultad de Ingeniería Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Directora: Angélica Díaz Gómez, MSc.

ABSTRACT

TITLE:

APLICACION OF SNSS (SOCIAL NETWORKING SITES) TO RECRUITMENT AND SELECTION PROCESSES OF HUMAN TALENT. COMPARISON COLOMBIA – SPAIN³.

AUTHORS:

BADRÁN LIZARAZO, Rina Marcela
CAMACHO CANTILLO, Duberly Carolina⁴

KEYWORDS:

SNSs (Social Networking Sites); Recruitment and Selection processes; Human Talent; Internet; Candidates.

DESCRIPTION:

With the advent of Social Networking Sites (SNSs), social dynamics took a new course concerning both interaction and relationships. The labor scenario was no stranger to this change, as such companies used these platforms as decision making tools to support the recruitment and human talent selection and professionals used them to promote themselves as potential candidates for future employment opportunities. This investigation collects the results of a research based on qualitative, starting with a systematic review of literature, analyzes of the use of SNSs to the recruitment and selection of human talent in companies and oil and gas employees for Santander state in Colombia and Catalonia autonomous community in Spain, identifying the gap in the regions under study.

From the literature review , it was determined that over time this issue has gained importance in the world of research , finding that SNSs are positioned as a tool for the comprehensive study of candidates , and even for preselect them. On the other hand , the field study made it clear that Spain for being a first world country has given a most welcome to SNSs within their recruitment and selection in the hydrocarbon sector , as their companies use previously and are giving greater importance to information found in SNSs candidates in making the selection decision , the above compared to Colombia.

³ Trabajo de grado.

⁴ Facultad de Ingeniería Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Directora: Angélica Díaz Gómez, MSc.

INTRODUCCIÓN

Gracias al aumento del uso del internet y la globalización, las empresas han logrado sacar provecho de la explosión de la información⁵, incluyendo dentro de sus operaciones sistemas de información que les facilitan y optimizan sus tareas.

Dentro de estas se encuentran las SNSs, utilizadas actualmente para soportar los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en las organizaciones, eliminando con ellas las barreras de tipo geográficas y tiempo, disminuyendo costos en el proceso y aumentando el número de potenciales candidatos⁶.

Desde otro escenario, los profesionales han hecho uso de las SNSs como una herramienta de promoción que le faciliten oportunidades laborales a futuro, con esto, las empresas logran acercarse a ellos. Así, surgen LinkedIn o Xing, plataformas que promueven el intercambio de conocimientos y la creación de redes de negocios, uniendo los dos puntos del mercado laboral: demandantes y ofertantes.

Recopilando la definición de SNSs de varios autores, se pueden concretar como los servicios basados en la web 2.0, que permiten a sus usuarios la construcción de un perfil público o semi-público dentro del internet, donde comparten las actividades de su vida diaria por medio de creación de contenidos, fotografías o estados. Esto les permite, entre otros, mantener una conexión con personas afines a ellos, mantener amistades, contactar con personas de su pasado, conocer gente nueva y en la actualidad para encontrar empleo.^{7 8 9}

⁵ SNELL, Scott A; BOHLANDER , George W. Administración de recursos humanos. Cengage Learning, 16 ed. 2013. 11 p. ISBN 9786074818901.

⁶ MELANTHIOU, Yioula, et al. The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. En: Journal Of Transnational Management [en línea]. 2015; vol. 20, no. 1, p. 31-49. Disponible en: Scopus base de dato.

⁷ BOYD. DM y ELLISON, NB (2007), Social network Sites: definition, history, and scholarship. En Journal of Computer-Comunicación Mediada[en línea], 13 (1) (2007), pp. 210–230. Disponible en Scopus base de dato.

El estudio de este tema enfocado a procesos del talento humano es reciente, encontrando ejemplos en Alemania, Reino Unido, Francia y Estados Unidos¹⁰, e incipiente en países menos desarrollados como es el caso de Chipre,¹¹ y en Colombia, no se encontraron estudios a la fecha, que revisen el uso e impacto de las redes sociales en los procesos de talento humano.

Es por lo anterior y entendiendo el aporte en el PIB del sector petrolero en Colombia (5.88%)ⁱ y específicamente en Santander (5.7%)ⁱⁱ que este proyecto de investigación busca comprender mejor el uso de las SNSs en sus procesos de reclutamiento y selección. Adicionalmente lo compara con el comportamiento de empresas y empleados del sector petrolero en España representado por medio de la Comunidad Autónoma de Cataluña.

Para lograr esto se desarrollará una metodología de tipo cualitativa, con análisis de brechas en sus tres procesos, a saber, UPSTREAM (exploración y producción), MIDSTREAM (transporte en camiones o tuberías, almacenamiento y comercialización al por mayor) y DOWNSTREAM (refinamiento del petróleo, procesamiento y purificación del gas natural), servicios a la industria petrolera.

De este trabajo, se espera que sirva como una base a futuras investigaciones en este dinámico tema y que aporte conocimiento a estudiantes y ejecutivos que pretendan implementar estas herramientas en organizaciones.

⁸ KAPLAN, Andreas M y HAENLEIN, Michael .Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. En: Business Horizons [en line], Volumen 53, Issue 1, enero-febrero 2010: Paginas 59-68. [27 de Agosto de 2015]. Disponible en ScienceDirect Research Data bases.

⁹ GRABOT. Bernard, MAYERE. Anne, LAUROUA. Fabien, y HOUE. Raymond. ERP 2.0, what for and how?. En: Computers in Industry [en línea], Volume 65, número 6, Agosto de 2014, Pages 976-1000[citado el 15 de agosto 2015]. Disponible en ScienceDirect base de dato.

¹⁰ MELANTHIOU, Yioula. PAVLOU, Fotis. CONSTANTINO, Eleni. Op. Cip. p. 31-49.

¹¹ Ibid.

ⁱ Valor promedio de la última década, según el diario elnuevosiglo.co, quien se apoya en los datos de la Cámara Colombiana de Servicios Petroleros, Campetrol. Disponible en: <<http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/7-2015-aporte-del-sector-petrolero-al-pib-caer%C3%A1-58-este-a%C3%B1o.html>>

ⁱⁱ Valor tomado de las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) Cuentas anuales Departamentales – Colombia, Producto Interno Bruto (PIB), 2014 preliminar. Disponible en: < <http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales> >

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La dinámica empresarial actual caracterizada por los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos¹², desafía a las empresas que persiguen crecimiento y posicionamiento en el mercado. Exigiéndoles responder con velocidad y éxito ante los retos del entorno.

Al avanzar en el tiempo y con el aumento del uso de la internet, uno de los hitos de ésta dinámica actual es la Web 2.0, aquella en la que el productor y consumidor de contenidos puede ser el mismo, y se ha convertido en una herramienta esencial dentro de las operaciones del mundo empresarial¹³, razón por la cual, este busca capitalizar los beneficios que la Web 2.0 ofrece. Dentro de sus aplicaciones esta la que se hace en la gestión del recurso humano y aunque el reconocimiento de la misma como proceso crítico en el desempeño de la empresa es relativamente reciente¹⁴, se ha identificado que al lograr ubicar y enganchar personas idóneas para que su entidad aporte a la estrategia permitiendo que la entidad responda exitosamente a los cambios que el entorno organizacional supone.

Así como el social media marketing ha cambiado la forma como las entidades se relacionan con sus clientes, las empresas desde su brazo de talento humano han iniciado a utilizar las SNSs para conseguir visibilidad y ampliar la cobertura de sus oportunidades laborales con potencial impacto en mayor cantidad de candidatos calificados eliminando las barreras geográficas, disminuyendo costos y tiempo en el proceso, entre otros beneficios. Pese a lo anterior existen riesgos, como los altos costos de implementación, la

¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Traducido por Pilar Mascaró Sacristán. 3 ed. México D.F.: 2008. 2 p. ISBN 978-970-10-7340-7.

¹³ MELANTHIOU, Yioula. PAVLOU, Fotis. CONSTANTINO, Eleni. The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. En: *Journal Of Transnational Management* [serial online]. Enero 2, 2015; vol. 20, no. 1, p. 31-49. Disponible en: Scopus base de dato, consultado en junio 10, 2015.

¹⁴ AMIT, Raphael y BELCOURT, Monica. Human Resources Management Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage. *European Management Journal* [en línea]. 1999, vol. 17, No. 2. [citado el 08 de septiembre de 2015], pp. 174–181. Disponible de internet: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237398000760>>

necesidad de combinarla con mecanismos tradicionales, mayor eficacia para grandes o reconocidas empresas, así como sus implicaciones legales y éticas¹⁵.

En contraste con países desarrollados como Alemania, Reino Unido, Francia o Estados Unidos¹⁶ y en otros menos desarrollados como Chipre¹⁷, al revisar la literatura publicada, se observa que en Colombia no se ha estudiado el uso de las SNSs en los procesos de reclutamiento y selección, a pesar que existen algunos estudios enfocados a la parte legal, a la comunicación, o a reconocer el impacto sobre la educación.

Reconociendo la utilidad de las SNSs en el entorno empresarial y lo controversial del tema, se identifica la importancia de su estudio, adicionalmente no encontrar evidencia de publicaciones en Colombia, sobre el tema se observa con novedoso y de impacto teniendo en cuenta los hallazgos anteriormente mencionados, y permitir comparar con España donde se observa mayor avance en el uso de SNSs en los procesos de reclutamiento y selección en Colombia, permitirá conocer las prácticas, brechas y accionables para una mejor comprensión y aplicación del tema a la luz de las necesidades de las organizaciones de la región.

¹⁵ MELANTHIOU, Yioula. PAVLOU, Fotis. CONSTANTINO, Eleni. Op, cit.

¹⁶ MELANTHIOU, Yioula. PAVLOU, Fotis. CONSTANTINO, Eleni. Op. cit. p. 31-49.

¹⁷ Ibid.

2. JUSTIFICACIÓN

Obtener un empleo que llene las expectativas individuales o acertar en la selección de personal capacitado para desempeñar un cargo específico dentro de una organización supone, para ambas partes, una situación decisiva. Desde los mecanismos tradicionales –anuncios tanto en medios de comunicación como en sitios visibles, candidatos referidos por trabajadores activos, entrevistas personales, pruebas de conocimientos y psicológicas–, pasando por la contratación de agencias de reclutamiento, técnicas de simulación y consulta en banco de datos de candidatos o banco de talentos y contactos con universidades¹⁸, hasta los modernos procesos de reclutamiento virtuales, apoyados en las redes sociales, dan cuenta de la evolución de dichas prácticas a través del tiempo.

Hacer uso de las herramientas apropiadas para el reclutamiento y selección de personal repercute indiscutiblemente en las organizaciones. No en vano, Stephen Robbins, experto en comportamiento organizacional, asegura que el hecho de no elegir al personal adecuado para el desarrollo de las tareas que se ejecutan en la compañía genera todo tipo de inconvenientes: desde defraudaciones hasta pérdida de clientes por mala atención¹⁹. Entre 2002 y 2009, por ejemplo, la tasa anual bruta de rotaciónⁱ en Colombia fue del 31.8%²⁰, una cifra elevada que se atribuye, en gran parte, a las deficiencias presentadas en los procesos de selección. Y es esto último una de las motivaciones para el presente estudio.

ⁱ Este indicador es calculado como $IRP = (((A+D)/2) * 100) / ((F1+F2)/2)$

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Op., cit., p 357

¹⁹ EL EMPLEO. Rotación de personal, un enemigo potencial. [En línea] [Consultado el 21 de junio de 2015]. Disponible en: <http://www.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/rotacin-n-de-personal-un-enemigo-potencial-----/6586753>

²⁰ BORRADORES DE ECONOMÍA, BANCO DE LA REPÚBLICA. EL MERCADO LABORAL COLOMBIANO: Tendencias de largo plazo y sugerencias de política. [En línea] [Consultado el 27 de mayo de 2015]. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra606.pdf>>

Aunque el proceso de reclutamiento y selección varía de acuerdo a la organización²¹, en general, se caracteriza por la búsqueda y elección de personas apropiadas para ocupar un puesto, luego de una necesidad generada por algún área de la empresa²²; y que su aplicación convencional puede limitar a candidatos de zonas geográficas cercanas a la organización, mayor tiempo y costos en el proceso²³. Es así como surgen las SNSs como herramienta de apoyo que facilitan la búsqueda de personas y perfiles que se ajusten con el proceso de selección, permiten contrastar referencias de candidatos y ofrecen vacantes de empleo.

El fenómeno de las SNSs es liderado en 2015 y desde tiempo atrás y a nivel mundial por Facebook con 1.100 millones de usuarios, seguido de Youtube, Twitter, Google+, LinkedIn, -la red más usada entre profesionales y con más de 260 millones de usuarios-, Instagram y, por último, Pinterest²⁴. De las SNSs se destaca el aumento en el número de usuarios que las utilizan con fines laborales, de hecho se registra que en EE.UU el “ochenta por ciento de los profesionales en Recursos Humanos (RH) colocan anuncios en internet para encontrar candidatos y el 96% de los solicitantes lo usan para encontrar empleos”²⁵, de ahí sobresalen agencias online, publicidad, plataformas institucionales para el reclutamiento, y SNSs.

Se selecciona para el estudio comparativo a España, teniendo en cuenta que de los países desarrollados es el culturalmente más cercano a Colombia, esto revisado desde la teoría de diferencias culturales propuesta por Geert Hofstede. Por esto, se pretende mostrar esta similitud en la siguiente gráfica, tomando como países a comparar: Francia, Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Australia y España.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Traducido por Pilar Mascaró Sacristán. 3 ed. México D.F.: 2008. 155 p. ISBN 978-970-10-7340-7.

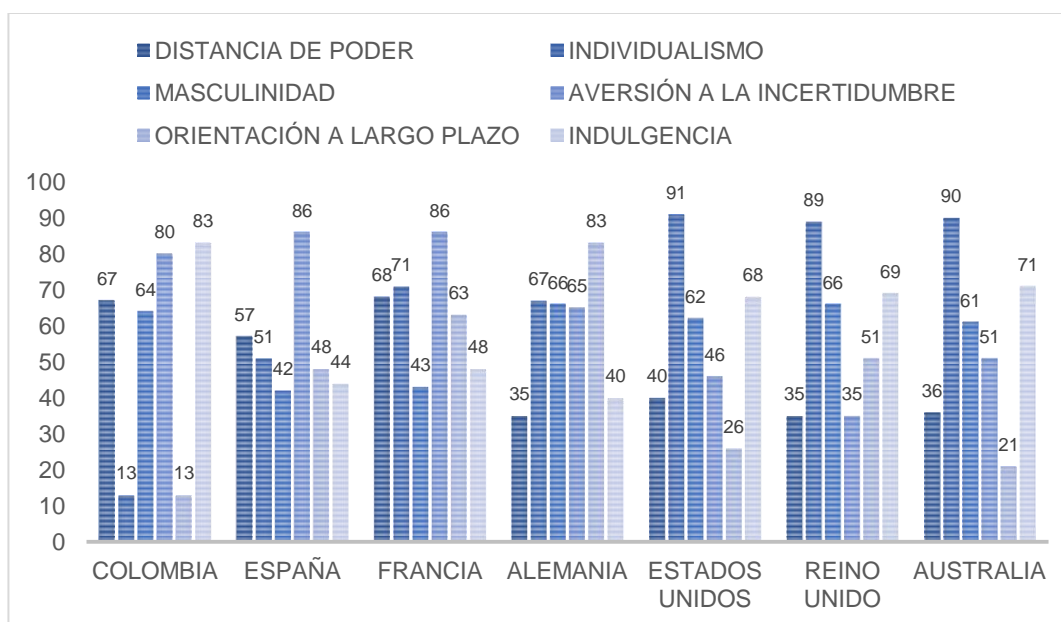
²² Ibid.

²³ MELANTHIOU, Yioula. PAVLOU, Fotis. CONSTANTINOI, Eleni. Op., cit., p 31-49

²⁴ BALLESTEROS, Helena. Las redes sociales más usadas en 2015. [En línea] [Consultado el 01 de noviembre de 2015]. Disponible en: < <http://www.multiplicalia.com/las-redes-sociales-mas-usadas/>>

²⁵ MONDOY, Wayne. NOE, Robert M. Administración de recursos humanos. Edición: Pearson Educación, 2005 México: 2005. 527 p. ISBN 970-26-0641-1

Figura 1. Estado cultural de los países desarrollados, según el modelo de Geert Hofstede



Fuente: Construcción propia basados en THE HOFSTEDE CENTER ²⁶

La intención de la siguiente tabla, es resumir la comparación entre Colombia y cada país estudiado. Esto se hace con la ayuda de una diferencia entre cada dimensión y aquel que posea una diferencia menor, es el más parecido a Colombia:

Tabla 1. Diferencia en las dimensiones culturales de Geert Hofstede entre Colombia y cada país desarrollado

DIMENSIÓN \ PAÍS	DISTANCIA DE PODER	INDIVIDUALISMO	MASCULINIDAD	AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE	ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO	INDULGENCIA	TOTAL
ESPAÑA	10	38	22	6	35	39	150
FRANCIA	1	58	21	6	50	35	171
ALEMANIA	32	54	2	15	70	43	216
ESTADOS UNIDOS	27	78	2	34	13	15	169
REINO UNIDO	32	76	2	45	38	14	207
AUSTRALIA	31	77	3	29	8	12	160

Fuente: Cálculos y elaboración propia, según los datos de THE HOFSTEDE CENTER ²⁷

²⁶ THE HOFSTEDE CENTER. Geert Hofstede [en línea] < <http://geert-hofstede.com/countries.html> >

ⁱⁱ Índice calculado por la empresa Huawei en el año 2015, con una muestra de 50 países de acuerdo a los niveles actuales de conectividad de las TIC y transformación digital y de actuar como un indicador adelantado de desarrollo y crecimiento futuro. Así mismo, tiene en cuenta cuatro componentes que abarcan toda la cadena de desarrollo de las TIC y transformación digital para proporcionar una vista de 360 grados de la economía digital:

- Suministro - Se usa para medir los niveles actuales de abastecimiento de productos y servicios TIC.
- Demanda - Medidores de demanda de conectividad en el contexto de los usuarios y de la actividad.

Obteniendo así que España con una diferencia de 150 puntos, con respecto a Colombia, es el más parecido culturalmente hablando. Se toma la cultura como un factor decisivo, porque el uso de las SNSs dependerá en gran medida de las ideas y costumbres arraigadas en cada región.

Haciendo referencia al Índice de Conectividad Globalⁱⁱ, España se encuentra en el puesto 17 con un valor de 55; mientras que Colombia, está ubicado en el puesto 37 con un valor de 37. Colombia logró mejorar su posición en el listado mundial, superando a países como Brasil y Argentina; gracias a algunas mejoras en infraestructura, como la ampliación de la cobertura 4G y el aumento de la accesibilidad de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Sin embargo, se encuentra rezagada por factores como la violencia, inestabilidad política y altos impuestos²⁸.

En cuanto a España, gracias al aumento en la penetración de la banda ancha 4G LTE que se encuentra disponible en una gran cantidad de hogares. El comercio electrónico (E-Comerce) avanza a buen ritmo, debido a la búsqueda de opciones más económicas en esta época de recesión; así mismo, ha realizado importantes avances en la administración electrónica (E-Government), contando con el impulso de las iniciativas del Gobierno, para aumentar el uso de la nube en las organizaciones y mejorar las inversiones estratégicas en las

-
- Experiencia - Las variables que analizan la experiencia de conectividad para los usuarios finales y organizaciones.
 - Potencial – Es una mirada al futuro de los indicadores hacia el desarrollo futuro de la economía digital Y a su vez, cada una de esas secciones contiene una recolección de indicadores de datos:
 - Suministro: ancho de banda, la inversión de telecomunicaciones, proveedor de servicios en la nube, el gasto de la IO, el gasto TIC, cobertura 3G, FTTH, análisis de datos, calidad de servicio de telecomunicaciones, y centros de datos.
 - Demanda: Hogares con banda ancha, móvil usuarios de banda ancha, dispositivos móviles, descargas de aplicaciones, comercio electrónico, la migración en nube, los datos para análisis, Dispositivos IO y servidores del centro de datos.
 - Experiencia: Asequibilidad de banda ancha, asequibilidad de banda ancha móvil, la velocidad de descarga, latencia, servicio al cliente, los usuarios de redes sociales, administración electrónica, análisis de la IO, y centro de datos y servicios de administración.
 - Potencial: patentes TIC, TI fuerza laboral, la I + D, desarrolladores de software, y las proyecciones de mercado para IoT, nube, Big Data, la banda ancha, móviles y centros de datos.

El estudio completo, se encuentra disponible en línea : < <http://www.huawei.com/minisite/gci/en/huawei-global-connectivity-index-2015-whitepaper-en-0507.pdf>>

²⁷ Ibid.

²⁸ HUAWEI. Global Connectivity Index 2015, Benchmarking Digital Economy Transformation. [En línea] [Consultado el 27 de noviembre de 2015]. Disponible en: < <http://www.huawei.com/minisite/gci/en/huawei-global-connectivity-index-2015-whitepaper-en-0507.pdf>>

TIC; esto se ve limitado por los altos impuestos de las empresas, dificultando la inversión extranjera directa.

Pese a que su cifra de conectividad es baja²⁹, Colombia ha demostrado ser uno de los países más dinámicos en acceso a SNSs y desarrollo de comunidades. Según comScore Media Metrix, los colombianos son los primeros en América Latina (en el número promedio) en visitas a páginas por día en redes sociales – cerca de 56 visitas– y 77% de las personas que usan internet a diario lo hacen para acceder a las redes sociales³⁰.

Para acotar un poco más este estudio se revisan los motores de desarrollo en Colombia, y se selecciona sector petrolero en Colombia por cuanto contribuye significativamente al total de las exportaciones del país, tanto así que en 2014 cerró con un valor de 28.926.744,92877 miles de dólares FOB con 49.012.612,45289 toneladas métricas, y el total de las exportaciones nacionales tradicionales fue de 38.850.650,05005 miles de dólares FOB, cifras que equivalen a más del 74% del total nacional³¹. Este sector, se conecta con el resto de la economía y esta se da a través de diferentes canales y su desempeño: i) afecta las cuentas del gobierno porque genera ingresos tributarios, regalías, utilidades (Ecopetrol), ii) las cuentas externas, especialmente las exportaciones, importaciones, renta factorial, los flujos de IED y la disponibilidad de divisas en el mercado cambiario, iii) e indirectamente a otros sectores por medio de los encadenamientos productivos que tiene ese producto³². Por otra parte y consistente con la literatura, este sector cuenta

²⁹ BAUTISTA, Alberto. Futuro Digital América Latina 2015. [En línea] [Consultado el 01 de noviembre de 2015]. Disponible en: <<https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Blog/Futuro-Digital-America-Latina-2015>>

³⁰ Revista Dinero. Las empresas estrella de las redes sociales en Colombia. [En línea] [Consultado el 01 de noviembre de 2015]. Disponible en: <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/las-empresas-estrella-redes-sociales-colombia/214129>>

ⁱⁱⁱ Esta cifra incluye Centroamérica y otros países de Suramérica distintos de Argentina, Brasil, Antillas Holandesas y Venezuela.

³¹ DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia, exportaciones de Carbón, Café y Petróleo. [En línea]. [Consultado el 21 de junio de 2015]. Disponible en: <<<http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-externo/exportaciones>>> Departamento Administrativo Nacional de Estadística

³². BORRADORES DE ECONOMÍA, BANCO DE LA REPÚBLICA. La economía petrolera en Colombia (Parte II)* Relaciones intersectoriales e importancia en la economía nacional. [En línea] [Consultado el 21 de junio de 2015].

grandes empresas, las cuales son más susceptibles de encontrar eco al implementar en los procesos de reclutamiento soportados en SNSs.

La siguiente tabla muestra algunas métricas del sector Oil and Gas tanto en Colombia como en España:

Tabla 2. Métricas del sector Oil and Gas en Colombia y España a 2014

PETRÓLEO			GAS		
País	Colombia	España	País	Colombia	España
Reservas probadas	2.400.000 barriles	0 barriles	Reservas probadas	0.2*10 ¹² m ³	0 m ³
Producción	990.000 barriles/día	0 barriles/día	Producción	11.8*10 ⁹ m ³	0 m ³
Consumo	310.000 barriles/día	1.205.000 barriles/día	Consumo	10.9*10 ⁹ m ³	26.3*10 ⁹ m ³
Capacidad de refinerías	1.589.000 ^{III} barriles/día	1.546.000 barriles/día	Capacidad de refinerías	N/A	N/A

Fuente. BP Global³³

Por su parte, es en Santander, donde se ubica la refinería más importante de Colombia (Barrancabermeja) existen seis empresas dedicadas a la extracción de petróleo crudo y gas natural³⁴, por lo que se ha considerado idóneo para llevar a cabo un análisis del uso de las SNSs en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano.

Al revisar dentro de España, una región que permita la comparación con Santander se encuentra un alternativa idónea en Cataluña, puesto que “la economía catalana está registrando una reactivación muy rápida. El crecimiento del PIB se ha acelerado en el cuarto trimestre, incluso más que en España, se prevé para el 2015 un crecimiento del 2,5%”³⁵. Adicional a esto, cuenta con grandes empresas del sector petrolero como REPSOL y CEPSA y otras de menor tamaño como BERASA PETROLGAS SL y GAS NATURAL EXPLORACION SL.

³³ BP Global. Statistical Review of World Energy 2015. [En línea] [Consultado el 21 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review-2015/bp-statistical-review-of-world-energy-2015-full-report.pdf>>

³⁴ COMPITE 360, ADN SECTORIAL. [En línea]. [Consultado el 21 de junio de 2015]. Disponible en: <<<http://www.compitem360.com/compitemhtml5/sitio/adn/>>>

³⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE BARCELONA. Informe trimestral de conjuntura catalana. En línea]. [Consultado el 21 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.cambrabcn.org/documents/1533402/1535174/2015+02+Informe+de+conjuntura+de+Catalunya_Cambra.pdf?version=1.0>>

En resumen, para ejecutar el presente proyecto, que busca conocer cómo se están usando hoy día las SNSs en las empresas para soportar sus procesos de Talento Humano, se ha seleccionado sector petrolero del departamento de Santander en Colombia como en la comunidad autónoma de Cataluña en España, y se hace necesario analizar el uso de las SNSs en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano, mediante un estudio de campo tanto en empresas como trabajadores.

Por último, cabe resaltar que este proyecto se encuentra adscrito al grupo de investigación Finance & Management de la Universidad Industrial de Santander, buscando alimentar con conocimiento científico su área de investigación “Dirección Empresarial- Gestión Humana”, aportando al avance en las investigaciones con este enfoque y agregando valor a la región donde según la Cámara de Comercio de Bucaramanga, son los hidrocarburos uno de los cuatro sectores clave en desarrollo presente y futuro de Bucaramanga y sus áreas aledañas, consolidándose, también, como una base para futuros estudios e implementaciones de estas prácticas en empresas.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el uso de las SNSs (Social Networking Sites) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano, mediante un estudio de campo en empresas y trabajadores del sector petrolero del departamento de Santander en Colombia y la comunidad autónoma de Cataluña en España, que permita conocer la brecha entre las regiones en estudio.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Revisar la literatura existente relacionada con el uso de las SNSs en las empresas, con el fin de conocer su aplicación en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano.
2. Diseñar y aplicar un instrumento de recolección de datos que permita conocer las percepciones, conocimiento y acciones de las empresas y trabajadores del sector petrolero del departamento de Santander (Colombia) y de la comunidad autónoma de Cataluña (España), para medir el uso de las SNSs como herramienta para el reclutamiento y selección del personal.
3. Realizar un análisis de los datos recogidos para conocer las tendencias que muestra el comportamiento de ellos en cada una de las regiones en estudio.
4. Contrastar los resultados obtenidos del análisis de los datos de cada una de las regiones en estudio para diagnosticar la brecha que existe entre empresas y trabajadores del sector petrolero del departamento de Santander (Colombia) y de la comunidad autónoma de Cataluña (España) en la aplicación de las SNSs a los procesos de reclutamiento y selección del talento humano.
5. Elaborar un artículo de carácter publicable con base a los resultados de la investigación.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. WEB 2.0

Para contextualizar el tema de las SNSs vale la pena iniciar por revisar el concepto de "Web 2.0", término que fue utilizado por primera vez por Darcy DiNucci³⁶ en 1999 pero popularizado en septiembre del 2004 por Tim O'Reilly³⁷ para describir una nueva forma en la que los desarrolladores de software y usuarios finales comenzaron a utilizar la World Wide Web como una plataforma mediante la cual los contenidos y aplicaciones ya creados y publicados por individuos se modifican continuamente por todos los usuarios de una manera participativa y colaborativa, aprovechando la inteligencia colectiva. Adicionalmente, se documenta que la Web 2.0 fue diseñada para restaurar la confianza en una industria que había perdido su camino después de la quiebra de las puntocom.

Tabla 3. Diferencia entre Web 2.0 y Web 1.0.

WEB 1.0	WEB 2.0
Páginas personales	Bitácoras
Especulación con nombres de dominio	Optimización de buscadores
Páginas vistas	Coste por clic
Informar	Participar, compartir
Sistemas de gestión de contenidos	Wikis
Directorios (taxonomía)	Etiquetas (folksonomía)
Fidelización	Sindicación
Publicidad con banners y pop-ups	Publicidad contextual

Fuente: Bracho, Rincón et al.³⁸

A lo largo de los primeros años del nuevo milenio, el término "Web 2.0" rápidamente se convirtió en una palabra de moda en la industria del software,

³⁶ DINUCCI, D. Fragmented Future. En: Print, 53 (4): 32, 221–222, (1999). En: MasterFILE Premier, EBSCOhost, [Bases de datos].

³⁷ O'REILLY, Tim. Ask Jeff Bezos, Adam Bosworth, John Doerr, Eddy Cue., en *O'Reilly*. (2004)[en línea] < <http://archive.oreilly.com/pub/wlg/5630> > [consultado el 29 de agosto de 2015].

³⁸ Bracho Rincón, et al. Impacto del Efecto Web 2.0 en las PYMES del Estado Zulia: Un Enfoque Competitivo Sistémico. CICAG [en línea], VOL 9, Nº. 2 (2012). <<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1622/3302>>

en la que se han identificado tres funciones básicas: la función de la simplificación de un campo complejo, su promoción como algo nuevo, y que busca justificar las estrategias y acciones.³⁹ Sirve para simplificar un campo tecnológico complejo, permitiendo al usuario interactuar y crear entornos con ellas a través de interfaces amigables para facilitar la comunicación y la transferencia de información entre sus “contactos”. Se promociona como algo nuevo en el interés por separar sus nuevas iniciativas implementadas en la Web 2.0, de la vieja y fracasada Web 1.0. Finalmente, busca “justificar las estrategias y acciones” al permitir la transferencia de información entre sus usuarios (correos, mensajes por chat, comentarios, tweets, etc.) sin ningún costo, pues, se crea un paralelo entre las interacciones sociales en línea de sus usuarios, y el rastro de datos, que constituyen la moneda fuerte de las organizaciones comerciales en la Web 2.0⁴⁰.

En general la Web 2.0 podría definirse como una plataforma de comunicación con alto desarrollo tecnológico e informático, activada y enriquecida por sus usuarios, quienes comparten experiencias entre sí, crean contenidos y establecen relaciones espontáneas para crear y dar continuidad a un sistema soportado por la Internet.

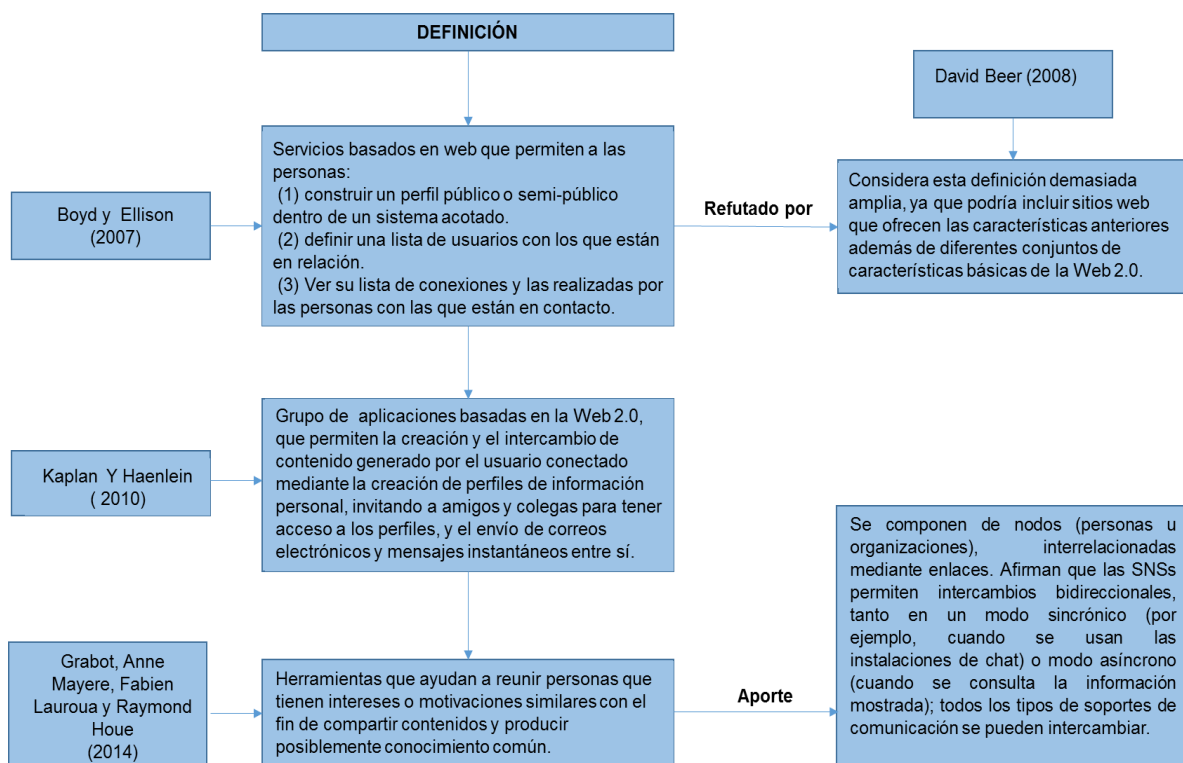
4.2. SNSs

Dentro de la Web 2.0, las SNSs están atrayendo cada vez más la atención de los investigadores académicos e industriales, intrigados por el gran impacto que han tenido en el campo de las interacciones y relaciones entre personas e instituciones.

³⁹ OLE J. Mjøs, HALLVARD Moe, y VILDE Schanke. The functions of buzzwords: A comparison of ‘Web 2.0’ and ‘telematics’. En: revista *First Monday [en línea]*, Volumen 19, Número 12 (1 diciembre 2014). Disponible en < <http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/4896/4181> >

⁴⁰ Nicholas A. John. Sharing and Web 2.0: The emergence of a keyword. Consultado en: Revista *New Media & Society*, volumen 15, número 2, pp. 167-182 [en línea]. (2013). Disponible en < <http://nms.sagepub.com/content/15/2/167> >

Figura 2. Definición de las SNSs por algunos autores.



Fuente: Construcción propia basado en BOYD. DM y ELLISON. NB ⁴¹, BEER. Dr David ⁴², KAPLAN. Andreas M y HAENLEIN. Michael ⁴³, GRABOT. Bernard, MAYERE⁴⁴

Con base en las definiciones propuestas por Boyd y Ellison, Kaplan y Heanlein⁴⁵, y Grabot Bernard et al, en este trabajo se definirán los sitios de redes sociales como los servicios basados en la web 2.0, que permiten a sus usuarios construir un perfil público o semi-público dentro del internet, que ayuda a destacar con rapidez las situaciones que están moviendo en su vida cotidiana, permitiéndolas compartir con otros usuarios con los que tienen una conexión; estas interconexiones surgidas desde los propios usuarios sirven para mantener amistades, conocer gente nueva, entretenerse, crear conjuntamente movimientos, compartir fotografías, comentar nuevos estados

⁴¹ BOYD. DM y ELLISON, NB. Op., cit., p 210–230.

⁴² BEER. Dr David, Social network(ing) Sites...revisiting the story so far: A response to danah boyd & Nicole Ellison. En Journal of Computer-Mediated Communication [en línea], volume 13,IS 2, enero de 2008, P.516-529 [citado el 10 de agosto de 2015]. Disponible en Base de datos Scopus.

⁴³ KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Op. Cit. pag 59-68.

⁴⁴ GRABOT. Bernard, MAYERE. Op., cit., p 976.

⁴⁵ KAPLAN, Andreas M y HAENLEIN, Michael .Op., cit., p 63.

de ánimo, y en la actualidad para conseguir empleo y talentos para las organizaciones.

Las SNSs se clasifican entre horizontales o generales y verticales o especializadas; Las redes sociales horizontales no tienen una temática definida, están dirigidas a un público genérico, y se centran en los contactos. Por otro lado, dentro de las redes sociales hay una tendencia hacia la especialización para dar cabida a los gustos e intereses de las personas que buscan un espacio de intercambio común, su objetivo es el de congregar en torno a una temática definida a un colectivo concreto. Estas a su vez se clasifican por temática, actividad y por contenido compartido.⁴⁶

Tabla 4. Clasificación-SNSs especializadas.

SNS VERTICALES O ESPECIALIZADAS		
POR TEMÁTICA	Profesionales	Xing, LinkedIn, y Viadeo, específicas de un sector como HR.com para los profesionales de recursos humanos, o ResearchGate para investigadores científicos.
	Identidad Cultural	Spaniards, la comunidad de españoles en el mundo; y Asianave, red social para los asiático-americanos
	Aficiones	Bloosee, sobre actividades y deportes en los océanos; Ravelry, para aficionados al punto y el ganchillo; Athlinks, centrada en natación y atletismo; Dogster, para apasionados de los perros; o Moterus, relacionada con las actividades y el estilo de vida de motoristas y moteros
	Movimientos sociales	WiserEarth, para la justicia social y la sostenibilidad; SocialVibe, conecta consumidores con organizaciones benéficas; o Care2, para personas interesadas en el estilo de vida ecológico y el activismo social.
	viajes	WAYN, TravBuddy, Travellerspoint, Minube o Exploroo.
	Otras temáticas	Redes sociales especializadas en el aprendizaje de idiomas, como Busuu; plataformas para talentos artísticos, como Taltopia; o sobre compras, como Shoomo.

⁴⁶ OBSERVATORIO TECNOLÓGICO. MONOGRÁFICO: Redes Sociales - Clasificación de redes sociales. [en línea] [Consultado el 01 de noviembre de 2015]. Disponible en: <
<http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/en/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=3>>

Tabla 4. (Continuación)

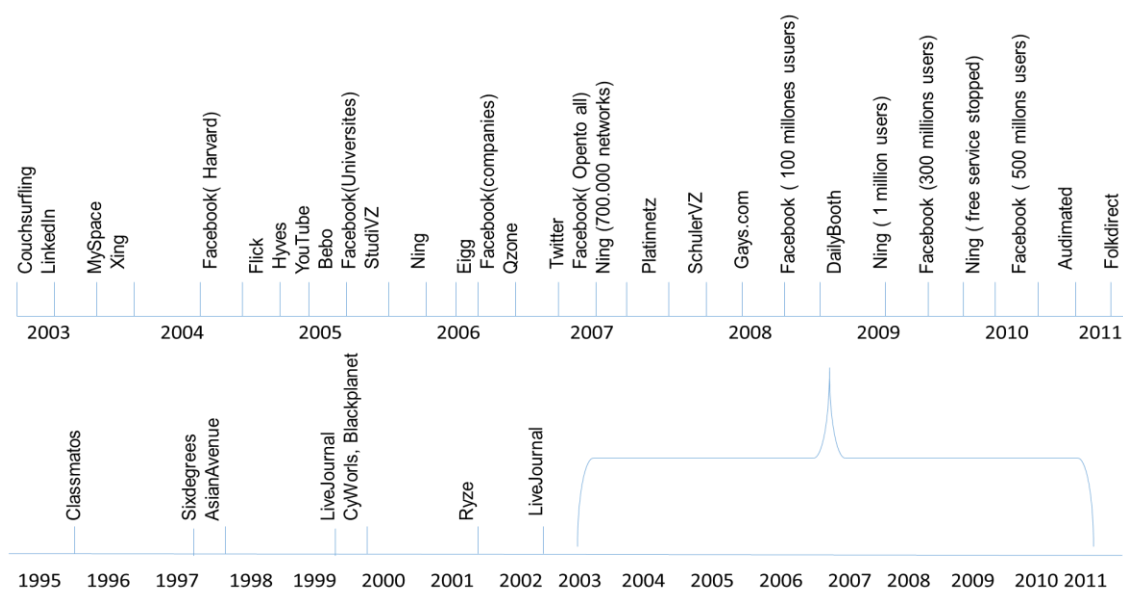
SNS VERTICALES O ESPECIALIZADAS		
POR ACTIVIDAD	Microblogging	Twitter, Muugoo, Plurk, Identi.ca, Tumblr, Wooxie o Metaki
	Juegos	Friendster, Foursquare, Second Life, Haboo, Wipley, Nosplay o World of Warcraft.
	Geolocalización	Foursquare, Metaki, Ipoki y Panoramio.
	Marcadores sociales	Delicious, Digg y Diigo.
POR CONTENIDO COMPARTIDO	Fotos	Flickr, Fotolog, Pinterest y Panoramio.
	Vídeos	Youtube, Vimeo, Dailymotion, Pinterest y Flickr.
	Música	Last.fm, Blip.fm o Grooveshark.
	Documentos	Scribd.
	Presentación	SlideShare y Slideboom
	Noticias	Menéame, Aupatu, Digg y Friendfeed
	Lecturas	Anobii, Librarything, Entrelectores, weRead y Wattpad.

4.3. BREVE HISTORIA DE LAS SNS

Revisando la evolución de las SNSs, el primer sitio de red social por internet reconocido fue lanzado en 1997 bajo el nombre de “SixDegrees.com”, pilar para las SNSs que vendrían después, como por ejemplo MySpace en el 2003 que tenía como fin conectar a sus usuarios con sus ídolos musicales. Paralelo a MySpace se creó en el mismo año LinkedIn, una red de profesionales en línea que le permite a las empresas buscar los empleados potenciales para sus vacantes, y a los empleados el empleo anhelado. En el 2004 aparece Facebook, diseñado inicialmente para apoyar la red universitaria de Harvard en la que era indispensable que el usuario tuviera una cuenta de harvard.edu., fue tanto su éxito que partir del 2006 se abrió para todo el público con acceso a internet. Durante todo el año 2004 y 2005 se incrementó el surgimiento de redes sociales como promoción de experiencias colectivas de los usuarios, en estos años aparecieron redes sociales como Ficker, YouTube, Bebo, StudiVZ, Ning, Elgg, entre otras. Posteriormente, en 2006 nace “Twitter”, un microblogging conversacional en que millones de personas, empresas, organizaciones, medios de comunicación, ONG y gobiernos lo han utilizado para fines de comunicación tales como: marketing, atención al cliente, noticias y activismo.

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

Figura 3. Línea de Tiempo de las SNSs.



Fuente: RICHTER & VOM BROCKE ⁴⁷.

Las Emociones sociales; placer de la amistad, el sentirse en compañía, la experiencia de la reciprocidad, la empatía y el placer del reconocimiento en público, de las personas del siglo XIX han sido la condición clave para permitir que todo el mundo quiera incrementar su prestigio en las redes sociales

⁴⁷ RICHTER, D, Riemer, K, & VOM BROCKE, J n.d., Internet Social Networking Research State of the Art and Implications for Enterprise 2.0 En: Business & Information Systems Engineering, 3, 2, pp. 89-101, Science Citation Index, EBSCOhost,.

mediante la participación, demandando inmensos esfuerzos en el desarrollo de nuevas redes sociales y del software social.⁴⁸

4.4. EMPRESAS 2.0

En este dinámico mundo digital en el que los usuarios interactúan minuto a minuto operando como una fuente información constante, las organizaciones están buscando introducir aplicaciones Web 2.0 en su funcionamiento, ya que en ellas han encontrado beneficios que van desde el hecho de eliminar las barreras geográficas para la comunicación, establecer contactos para realizar negocios, conocer y analizar un poco más a sus clientes, promocionar su marca, desarrollar procesos colaborativos, hasta el reclutamiento y selección de su talento humano. En definitiva, las empresas pueden utilizar las redes sociales para desarrollar y adaptar el modelo de negocio, haciéndole frente a los avances tecnológicos y los cambios competitivos, inclusive se llega a hablar de las “Empresas 2.0”.

Andrew McAfee en el año 2006 define a las empresas 2.0 como aquellas Organizaciones que reúnen los esfuerzos de adopción de software social, procedente de la Internet pública, para utilizarlos en los contextos empresariales y para fines profesionales.⁴⁹ Los medios sociales de la Web 2.0 también comprenden todos los conductos y el contenido difundido a través de las interacciones entre los individuos y las organizaciones⁵⁰.

El uso de las SNSs dentro de las empresas se puede hacer con tres propósitos: 1) facilitar las relaciones laborales en el contexto de trabajo, estas redes solo están accesible para miembros de la empresa y los enlaces sobre todo reflejan las relaciones profesionales, 2) facilitar las interacciones entre

⁴⁸ PRADA. Juan Martín. PRÁCTICAS ARTÍSTICAS E INTERNET EN LA ÉPOCA DE LAS REDES SOCIALES. Madrid, España: Editorial AKAL S.A, 2012, P. 256. ISBN 978-84-460-3622-7

⁴⁹ McAfee AP (2006b) Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration. En MIT Sloan Management Review 47(3):21–28 [en línea]. Disponible en < <http://sloanreview.mit.edu/article/enterprise-the-dawn-of-emergent-collaboration/> >

⁵⁰ Kietzman, Hermkens, McCarthy, y Silvestre, (2011). Citado por: BERTHONA, Pierre R. PITTB, Leyland F. PLANGGERB, Kirk y SHAPIROB, Daniel. Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. En: Business Horizons, [base de dato en línea] Volume 55, Issue 3, May–June 2012, Pages 261-271. [citado el 27 de Agosto de 2015] Disponible en ScienceDirect Research Databases.

empresas y clientes; en este caso las SNSs son un canal de fácil acceso para que el cliente pueda transmitir sus peticiones, queja, reclamos o felicitación a las empresas, además de que brindan información de los gustos, pasiones y necesidades de sus clientes permitiéndole al procesos de I + D de las empresas mejorar o generar nuevos productos o servicios, y 3) realizar reclutamiento y desarrollo de la carrera profesional.⁵¹ En este trabajo se hará énfasis en esto último.

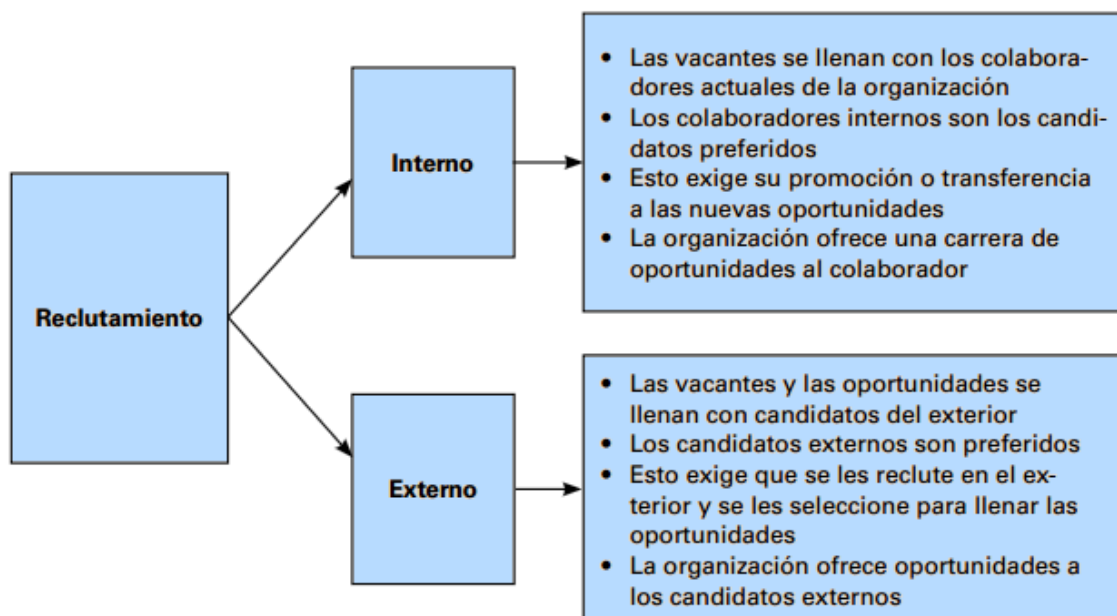
4.5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO

En la gestión del talento humano, el reclutamiento es un proceso encaminado a proveer de talento humano a la empresa u organización dependiendo de los requerimientos de un puesto de trabajo, su papel consiste en comunicar y divulgar sus oportunidades de trabajo en el mercado laboral a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar un proceso de selección para establecer una relación laboral. Las empresas pueden abordar el reclutamiento desde dos enfoques; basado en el puesto, busca a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el statu quo. Y basado en competencias, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio.⁵² Sean cual sea el enfoque, el reclutamiento se puede aplicar de dos maneras; interno y externo:

⁵¹ RICHTER Daniel, RIEMER Kai, VOM Brocken. Op., cit., p 89-101.

⁵² CHIAVENATO, Idalberto. Op., cit. p 120.

Figura 4. Reclutamiento interno y externo



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto

En este caso nos enfocaremos en el reclutamiento externo, en el que las principales técnicas para llevarlo a cabo son:

Tabla 5. Técnicas de reclutamiento externo.

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
Anuncios en diarios y revistas especializadas	El diario y revista que se escoja dependerá del perfil que se está buscando. El anuncio debe llamar la atención, despertar interés, promover el deseo del candidato por hacer parte de la empresa, e incitar una acción en él, como por ejemplo enviar el Curriculum Vitae (CV).
Agencias de reclutamiento	La organización puede, en lugar de ir directo al mercado de talento humano (MTH), entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento.
Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones	Crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia, aun cuando no se puedan ofrecer oportunidades a corto plazo. Además busca llegarle a los egresados de una universidad en especial.
Carteles o anuncios en lugares visibles	Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas.

Tabla 5. (Continuación)

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
Presentación de candidatos por indicación de trabajadores	Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos.
Consulta a los archivos de candidatos	El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores.
Reclutamiento virtual	Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través del internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. La facilidad y la sencillez son enormes. Internet ofrece a las compañías una plataforma que permite la comunicación inmediata y rápida por correo, y elimina toda forma de intermediación.

Fuente: elaboración propia basada en Chiavenato, Idalberto.

Hoy en día la búsqueda de empleo ya no es un proceso que se dé necesariamente cara a cara o por los clasificados en los periódicos y revistas, pues, solicitantes de empleo ahora utilizan una diversidad de herramientas digitales basadas en la Web que les permiten promover su hoja de vida y encontrar ofertas de trabajo que mejor se ajusten a su perfil profesional,⁵³ Por lo cual, las organizaciones se han visto motivadas a involucrarse en este mundo digital y en los medios sociales del internet como herramienta importante para atraer candidatos a sus ofertas laborales, creando su propio página de Facebook, el perfil en LinkedIn, y/o una cuenta de Twitter, con el fin de llegar a la mayor cantidad de personas posible y hacer su compañía más reconocible entre los muchos disponibles como la empresa donde el mejor talento quisiera trabajar.⁵⁴ La aparición de la web 2.0 ha cambiado sustancialmente las directrices de buscar y obtener puestos de trabajo, desde la perspectiva de los empleadores y los empleados potenciales. Este proyecto hará énfasis en el reclutamiento virtual a través de SNSs.

Por su parte, la selección de personal es un proceso que es realizado mediante la dirección estratégica de la organización y las políticas de Gestión del Talento

⁵³ CAMPOS Freire, F. , Alonso Ramos, N. Online digital social tools for professional self-promotion. A state of the art review. Revista Latina de Comunicacion Social Volume 70, 2015, Pages 288-299

⁵⁴ MELANTHIOU, Yioula Pavlou. FOTIS Constantinou, Eleni. Op., cit., p 31-49.

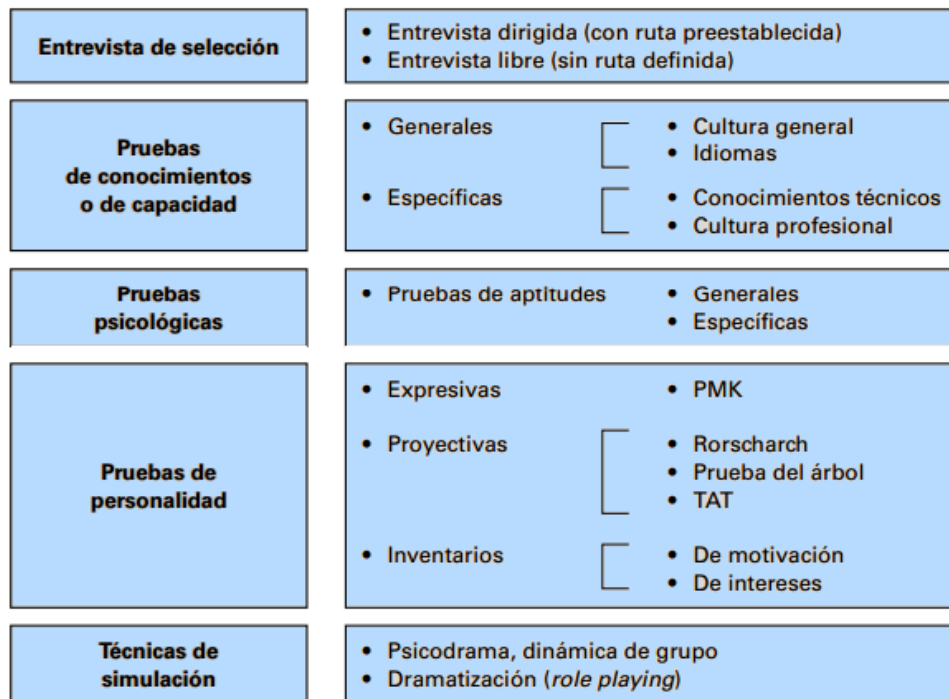
Humano derivadas, con el objetivo de seleccionar o escoger de un número de perfiles reclutados al candidato que mejor se adecúe a las características requeridas de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa específica.⁵⁵ Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca.⁵⁶ Al igual que en el reclutamiento, el proceso de selección puede tener dos enfoques; uno radica en el puesto que será cubierto (se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir) y el otro en las competencias que serán captadas (se presenta en función de las competencias que la organización desea).

Independiente del enfoque, para llevar a cabo este proceso, inicialmente se debe recopilar la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, posterior a esto se busca y analiza la información respecto a los candidatos que se presentan, para ello se debe elegir las técnicas de selección que permitan conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

⁵⁵ CUESTA Santos, Armando. Gestión del talento humano y del conocimiento. Colombia: Ecoe Ediciones, 2010. ProQuest ebrary. Web. Consultado el 24 Octubre 2015.

⁵⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Op., cit., p 140.

Figura 5. Categorías de técnicas de selección de personal



Fuente: Chiavenato, Idalberto.

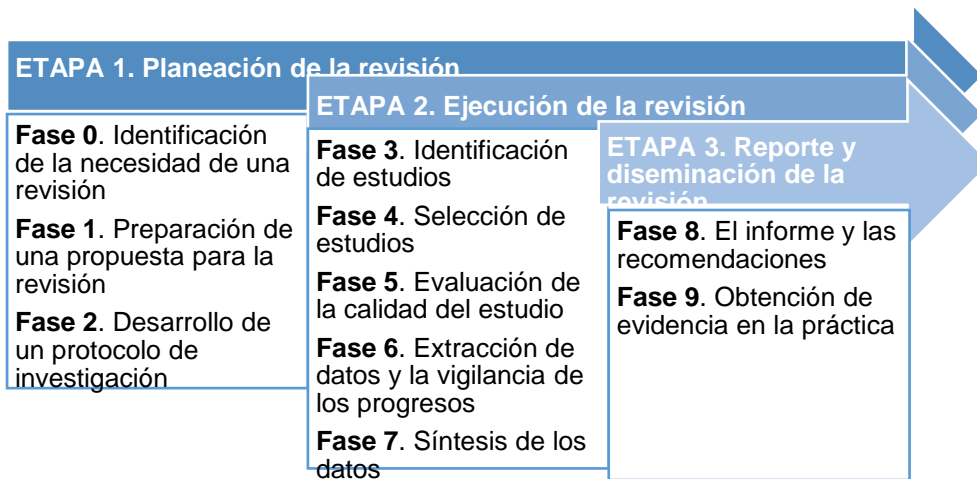
Estas técnicas permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Para lograr una identificación más profunda y entendimiento del comportamiento de los candidatos, las empresas de hoy, las empresas 2.0, adicional a las técnicas ilustradas anteriormente han comenzado a utilizar la información personal disponible de los aspirantes en las SNSs para tomar decisiones de contratación.⁵⁷ Algunas empresas han contratado firmas como Social Intelligence, con conexiones a través de Facebook, LinkedIn, Twitter, Flickr, YouTube y miles de “otras fuentes” para crear informes sobre el “verdadero yo”, y no el “usted” presentado en un currículum. El cómo están usando las empresas las SNSs en sus proceso de reclutamiento y selección del talento humano se evidencia en la revisión de literatura (Capítulo 5).

⁵⁷ KLUEMPER, Donald H y ROSEN, Peter A. Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. En: Journal of Managerial Psychology. V 24(6), 567-580p. 2006. Disponible en Scopus base de dato. Consultado el 24 de octubre de 2015.

5. REVISIÓN DE LITERATURA

Siguiendo los lineamientos descritos por Transfield⁵⁸ y el manual Cochrane⁵⁹ sobre la revisión sistemática, en la figura 6 se resumen las etapas que se siguieron para desarrollar dicha revisión y se pueden ver descritas en el anexo B.

Figura 6. Etapas para el desarrollo de una revisión sistemática



Fuente: los autores basados en CADENA ARIZA⁶⁰

Como primera medida y con el fin de reconocer la necesidad de una revisión, se realizó una revisión exploratoria de la literatura, sin seguir un procedimiento específico, en bases de datos como EISEVIER, Scopus, Web of science, SpringerLink y Google Scholar, adicional a bases de datos de las universidades nacionales más reconocidas; sin tener éxito en este primer paso, ya que no se encontraron muchos estudios en el tema y ninguno con la suficiente rigurosidad para lograr la aceptación de la comunidad científica y, por lo tanto, la realización de una revisión exhaustiva es imprescindible.

⁵⁸ TRANFIELD, David; DENYER, David y SMART, Palminder. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. En: British Journal of Management. Septiembre, 2003. Vol. 14, No 3, p. 207–22.

⁵⁹ CENTRO COCHRANE IBEROAMERICANO, traductores. Manual Cochrane de Revisiones Sistemáticas de Intervenciones, versión 5.1.0 [actualizada en marzo de 2011] [En línea]. Barcelona: Centro Cochrane Iberoamericano; 2012. Disponible en internet: < <http://www.cochrane.es/?q=es/node/269> >

⁶⁰ CADENA ARIZA, Wilmar Albeiro. Estado del arte del endomarketing, un enfoque de sostenibilidad. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Bucaramanga, Santander: Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Facultad de Ingeniería Físico-mecánicas, 2015. 22p.

Una vez se reconoció la utilidad de las SNSs en el entorno empresarial, se logró establecer la pertinencia de la revisión, apuntando a responder la pregunta de investigación: ¿cuáles son los usos de las SNSs en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano? Acto seguido, se definieron las palabras claves, las cuales unidas por operadores booleanos dieron como resultado ecuaciones de búsqueda que fueron probadas y validadas por los expertos en el tema que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 6. Expertos para validación de la ecuación de búsqueda

Experto 1	Experto 2	Experto 3
Orlando E. Contreras	Aura C. Pedraza Avella	Mireia Valverdi
Post MBA en Administración y gestión de empresas.	Doctora en ciencias económicas, Magister en economía.	Doctora en Management
Estudiante de Doctorado, Docente de planta en los tópicos de Sostenibilidad, Recursos Humanos, Estrategia de Negocios, Emprendimiento y Evaluación de Proyectos UIS	Docente de planta de pregrado en ingeniería industrial, Docente de taller de aplicación en la maestría en gerencia de negocios, coordinadora del grupo de investigación Finance & management -UIS	Docente de planta para doctorados en procesos de búsqueda, métodos de investigación cualitativa y administración de recursos humanos en la Universitat Rovira i Virgili
Bucaramanga, Colombia	Bucaramanga, Colombia	Tarragona, España

Las bases de datos elegidas, dado su reconocimiento, fueron ISI Web of Knowledge y Scopus, y las ecuaciones aplicadas fueron las siguientes:

Figura 7. Ecuación de búsqueda para Scopus

ECUACIÓN DE BÚSQUEDA
TITLE-ABS-KEY ("social network* sites" OR " social media" OR "social Network*" OR "SNS") AND TITLE-ABS-KEY ("Human Resource" OR "Online recruitment" OR "recruitment" OR "recruitment administration" OR "recruitment screener" OR "selection criteria" OR "recruitment criteria" OR "human resource management" OR "employee screening" OR "employee selection" OR "candidate selection" OR " selection process" OR " recruitment process" OR "staff selection" OR " screening process" OR " screening " OR "Job choice" OR "Job search") AND NOT TITLE-ABS-KEY ("learning" AND "student*")

Esta ecuación se aplicó el día 08 de marzo de 2016 en la base de datos Scopus, donde se obtuvo un total de 2439 documentos, posteriormente, se

aplicaron los criterios de inclusión y exclusión obteniendo un total de 1249 documentos, los cuales cumplían los criterios de inclusión y exclusión.

Figura 8. Ecuación de búsqueda para ISI Web of Knowledge

ECUACIÓN DE BÚSQUEDA
TS=("social network* sites" OR " social media" OR "social Network*" OR "SNS") AND TS= ("Human Resource" OR "Online recruitment" OR "recruitment" OR "recruitment administration" OR "recruitment screener" OR "selection criteria" OR "recruitment criteria" OR "human resource management" OR "employee screening" OR "employee selection" OR "candidate selection" OR " selection process" OR " recruitment process" OR "staff selection" OR " screening process" OR " screening " OR "Job choice" OR "Job search") NOT TS=("learning" AND "student*")

Esta ecuación se aplicó el día 13 de marzo, obteniendo 1123 documentos, de los cuales 327 cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión; estos 327 estudios se cruzaron con los encontrados en Scopus logrando así eliminar 200 estudios repetidos en las dos bases.

Al final de la búsqueda de estudios relacionados con el uso de las redes sociales en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano, se logró totalizar 1376 documentos publicados entre los años 2001 y 2016 escritos en los idiomas inglés y español. Posteriormente, aplicando los criterios de inclusión, exclusión y calidad que se detallan en el anexo B, se obtuvieron en total 70 estudios.

Con el fin de tener una mayor organización, llevar un registro, extraer datos y vigilar los progresos, se construyó un documento en Excel con título, autores, año de publicación, fuente de documentos y demás datos importantes. Luego, con el programa NVivo11 y contando con los PDF, se logró la clasificación de los mismos. Este software también permitió la síntesis de los datos, realizada gracias a las 50 palabras más frecuentes encontradas en los documentos, y la conformación de nodos de los temas más relevantes: introducción, reclutamiento, selección y legal y ético; estos nodos se detallan en el anexo B.

Contando con la información organizada se procedió a generar el documento con los resultados de la misma y se realizó un análisis bibliométrico el cual se evidencia en el anexo B, donde se analizaron 67 de los 70 documentos, incluidos en la base de datos Scopus. De este análisis se pudo inferir que el

estudio del uso de las SNSs en los procesos de talento humano ha cobrado fuerza a partir del 2009, con una tendencia creciente en el 2010. El 2015 resultó ser el año con mayor número de publicaciones, evidenciando así que este es un tema de actualidad. También se encontró que Estados Unidos es el país con el mayor número de publicaciones (28), seguido de Francia (5) y Grecia (4). No se encontraron artículos de Centro y Suramérica. En cuanto al tipo de documento, los artículos puntúan con 47 publicaciones, seguidos de la conferencias con 15 publicaciones y por último revisiones con 5. Las áreas del conocimiento que más han estudiado el tema son negocios, administración y contabilidad (29 publicaciones), las áreas de ciencias de la computación y ciencias sociales (23 publicaciones ambas).

5.1. RESULTADOS DE LA REVISIÓN DE LITERATURA

Las empresas de hoy demandan de talento joven, candidatos capacitados que se desempeñen en los cargos disponibles. Las SNSs actúan como ganchos para atraer y llegar a una población mucho más amplia y, por ende, joven, nativos de estas redes. Una encuesta realizada por la Society for Human Resource Management (SHRM) en 2011 encontró que el 56% de las áreas de Talento Humano utilizan estas plataformas para reclutar personal, y en general, el 95% utiliza LinkedIn para cuestiones profesionales, el 58% Facebook, mientras que el 42% Twitter⁶¹.

Para llevar a cabo la contratación, los procesos de selección y reclutamiento abarcan una serie de fases, tanto previas como posteriores, en las que las SNSs tienen una importante participación. Esta tendencia ha tomado fuerza en diversas partes del mundo y su acogida va en aumento.

En general, entre los países que usan estas redes para reclutar y seleccionar personal figuran Estados Unidos, Grecia, Chipre e India. El primero empezó a utilizar esta técnica a principios de siglo, cuando empleaba Internet para

⁶¹ TUFTS, Shannon Howle; JACOBSON, Willow S.; STEVENS, Mattie Sue. Status Update Social Media and Local Government Human Resource Practices. Review of Public Personnel Administration, 2015, vol. 35, no 2, p. 193-207.

reclutar trabajadores⁶². **Friedman** en su libro *'The world is flat a brief history of the Twenty-first Century'* sugiere que aproximadamente la mitad de las organizaciones estadounidenses utilizan la búsqueda de candidatos por medio de Google en el proceso de contratación⁶³. **Davison et al.** aseguran que el uso de las SNSs en el ciclo de selección no se limita a territorio norteamericano, sino que ha trascendido a países como Alemania, Canadá, Reino Unido y Nueva Zelanda⁶⁴. De hecho, en Grecia, según un estudio de **Nikolau** en **2014**, los reclutadores preferían LinkedIn –por encima de Facebook– para estos fines, debido a su eficacia⁶⁵.

Por su parte, en Chipre, de acuerdo a una investigación en la que se encuestaron a 117 empresas, el 50% usaba estas redes para reclutar. Las grandes organizaciones eran más propensas a utilizarlas. El 54% de empresas con más de 100 empleados hacían uso de la contratación *online*, las empresas de 31 a 100 empleados el 48% y las que contaban con menos de 30 empleados el 39%⁶⁶.

La India ha liderado la convergencia de prácticas tradicionales e innovadoras en lo relacionado con empresas. Organizaciones indias han adoptado el reclutamiento en línea como un modelo a seguir para introducirse poco a poco en estos métodos modernos. Un informe internacional en el que participaban 39 economías reconocidas identificó que las organizaciones indias obtuvieron el cuarto lugar a nivel general entre las que más utilizan las SNSs para fines relacionados con el trabajo. El 64% de las empresas de dicho país adoptan los *social media* frente al 48% de China y el 44% de Brasil. Aproximadamente, el

⁶² ZHITOMIRSKY-GEFFET, Maayan; BRATSPIESS, Yair. Perceived effectiveness of social networks for job search. *Libri*, 2015, vol. 65, no 2, p. 105-118. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016].

⁶³ Roth, P., Bobko, P., Van Iddekinge C H. and Tatcher, J. Op. Cit.

⁶⁴ DAVISON, H. Kristl; MARAIST, Catherine; BING, Mark N. Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Journal of Business and Psychology*, 2011, vol. 26, no 2, p. 153-159.. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

⁶⁵ Nikolau, I. "Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment". En: *International Journal Selection and Assessment*. Volume 22, no. 2, June 2014. Pág. 187.

⁶⁶ Melanthiou, Y., Pavlou, F and Constantinou, E. Op Cit. Pág. 41.

7% de las empresas indias utilizan estas plataformas para reclutar y contratar personal⁶⁷.

En cuanto a España, hacia 2011, la búsqueda de empleo online estaba en pleno auge. En 2008, el 17,7% de las empresas posteaban vacantes en sus sitios web o utilizaban estos medios para aceptar solicitudes de empleo y el 21,5% de las personas eran solicitantes de empleo por Internet. Mientras que cuatro años después esas cifras aumentaron al 20,5% y 25,2% respectivamente⁶⁸.

5.1.1. Usos de las SNSs en los procesos de reclutamiento y selección. En general, los estudios consultados se concentran en tres redes sociales: Facebook, LinkedIn y Twitter, siendo estas las más utilizadas en los procesos de reclutamiento. No obstante, sitios como Youtube, Google +, RSS⁶⁹ y XING⁷⁰, también son mencionados. Facebook, la más popular de la web, les permite acceder a información personal de los candidatos⁷¹, esto es, aspectos que les faciliten conocer su personalidad e indagar en sus intereses. También funcionan como una herramienta de validación y complemento para los reclutadores, quienes deben evaluar y constatar la información presentada en los currículos⁷². Asimismo, le sirve a las empresas para su posicionamiento y reputación, dando a conocer su filosofía, marca, productos, servicios e

⁶⁷ RAO, Pramila. Social networking sites (SNS): Talent management in emerging markets—India and Mexico. *Social Media in Strategic Management (Advanced Series in Management, Volume 11)* Emerald Group Publishing Limited, 2014, vol. 11, p. 259-276. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

⁶⁸ Campos, R., Arrazola, M., & de Hevia, J. (2014). Online job search in the Spanish labor market. *Telecommunications Policy*, 38(11), 1095-1116. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016].

⁶⁹ MICIK, Michal; EGER, Ludvik. Recruiting talents with social media. *Актуальні проблеми економіки*, 2015, no 3, p. 266-274. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

⁷⁰ SIEVERS, Katja, et al. Self-presentation in professional networks: More than just window dressing. *Computers in Human Behavior*, 2015, vol. 50, p. 25-30.

⁷¹ Roth, P., Bobko, P., Van Iddekinge C H. and Thatcher, J. "Social Media in Employee-Selection-Related Decisions: A Research Agenda for Uncharted Territory". En: *Journal Management*, Vol 42, No. 1, January 2016. Pág. 270.

⁷² Caers, R. and Castelyns, V. "LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures". *Revista: Social Science Computer Review*, 2011. Pág. 438.

igualmente ofertas de empleo, mediante los fan pages⁷³, y llegar directamente a los afiliados o 'fans' que se han inscrito a su página.

LinkedIn, por su parte, tiene una mayor acogida en el plano profesional: el usuario encontrará referencias sobre empresas⁷⁴, podrá seguirlas, verificar las ofertas vigentes, construir su propio currículum y formar una red de contactos masiva, estableciendo conexiones con estos mismos, e incluso conexiones con las conexiones de ellos. A través de esta red, el usuario se 'comercializa', compartiendo sus habilidades, conocimientos y experiencia, e igualmente enterarse de las oportunidades de empleo que comparten las organizaciones y hasta recibir recomendaciones de empleadores anteriores, beneficio que pueden visualizar los reclutadores en su perfil, en caso de presentarse alguna oferta⁷⁵.

Aunque tanto Facebook como LinkedIn se empleen en los procesos de selección y reclutamiento, no pertenecen a las mismas esferas, y por lo tanto, hay diferencias notables entre una y otra. La primera está relacionada mucho más con el ámbito privado, permite conectarse con amigos, conocer gente nueva y compartir información relacionada con las aficiones o inclinaciones; la segunda tiene que ver con la esfera profesional: conectar a un conglomerado de personas que pretenden proyectarse en el campo laboral⁷⁶.

Twitter, al igual que Facebook y LinkedIn, también se ha puesto al servicio de empresas y reclutadores, aunque en un menor grado. A través de los denominados tweets y el uso los *hashtags* para dirigirse a grupos específicos, organizaciones o usuarios independientes pueden convocar o simplemente dar a conocer oportunidades de empleo⁷⁷. Como los usuarios están expresando

⁷³ Ibid.

⁷⁴ ZHITOMIRSKY-GEFFET, Maayan; BRATSPIESS, Yair. Op. Cit. Pág. 108.

⁷⁵ BROWN, Victoria R.; VAUGHN, E. Daly. The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business and psychology*, 2011, vol. 26, no 2, p. 219-225.

⁷⁶ Caers, R. and Castelyns, V. Op. Cit.

⁷⁷ Nair. L. and Shetty. S. "Streaming Twitter Data Analysis Using Spark for Effective Job Search". En: *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. Vol. 80, No. 2, 2015. Pág. 349.

opiniones o sentimientos constantemente sobre marcas, personas o productos, las empresas pueden conocer sus reacciones en tiempo real.

La naturaleza de Twitter –sus publicaciones contienen un máximo de 140 caracteres– se convierte en un plus para los reclutadores, quienes pueden predecir la personalidad de los candidatos, a partir de la estructura de sus tweets⁷⁸, además, en el 99% de los casos, los usuarios deciden adoptar la configuración predeterminada de privacidad, lo que la vuelve mucho más abierta a diferencia de redes sociales como Facebook, donde la búsqueda de perfiles suele tener más restricción⁷⁹.

- **Usos de las SNSs en la fase de reclutamiento.** La introducción de las SNSs en los departamentos de Recursos Humanos es en sí una estrategia de negocios exitosa⁸⁰, pues además de utilizarse en la contratación de personal, catapulta el posicionamiento de la marca y fortalece la reputación, influyendo positivamente en su imagen.

Las estrategias que tradicionalmente usaban las organizaciones para reclutar personal se reducían a periódicos, agencias de contratación, referencias de empleos anteriores –que aún son empleadas–, proveedores o clientes, invitaciones universitarias⁸¹, pero con el advenimiento de las SNSs y sus ventajas, estos procesos han mejorado no solo en tiempo y costos, como anteriormente mencionamos, sino también porque dada la naturaleza de las redes, permiten realizar los respectivos seguimientos e inmediatamente ejercen familiaridad con los postulantes, convirtiéndola en un método eficaz –y rentable– a largo plazo⁸².

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ SIBONA, Christopher; WALCZAK, Steven. Purposive sampling on Twitter: A case study. En System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on. IEEE, 2012. p. 3510-3519.

⁸⁰ Melanthiou, Y., Pavlou, F. and Constantinou, E. “The use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool”. En: Journal of Transitional Management, 20, 2015. Pág. 32.

⁸¹ Ibid. Pág. 34.

⁸² Ladkin, A. and Buhalis, D. Op. Cit. Pág. 330.

Es importante rescatar el uso del banner⁸³ y los anuncios en las SNSs como uno de los mecanismos principales que emplean las empresas para dar a conocer las ofertas de empleo o para mostrarse como marca⁸⁴. Investigaciones aseguran que parte del éxito de estos anuncios se debe a factores como el mensaje, el objetivo, el tamaño de la empresa, la reputación y la imagen de los empleadores en las organizaciones⁸⁵. Como capital intangible, la reputación de una organización influye fuertemente al momento de seleccionar en dónde se aspira o se desea laborar y lo que las redes hacen es ofrecer oportunidades, mediante recursos dinámicos y útiles (información relevante, imágenes, vídeos, concursos, etc.), para que los internautas se correlacionen con el valor de la marca⁸⁶. En un estudio realizado por **Ollington, Gibb y Harcourt** en **2013**, todos los empleadores participantes reconocieron el valor potencial de su marca y reputación para atraer a solicitantes de empleo. Y más del 50% de los encuestados afirman que la marca permite entablar lazos, fortalecerlos y aumentar la confianza, tanto así que gracias a ella, muchos no rechazan el contacto *online*⁸⁷.

Aunque pocos han examinado qué factores indican en la elección de un método acertado para reclutar, la teoría de la gestión estratégica de los recursos humanos indica que el tamaño, los recursos financieros y políticas formales son los aspectos más influyentes⁸⁸. Por ejemplo, las grandes organizaciones tienen una estructura definida, niveles jerárquicos, planes estratégicos y de gestión formal, por lo que son más propensas a seguir

⁸³ Según el Glosario Informático 2.0, es un gráfico, generalmente rectangular, que se inserta en una página web. Puede tener carácter publicitario. En: <http://edant.clarin.com/suplementos/informatica/htm/glosario.htm>

⁸⁴ SURY, Kartina. We're Hiring! Brand and Remuneration as Antecedents in Social Media Recruitment Campaign. *Advanced Science Letters*, 2015, vol. 21, no 4, p. 759-762.

⁸⁵ DIABY, Mamadou; VIENNET, Emmanuel. Quantifying the Hidden Factors Impacting the Audience of Advertisements Posted on Facebook. En *Industrial Conference on Data Mining*. Springer International Publishing, 2015. p. 263-277. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

⁸⁶ *Ibíd.*

⁸⁷ Ollington, N., Gibb, J. and Harcourt, M. "Online Social Networks: An Emergent Recruiter Tool For Attracting and Screening". En: *Personnel Review*. Vol. 42, No. 3, 2013. Pág. 275.

⁸⁸ CHANG, Wen; MADERA, Juan M. Using social network sites for selection purposes: An investigation of hospitality recruiters. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2012, vol. 11, no 3, p. 183-196. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

procedimientos formales, dirigidos por especialistas en la contratación. Por su parte, las pequeñas empresas no poseen con una jerarquía y su estructura es más sencilla. Ellas suelen adoptar enfoques informales de reclutamiento, ya que no cuentan con experiencia en particular o un área especializada⁸⁹. En este punto, los expertos señalan que las organizaciones de gran magnitud tienen más posibilidades de adoptar prácticas innovadoras, no convencionales, para sus procesos de selección y reclutamiento. Por lo tanto, el uso de las SNSs estará sujeto tanto al tamaño de la empresa como al número de personas dispuestas a contratar y al número de herramientas que dispongan para tal fin⁹⁰.

- **Usos de las SNSs en la fase de selección.** De igual forma, muchas organizaciones emplean estas redes para buscar información sobre posibles candidatos o ver sus perfiles una vez se presentan a las convocatorias. **J. Palak** escribió un artículo para *The Washington Times*⁹¹, afirmando que empleadores en Estados Unidos indagaban en Facebook sobre posibles solicitantes, ya que lo que ahí se publicaba en su mayor parte era profesional y por lo tanto los empleadores podían darse una idea del carácter del postulado⁹².

En Bélgica, de acuerdo a un estudio en 2010, el 57,8% de los encuestados coincidía con que LinkedIn era adecuado para encontrar información sobre organizaciones. El 44,3% de las empresas participantes usa LinkedIn para buscar posibles candidatos que se ajusten a las vacantes, mientras que el 82% se rehúsa a utilizar Facebook para estos fines específicamente. El 70% de los participantes, usuarios activos en LinkedIn, dicen que usan esta red para encontrar información adicional y el 43% lo hace con Facebook⁹³.

Con República Checa ocurre algo similar. Según un estudio de **Bohmová**, el 53% de los encuestados afirmaron ver el perfil de los candidatos en redes.

⁸⁹ Melanthiou, Y., Pavlou, F. and Constantinou, E. Op. Cit.

⁹⁰ Chang, W. and Madera, J. Op. Cit. Pág. 186.

⁹¹ Palak, J. Face it: 'Book' no secret to employers. *The Washington Times*. Julio 17 de 2006. En: <http://www.washingtontimes.com/news/2006/jul/17/20060717-124952-1800r/?page=all>

⁹² ZHITOMIRSKY-GEFFET, Maayan; BRATSPIESS, Yair.. Op. Cit. 109

⁹³ Caers, R. and Castelyns, V. Op. Cit. Pág. 442.

Pese a que hacia 2013 las bolsas de trabajo *online* dominaban el campo de los recursos humanos, los profesionales de esta área no desconocían que en un futuro no lejano, las SNSs se consolidarían como el método principal para reclutar candidatos. Esto probablemente se deba a que muchas organizaciones de este país son parte de cadenas multinacionales y algunas provienen de Estados Unidos, por lo que los trabajadores se ven fuertemente influenciados por su cultura corporativa⁹⁴.

Otro posible uso es el de comunicar vacantes u ofertas de trabajo, dada su efectividad para abarcar un mayor número de personas. Bélgica lo hace con LinkedIn, teniendo en cuenta que su utilidad también incide en la toma final de decisiones en casos de pymes y grandes empresas. Aunque no omiten el uso de Facebook completamente, cada SNS es empleada de forma distinta y de acuerdo a las necesidades⁹⁵. En Chipre, las empresas se las arreglan para usar las SNSs de acuerdo a lo que requieran: ya sea para convocar personal o evaluarlos⁹⁶.

De acuerdo a lo consultado, en países como Bélgica, las SNSs también se emplean para programar citas profesionales, privilegiando LinkedIn como fuente más confiable por estar relacionada con cuestiones profesionales (formación y experiencia). En la investigación de **Caers** y **Castelyns**, muchos reclutadores utilizaban tanto LinkedIn como Facebook para recopilar información que les ayudara a determinar quién pasaba a la entrevista de selección y en menor medida, a la entrevista personalizada⁹⁷.

Por su parte, las empresas mexicanas utilizan los *social media* para la comercialización, la gestión de perfiles de empleados y la publicidad. Un estudio hecho con 3.104 internautas encontró que LinkedIn es la mejor fuente para que las organizaciones contraten talento directivo. Normalmente es empleado para las ventas, cuestiones académicas y la contratación de puestos operativos. Facebook, por su parte, les parece ideal para contratar a personas

⁹⁴ Bohmová, L. Op. Cit. Pág. 26.

⁹⁵ Caers, R. and Castelyns, V. Op. Cit. Pág. 444.

⁹⁶ Melanthiou, Y., Pavlou, F and Constantinou, E. Op. Cit. Pág. 41.

⁹⁷ Caers, R. and Castelyns, V. Op. Cit. Pág. 444.

jóvenes, pues cerca del 84% de la juventud mexicana posee un perfil en dicha red. Aunque aquí, hay empresas que aprovechan el espacio en línea y el ambiente de las redes para complementar el proceso de reclutamiento. AXA Seguros, por ejemplo, contrató a 400 ejecutivos a través de las SNSs en un corto tiempo y con muy bajos costos. Ellos crearon ‘comunidades virtuales’ para entablar diálogos mientras se adelantaba la contratación. Esto les permitió ser más certeros al momento de seleccionar a la persona que se adecuaba al puesto⁹⁸.

En su artículo ‘Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions’, **Davison et al.** Indagan sobre los usos de las SNSs en el área de Recursos Humanos, para orientar a dichos profesionales sobre los problemas que surgen a partir de la información obtenida allí, las percepciones que se hacen los empleadores y las cuestiones legales. Esto se muestra en la siguiente tabla.

- **Beneficios y perjuicios.** Son múltiples los beneficios que las SNSs pueden aportar a los departamentos de Recursos Humanos en su búsqueda por candidatos potenciales, así como también para los interesados en conseguir un empleo. Estas plataformas construyen círculos sociales amplios y diversos, mucho más allá de los familiares y amigos: los *weak social ties*⁹⁹. **Zhitomirsky-Geffet y Bratspiess** en **2014** se refirieron a este concepto como un *bridging social capital*, por lo que esos lazos le permiten a las personas acceder a información novedosa, útil y variada (como por ejemplo, ofertas laborales), forjar lazos profesionales y promocionarse, ampliar sus redes y aumentar el *bridging social capital*¹⁰⁰. **Kelkar y Kulkarni** coinciden con lo anterior, pues la dinámica de las redes genera conexiones a escalas exorbitantes, facilitando el contacto con empleadores que estén en busca de candidatos interesados.¹⁰¹ Asimismo, se vuelven una fuente alternativa e independiente que puede añadirle valor y diferenciarlos de los demás

⁹⁸ Rao, P. Op. Cit. Pág. 269.

⁹⁹ ZHITOMIRSKY-GEFFET, Maayan; BRATSPIESS, Yair. Op. Cit. pag. 110

¹⁰⁰ Op. Cit.

¹⁰¹ KELKAR, Anuja; KULKARNI, Saurabh. Value of facebook for job search: Languishing present to a lucrative future. En Information Society (i-Society), 2013 International Conference on. IEEE, 2013. p. 222-226.

candidatos, pues los alinea a grupos o intereses que pueden ser percibidos favorablemente por las organizaciones¹⁰².

¹⁰² Reiners, T. and Alexander, P. "Social Network Perception Alignment of E-Recruiters and Potential Applicants". En: 46th Hawaii International Conference on System Sciences, 2013. Pág. 4577.

Tabla 7. Usos de las SNSs en RR.HH.

	Reclutamiento	Detección y selección	Acciones disciplinarias y terminaciones
Usos Actuales	Los aplicantes buscan a las organizaciones mediante páginas en Facebook, Tweets, etc. Los solicitantes localizan las ofertas de trabajo de las organizaciones en las redes sociales.	Los profesionales de Recursos Humanos buscan sitios de redes sociales para recopilar información sobre los solicitantes, descartar personas o desarrollar preguntas dirigidas para la entrevista.	El poder de los empleados de las organizaciones solo puede proporcionar cierta información sobre la compañía en los sitios de redes sociales y si no siguen el acuerdo, están sujetos a medidas disciplinarias. Las organizaciones despiden a los empleados que proveen información negativa, confidencial o vergonzosa en publicaciones hechas en los sitios de redes sociales.
Usos Potenciales	Las organizaciones emplean el marketing dirigido para alcanzar el grupo de solicitantes deseado.	Los profesionales de Recursos Humanos codifican sistemáticamente la información laboral pertinente de las redes sociales para evaluar y medir la personalidad de los candidatos, entre otras características. Las medidas de correlación de estos puestos de trabajo generan rasgos relevantes con medidas de rendimiento en el trabajo, para determinar su capacidad de predecir el éxito en un futuro trabajo. (Marcus et al. 2006; Vazire and Gosling, 2004)	Las organizaciones acceden a las redes sociales de sus empleados y hacen un seguimiento regular a las publicaciones que ellos consideran inapropiadas.
Estado actual de la investigación	Poca investigación empírica en esta área. DeKay (2009) encontró que solo un pequeño porcentaje de los miembros de LinkedIn eran solicitantes de empleo pasivos.	La investigación en esta área es limitada. Algunas pruebas de personalidad pueden medirse de forma fiable y válida desde las páginas web. La imagen presentada y los contenidos inapropiados en la red social estaban asociados con la comodidad de los estudiantes hacia la familia, amigos y empleadores que revisaban los perfiles. (Peluchette y Karl 2009)	Poca investigación empírica en esta área. Algunos casos judiciales proporcionan orientación. Los estudiantes fueron neutrales sobre los empleadores que revisaban sus redes sociales. (Baglione et al. 2009) Cortes han confirmado el despido de empleados por publicaciones inadecuadas en Internet. (Spanierman v. Hughes 2008).

Fuente: DAVISON, MARAIST & BING¹⁰³

En el caso de los departamentos de Recursos Humanos, la utilidad de las SNSs en sus procesos de selección y reclutamiento significan un gran beneficio en aspectos como tiempo, eficiencia, costos y difusión. Mientras un contenido – un post en Facebook, una convocatoria en LinkedIn o un *tweet*– puede volverse viral en la red, e incluso la misma publicidad *online* resulta más económica en las plataformas virtuales que los anuncios en los medios impresos, las empresas consiguen penetrar en públicos amplios, agilizar la contratación convirtiéndola en una fase más automatizada y acertar en la selección de los candidatos que más se ajusten al perfil que buscan¹⁰⁴. Además de su accesibilidad gratuita, se perciben confiables por los usuarios y proporcionan información adicional que puede serle útil a los reclutadores al momento de seleccionar un candidato¹⁰⁵, convirtiéndolas en referencias, como afirman **Caers** y **Castelyns**, formalizando el proceso de reclutamiento y a su vez simplificando la recolección de información sobre las habilidades de los solicitantes¹⁰⁶.

La naturaleza del entorno *online* facilita el alcance: con las SNSs, las empresas llegan a un gran número de personas, puesto que no existen límites geográficos¹⁰⁷. Autores como **Micik** y **Eger** se refieren al proceso de reclutamiento mediante SNSs como el *e-recruitment*, una modalidad que, por mucho, han preferido las empresas por encima de las convencionales: coinciden en los costos, tanto los mensajes como las respuestas llegan de manera instantánea y puede abarcar gente de todas partes del mundo, talentos

¹⁰³ Davison, H., Maraist, C. and Bing, M. "Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions". Pág. 154. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

¹⁰⁴ FALIAGKA, Evanthia; TSAKALIDIS, Athanasios; TZIMAS, Giannis. An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. *Internet research*, 2012, vol. 22, no 5, p. 551-568. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

¹⁰⁵ Madera, J. "Using Social Networking Websites as a Selection Tool: The Role of Selection Process Fairness and Jobs". En: *International Journal of Hospitality Management*, n. 31, 2012. Pág. 1277.

¹⁰⁶ Caers, R. and Castelyns, V. Op. Cit.

¹⁰⁷ Melanathiou, Y., Pavlou, F and Constantinou, E. "The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool". En: *Journal of Transnational Management*, n. 20, 2015. Pág. 35.

calificados, que cumplen con los criterios de la empresa, agilizando el proceso sin tener que invertir mucho tiempo en ello.

Bohmová en **2013** presentó algunos hallazgos interesantes, consignados en su tesis, sobre la implementación de las SNS en los procesos de reclutamiento en República Checa. Él resaltó tres ventajas: el precio es casi nulo, porque su acceso es gratuito; la publicación es instantánea (velocidad) y su permanencia es fija, a diferencia de los periódicos o anuncios impresos¹⁰⁸.

Por otra parte, los perjuicios no pueden omitirse. Aunque el carácter público de las SNSs facilita acceder a la información, en redes como Facebook y Twitter los contenidos y datos aquí expuestos no están específicamente diseñados para propósitos laborales, por lo que puede influir de forma negativa, al no ser controlados conscientemente por parte del usuario¹⁰⁹. **Kelkar** y **Kulkarni** secunda esta postura: al exponer datos de carácter personal y no tener el dominio completo de lo que sus contactos pueden publicar sobre ellos, siempre existirá el temor de que los reclutadores potenciales vean este tipo de información¹¹⁰. Esta situación puede tornarse complicada cuando dicha información conlleve a problemas de discriminación¹¹¹. En ese caso, los entrevistadores se sesgan al momento de contratar personal. Aspectos como la edad, el género, la orientación sexual, la raza, su atractivo, la madurez de su rostro, la obesidad, los tatuajes, la discapacidad y el nombre de los solicitantes pueden ser motivo de estereotipos. La gravedad es tal, que estos sesgos se generan incluso antes de la entrevista. En Facebook, por ejemplo, ocurre que las imágenes de perfil son públicas y a veces estas son mucho más sugestivas de las que normalmente ponen en los currículos¹¹².

Igualmente puede significar un riesgo el alto número de interesados que se inscriben a las ofertas laborales, sobrecargando el mercado en línea e impidiendo que se distinguan los candidatos potencialmente aptos para los

¹⁰⁸ Bohmová, L. "Research on Social Networks in terms of HR". En: 26th Bled eConference eInnovations: Challenges and Impacts for Individuals, Organizations and Society". Junio 9, 2013, Eslovenia. Pág. 26.

¹⁰⁹ Reiners, T. and Alexander, P. Op. Cit.

¹¹⁰ Kelkar, A. and Kulkarni, S. Op. Cit.

¹¹¹ TUFTS, Shannon Howle; JACOBSON, Willow S.; STEVENS, Mattie Sue. Op. Cit. 200

¹¹² Caers, R. and Castelyns, V. Op. Cit. Pág. 438.

cargos y los que no¹¹³. Y así como estas plataformas contribuyen a su posicionamiento, también pueden ser un arma de doble filo, afectando su reputación, pues pueden ser atacadas por detractores o exempleados que hayan tenido problemas con la organización¹¹⁴.

Con ventajas y desaciertos, es imprescindible analizar ambas percepciones. Los autores **Reiners** y **Alexander** aseguran que, de una u otra forma, lo que los futuros postulantes compartan en sus redes y lo que buscan indagar los reclutadores de ellos, afecta directamente a ambas partes. Del uso que le den dependerá que sean conducidos a información inadecuada o inapropiada, o a búsquedas incompletas, en resumen, a un uso ineficaz e ineficiente¹¹⁵.

5.1.2. Aspectos revelados por las SNSs. En los capítulos anteriores se hizo especial énfasis en el uso de las SNSs para reclutar personal y así como ha sido útil en este ciclo, también lo ha sido en el proceso de selección, particularmente porque estas plataformas brindan una multiplicidad de herramientas para evaluar otros aspectos –físico, personalidad, habilidades comunicativas, entre otros– que no están diligenciados en su currículum. Al ver los perfiles de los candidatos, que normalmente incluyen fotos de la persona, los empleadores pueden hacer suposiciones ya sean conscientes o inconscientes acerca de la información que allí se expone y que no es idónea o compatible con el trabajo que ofrecen. El sexo, la situación familiar o la raza – aspecto que a veces resulta discriminatorio– son algunos de los datos que tienen en cuenta¹¹⁶.

Los tipos de imágenes publicadas por los individuos en estas redes repercuten en las decisiones de los empleadores, porque crean determinada impresión¹¹⁷.

¹¹³ Campos, R., Arrazola, M. and De Heiva, J. Op. Cit.

¹¹⁴ Ladkin, A. and Buhalis, D. "Online and Social Media Recruitment. Hospitality Employer and Prospective Employee Considerations". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 Iss 2. Pág. 333.

¹¹⁵ Reiners, T. and Alexander, P. Op. Cit.

¹¹⁶ THOMAS, Steven L.;ROTHSCHILD, Philip C.; DONEGAN, Caroline. Social networking, management responsibilities, and employee rights: the evolving role of social networking in employment decisions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2015, vol. 27, no 4, p. 307-323.

¹¹⁷ HARRISON, Jennifer A.; BUDWORTH, Marie-Hélène. Unintended consequences of a digital presence: employment-related implications for job seekers. *Career Development International*,

Algunos empleadores indican que las razones por las que contratan a un candidato incluyen la exposición de fotografías provocativas o inapropiadas, información que referencie el consumo de alcohol o de drogas, las insuficientes habilidades comunicativas y hablar mal de la empresa en la que anteriormente se laboró o de los compañeros de trabajo, utilizando observaciones discriminatorias relacionadas con el género, la religión o la raza¹¹⁸. La presentación de una imagen positiva en las SNSs es tan necesaria, que puede ayudar al candidato a obtener el empleo. Esto lo confirmó una encuesta hecha por el portal CareerBuilder, el cual encontró que el 18% de los reclutadores participantes que usaban las SNSs como método de contratación aseguran que los solicitantes deben publicar “contenido adecuado” tanto en forma como en personalidad y habilidades de comunicación positivas¹¹⁹. Otro ejemplo lo muestran **Roberts** y **Roach**, cuando un postulante para un hospital psiquiátrico perdió el puesto por tener en sus redes contenidos sugerentes. Él había sido evaluado no solo por su currículum, en el que además se mostraba calificado para el puesto, sino también por sus redes sociales, en las que el personal de recursos humanos encontró imágenes inapropiadas¹²⁰. **Zide, Elman** y **Shahani-Denning** reiteran que los evaluadores se basan primeramente en las fotos de perfil, seguido de citas (publicaciones escritas o estados) e intereses¹²¹. Y **Harrison (2015)** los apoya valiéndose de un estudio cualitativo, con 19 entrevistas a profundidad. Los reclutadores participantes que usaban SNSs para el proceso de contratación sugirieron que el físico, el

2015, vol. 20, no 4, p. 294-314. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

¹¹⁸ BALINT, Bryon; RAU-FOSTER, Mary. Cybersnooping: I See What You Did There. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 2015, vol. 19, no 1, p. 72. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

¹¹⁹ HOEK, Janneke; O’KANE, Paula; MCCRACKEN, Martin. Publishing personal information online: How employers’ access, observe and utilise social networking sites within selection procedures. *Personnel Review*, 2016, vol. 45, no 1, p. 67-83. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

¹²⁰ ROBERTS, Sherry J.; ROACH, Terry. Social Networking Web Sites and Human Resource Personnel: Suggestions for Job Searches. *Business Communication Quarterly*, 2009, vol. 72, no 1, p. 110-114. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

¹²¹ ZIDE, Julie; ELMAN, Ben; SHAHANI-DENNING, Comila. LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations. *Employee Relations*, 2014, vol. 36, no 5, p. 583-604. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

estilo de vida y los intereses que aquí se publican influyen en el resultado final¹²².

En México, por ejemplo, advierten a los solicitantes que tengan SNSs personales y profesionales independientes. Las imágenes que retratan a los postulantes son tan importantes que aconsejan ser cuidadosos con sus redes, así como lo son al construir su hoja de vida escrita¹²³.

Otros datos que figuran en las redes referencian el partido político, las causas sociales del individuo que son asociadas a actividades sindicales, estado civil o responsabilidades domésticas. Contenidos como fotos, historias, blogs, etc., publicados tanto por el dueño del perfil como por sus contactos, no pueden ser ignorados por las empresas¹²⁴. Dado que los usuarios utilizan las SNSs para fines sociales diversos; de alguna u otra manera, el futuro solicitante no tiene un dominio completo sobre los contenidos y esto le significaría un perjuicio. En ese caso, es recomendable supervisar la cuenta y eliminar ya sean declaraciones o fotos potencialmente inapropiadas. En fin, todo lo que pueda afectar negativamente la imagen persona, mucho más cuando el objeto que se quiere 'comercializar' es uno mismo¹²⁵.

En otras circunstancias, como señalan **M. Ourdin, A. Ourdin, Segers y Pais**, algunos empleadores ponen cuidadosa atención a la ortografía, los errores gramaticales y las direcciones de correo electrónico poco profesionales, toda información que se considere desviada en un contexto de selección, específicamente para una entrevista de trabajo. Estudios aseguran que las empresas analizan dos componentes: el contenido auto-publicado por el individuo y el contenido visible que publica otra persona, pero implica

¹²² HARRISON, Jennifer A.; BUDWORTH, Marie-Hélène. Op. Cit. Pág 295

¹²³ Rao, P. Op. Cit.

¹²⁴ Roth, P., Bobko, P., Van Iddekinge C H. and Thatcher, J. Op. Cit. Pág. 284.

¹²⁵ Gershon, I. "Selling yourself in the United States". En: Political and Legal Anthropology Review. Pág. 282.

directamente al dueño del perfil (por ejemplo, etiquetas de fotos y comentarios hechos por amigos)¹²⁶.

No obstante, muchos solicitantes detectan qué criterios usan los reclutadores. Y es ahí cuando los usuarios pueden construir una identidad calculada, manipular la información de su perfil de acuerdo a las exigencias profesionales y elegir las fotografías y datos más favorables¹²⁷.

5.1.3. Validez y fiabilidad de la información. Es un hecho que la información contenida en los perfiles de las SNSs de los candidatos incide considerablemente en la toma de decisiones por parte de los reclutadores, ya sea de manera positiva o negativa, y en cualquier fase del proceso de selección y reclutamiento. Autores como Kluemper y Rosen examinaron la capacidad de los evaluadores para ver qué tanto proyectan los solicitantes en las SNSs. Esto les ayuda a sacar conclusiones sobre su personalidad, inteligencia y rendimiento, inferencias que de alguna u otra forma les permitirá tomar una decisión. De sus reflexiones puntualizan que la información publicada en los perfiles representa exactamente al individuo, ya que es la actividad de su comportamiento actual, por lo que las SNSs actúan como predictores de su desempeño laboral, mejor que las populares pruebas de autoinforme que se hacen en las entrevistas¹²⁸. Reclutadores belgas lo han constatado: un estudio realizado en 2010 determinó que el 70% de los encuestados, empleadores que poseen una cuenta en LinkedIn, usaban dicha plataforma para encontrar información acerca de los solicitantes¹²⁹, y esto precisamente porque lo que allí se encuentra puede ser más preciso que en otros sitios¹³⁰. Y en Estados Unidos, J. Palak (2006) dijo en su artículo para The Washington Post que los empleadores constataban que la información

¹²⁶ EL OUIRDI, Mariam, et al. Predictors of job seekers' self-disclosure on social media. *Computers in Human Behavior*, 2015, vol. 53, p. 1-12. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

¹²⁷ ROULIN, Nicolas; BANGERTER, Adrian. Social networking websites in personnel selection. *Journal of Personnel Psychology*, 2013. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

¹²⁸ THOMAS, Steven L.; ROTHSCCHILD, Philip C.; DONEGAN, Caroline. Op. Cit. Págs. 310 - 311.

¹²⁹ Caers, R. and Castelyns, V. Op. Cit. Pág. 442.

¹³⁰ ZIDE, Julie; ELMAN, Ben; Op. Cit. Pág. 587.

mostrada en estas redes solía ser más profesional, dándoles una idea de la personalidad del futuro empleado¹³¹. Estudios revelan que los observadores pueden formar impresiones válidas de una persona mirando el perfil del usuario. Ellos son capaces de hacerse una opinión precisa de su verdadero carácter¹³².

Pese a lo anterior y dado a que el entorno de las redes en sí se torna confuso por la naturaleza de los contenidos, merece una especial atención reflexionar sobre la validez y fiabilidad de la información allí diligenciada. De acuerdo a un estudio realizado por **Lorenz y Kikkas** en 2014, 21 empleados de la muestra obtenida señalan que ellos creen que la información que encuentran es exacta (aunque puede que no sea así), 11 creen que es sospechoso cuando no encuentran ninguna información y 28 dicen detener el proceso de selección con una persona a la que le hallan, por ejemplo, comportamientos inadecuados, como agresividad, comentarios, racistas, salidas nocturnas y hábitos personales libertinos¹³³. En este mismo estudio, en los encuetados, se evidencia un rechazo frente a los contenidos falsos con el fin de sentirse más seguros. Empleadores dicen que cuando encuentran esta información es probable que no llamen a la persona para entrevista. Los jóvenes, sobre todo, suelen cometer errores, a medida que crecen, para conseguir trabajo. A esto se le suma el hecho de que otros pueden publicar contenido sobre el dueño del perfil –el solicitante–, como fotos y vídeos¹³⁴.

Debido a que las SNSs se crean para fines distintos al trabajo, los reclutadores pueden creer que aquí se consigna “información honesta” (válida) sobre el solicitante. Las SNSs no son fácilmente personalizables. Mediante exámenes de sus perfiles, el personal de Recursos Humanos verifica la información que está en el currículo o en la aplicación del formulario, si es el caso. Si se descubren discrepancias, ellos pueden dudar de la exactitud de los

¹³¹ ZHITOMIRSKY-GEFFET, Maayan; BRATSPIESS, Yair.. Op. Cit.112

¹³² SIEVERS, Katja, et al.. Op. Cit. Págs. 26 - 27

¹³³ LORENZ, Birgy; KIKKAS, Kaido. If I Do Not Like Your Online Profile I Will Not Hire You!. En International Conference on Learning and Collaboration Technologies. Springer International Publishing, 2014. p. 429-439. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

¹³⁴ *Ibíd.* Pág. 436.

documentos de solicitud o pueden optar por cuestionar tales diferencias en una entrevista¹³⁵.

En este punto, vale la pena mencionar qué parámetros tienen en cuenta los empleadores al momento de tomar una decisión. **Roth et al.** hablan de tres puntos cruciales. El primero se refiere a la información incompleta: es poco probable que las SNSs tengan uniformidad en la información, debido a que muchas no están diseñadas específicamente para estos fines (Facebook, por ejemplo, está diseñado para interactuar con amigos). Los autores se remiten a **Jaccard** y **Wood**, académicos que plantean la *Theory of Reasoned Action* (Teoría de la acción razonada), la cual sostiene que la información inconsistente e incompleta conduce a la incertidumbre sobre cómo los evaluadores pueden valorar el contenido consignado en estas plataformas. La ausencia de información aumenta dicha incertidumbre en la estimación de ciertos valores relacionados con el objetivo (por ejemplo, la actitud de una persona cuando le gusta mucho un producto). Y esto conduce a lo que los autores denominan 'parámetro de devaluación'. Cuando los solicitantes no tienen información –o por lo menos no la suficiente– sobre ciertos detalles, pueden percibirse inferiores en este ámbito, esto es: obtener una baja evaluación en el proceso y por lo tanto que no sean tenidos en cuenta para el trabajo¹³⁶.

El segundo tiene que ver con la influencia de la información negativa. Y como se mencionó anteriormente, en el entorno organizacional, la información negativa tiene más peso que la favorable. El tercero y último es la información interpretada negativamente respecto a creencias y expectativas de los evaluadores. La Teoría de la Imagen, explicada por **Potter** y **Beach**, sustenta que las imágenes influyen en la toma de decisiones. La clave de la imagen es que le da valor, representa lo que es 'correcto' e 'incorrecto' en los comportamientos y esto incluye las creencias de un solicitante o el comportamiento de los empleados (uso de drogas o alcohol y otras conductas

¹³⁵ SLOVENSKY, Ross; ROSS, William H. Should human resource managers use social media to screen job applicants? *Managerial and legal issues in the USA.info*, 2012, vol. 14, no 1, p. 55-69.

¹³⁶ Roth, P., Bobko, P., Van Iddekinge C H. and Thatcher, J. Op. Cit. Págs. 273 – 274 – 275.

como criticar al jefe anterior). Esto les resta puntos porque violan el principio de lealtad de las organizaciones¹³⁷.

Con cierta desconfianza, varios autores sostienen que el uso de Facebook para procesos de selección es infructuoso y tedioso, y solo debe usarse como última instancia¹³⁸. Y con respecto a LinkedIn, **Guillory** y **Hacock** descubrieron en 2012 que los usuarios de dicha red tienden a engañar sobre sus intereses y aficiones muy a menudo¹³⁹. En ambas plataformas se presume que la persona de ese perfil es la misma que la offline, es decir la real, y que se asemeja a su nombre y su aspecto en la fotografía; no obstante, cualquier persona en la red podría contribuir a la modificación del perfil, pues este no es más que una recopilación de muchas publicaciones que hacen otros en el *wall*¹⁴⁰.

La información contenida en las SNSs puede ser inexacta, falsa o muy engañosa, o incluso escrita sin el consentimiento de los usuarios. Es posible que haya confusión de identidades, diferencias en la información a través de múltiples cuentas y la creación de cuentas falsas –solo imitación–. La variabilidad en el tipo y la cantidad de información disponible en estas redes dificulta un enfoque completamente estandarizado para la recopilación de información de su perfil y requiere de evaluadores capaces de tratar con información incompleta. Un estudio hecho por la Society for Human Resource Management (SHRM), en 2011, sobre el uso de las SNSs y los motores de búsqueda en línea en la selección de candidatos, determinó que el 48% de los gerentes de Recursos Humanos están preocupados por la imposibilidad de verificar la información de las SNSs, mientras que el 34% manifiesta su intranquilidad frente al hecho de que no todos los candidatos tienen información en sus perfiles¹⁴¹.

Smith y **Kidder** consideran imprescindible tener en cuenta la inexactitud potencial de cierta información en las redes. Los candidatos pueden tener

¹³⁷ *Ibíd.* Págs. 275 – 276.

¹³⁸ ZIDE, Julie; ELMAN, Ben.. *Op. Cit.* Pág. 587.

¹³⁹ *Ibíd.* Pág. 588.

¹⁴⁰ Gershon, I. *Op. Cit.* Pág. 283.

¹⁴¹ Kluemper, D. "Social Network Screening: Pitfalls, Possibilities, and Parallels in Employment Selection", 2013. Pág. 8. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

información falsa o muy exagerada en su perfil de Facebook, en un esfuerzo por ser humorísticos o ser aceptados. Una persona puede introducir datos de dudosa procedencia sobre otras personas en su perfil. Es posible que una foto altere la imagen de una persona que tenga en su posesión una botella de alcohol y se le haga un montaje con la cara del candidato, en este caso¹⁴².

Por otra parte, **Roulin** y **Bangerter** dicen que no siempre hay que fiarse de que las 'señales' puestas en los perfiles de los solicitantes sean del todo honestas. El autor se refiere a las 'señales honestas' como signos relacionados con el costo de hacer trampa (los riesgos que implican la falsificación). Por un lado los aplicantes pueden manipular la información para ser seleccionados, por lo que las SNSs no siempre serán susceptibles de gestionar una imagen honesta, sino también engañosa. Este comportamiento es difícil de detectar por los reclutadores. Las redes como Facebook están diseñadas para el contacto con amigos (o familiares), por lo que pueden ser editados (mediante imágenes o comentarios)¹⁴³.

En esta misma línea, investigadores han rescatado el valor de la transparencia en estos procesos. **Berkelaar**, en su artículo "*Cybervetting, online information, and personnel selection: New transparency expectations and the emergence of a digital social contract*", resultado de un estudio sobre la investigación de antecedentes en línea con 59 participantes, concluyó que la transparencia es un valor central para evaluar la información en línea, pues la transparencia es sinónimo de ética. No obstante, los solicitantes señalan un aspecto interesante: tres cuartos de ellos manifiestan su preocupación frente a lo malinterpretada, inexacta, desactualizada o errónea que puede verse la información del dueño del perfil, al ser intervenida por otra persona ajena a él. Ellos también consideran que carecen de oportunidades para explicar o corregir malentendidos¹⁴⁴.

¹⁴² SMITH, William P.; KIDDER, Deborah L. You've been tagged!(Then again, maybe not): Employers and Facebook. *Business Horizons*, 2010, vol. 53, no 5, p. 491-499. En: ScienceDirect.

¹⁴³ Roulin, N. and Bangerter, A. Op. Cit. Pág.16.

¹⁴⁴ Berkelaar, Brenda. Op. Cit.

La validez y fiabilidad de la información derivan en credibilidad, una cualidad que hoy en día ponen en tela de juicio las redes. **Chang y Suen**, en un estudio sobre cómo afecta la auto-presentación en las recomendaciones de contratación de un reclutador, hallaron que la credibilidad de la fuente, en términos de su retrato, experiencia, idiomas, publicaciones, educación, comentarios, intereses, honores y premios tienden a estimular los sentimientos de los reclutadores. Las que más incluyen positivamente en su percepción son la experiencia, el retrato y los idiomas¹⁴⁵.

Frente a este panorama, **Davison et al.** argumentan que el reto de las SNSs tiene que ver con qué tan fiable y válida es la información que allí se expone. Se ha investigado poco sobre la exactitud de los contenidos en los perfiles o sobre los tipos de falsificación (la 'buena falsificación' y la 'mala falsificación'). Por eso, es viable investigar el impacto potencial de dichas distorsiones en las decisiones de contratación¹⁴⁶.

- **Auto-Presentación: una estrategia para la auto-gestión en las SNSs.**

De la validez y confiabilidad de la información se desglosa otra cuestión: ¿Cómo se muestran los solicitantes en sus perfiles? ¿Exageran?, o por el contrario ¿tienen una estrategia para mostrarse como profesionales capaces de obtener el puesto de trabajo?

Van Dijck hizo un análisis, tomando como referencia Facebook y LinkedIn. Él notó que a veces existe cierta diferencia entre la identidad real y la que sea crean en estos medios, pues las redes ofrecen diferentes herramientas de auto-presentación, comercialización y auto-expresión de la persona. Estas herramientas son expertas en dar a conocer detalles de las personas y dar forma a una identidad que gusta. Si Facebook proporciona a sus usuarios herramientas para la auto-presentación, LinkedIn tiende a la auto-promoción

¹⁴⁵ CHIANG, Johannes Kuo-Huie; SUEN, Hung-Yue. Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 2015, vol. 48, p. 516-524. Disponible en: Elsevier [base de dato]

¹⁴⁶ Davison, H., Maraist, C. and Bing, M. Op. Cit. Pág. 155.

profesional. Su hallazgo sugiere que son las redes en sí una herramienta de conformación de la identidad¹⁴⁷.

Entorno a este tema se ha construido un engranaje teórico que vale la pena esbozar para entender en qué contextos la auto-presentación ha contribuido de manera tanto positiva como negativa en las decisiones de los reclutadores y en el éxito o fracaso de los solicitantes. **Harrison** destaca un concepto interesante: la teoría de la IM (*Impression Management*) o teoría de la gestión de la imagen (también conocida como auto-presentación). Básicamente, explica que los individuos tienen una especie de 'auto-público', una identidad pública; así como una privada, una imagen fuera de escena. Las personas hacen intentos deliberados por controlar sus imágenes en función de su identidad pública, en lugar de la privada. Así, el usuario gestiona activamente las impresiones de los demás mediante la obtención de atribuciones deseadas a través de comportamientos deseados¹⁴⁸.

En un contexto de selección y reclutamiento, la IM se utiliza para ejercer influencia en un entrevistador encargado de hacer la evaluación. Estudios indican que la IM puede mediar positivamente en las evaluaciones de los empleadores y posteriormente en sus decisiones. Existen dos formas de IM: el comportamiento verbal, diseñadas para resaltar las características positivas, reflejan tanto las expresiones de pensamiento y emociones del momento como las planificadas. Las más estudiadas son los comportamientos asertivos, intentos deliberados por construir una imagen deseable a través de declaraciones defensivas o auto-afirmaciones —expresiones que se usan en un intento por defender las amenazas de auto-imagen—. Y el comportamiento no verbal, diseñadas para resaltar las características positivas a través de señales visuales (sonrisa, contacto visual, posturas, aspecto físico, espacio interpersonal, etc.). Son formas asertivas de comunicación que transmiten significados y emociones, a través de señales que las palabras no pueden expresar. Estas también pueden controlarse para crear una auto-presentación deseable para un objetivo determinado, sin embargo, es más

¹⁴⁷ ZHITOMIRSKY-GEFFET, Maayan; BRATSPIESS, Yair.. Op. Cit. Pág. 107.

¹⁴⁸ HARRISON, Jennifer A.; BUDWORTH, Marie-Hélène. Op. Cit. Pág. 295.

difícil, dado que la forma en cómo se percibe una persona no siempre será visible para los demás¹⁴⁹.

Chiang y Suen relacionan la auto-presentación con el concepto de la secuencia de comandos (*the script concept*), el cual justifica el comportamiento de las personas en diversas situaciones sociales y considera que, de acuerdo al contexto, la gente da ciertas impresiones de sí misma. La auto-presentación en circunstancias laborales produce exactamente eso: hacer que otros acepten imágenes que las personas reclaman para sí mismas. En el caso de LinkedIn, se anima a los usuarios a crear identidades profesionales en combinación con su perfil personal y el contenido de su hoja de vida para mejorar la probabilidad de que transmitan una imagen positiva. En este punto, es importante mencionar que la auto-presentación no siempre tiene fines laborales: existen razones sociales, de negocio, para establecer amistades o solo expresarse¹⁵⁰.

También se ha hablado en términos de la Teoría de la Identidad que, al igual que la IM, sustenta que la auto-presentación se compone de esas impresiones que se 'dan' a través de la comunicación verbal explícita y las expresiones implícitas (como el aspecto visual). Las personas 'crean' estratégicamente identidades creíbles para los demás y que a su vez estos puedan aprobar. En LinkedIn, un indicador de la gestión de la identidad son las aficiones/intereses, pues los usuarios presentan tanto las personales como las profesionales y pueden incluir lo que deseen. Esto influye en qué tan atractivo les resulta a los reclutadores, pues es posible que coincida con sus expectativas¹⁵¹.

Ourdi et al. destacan el carácter positivo de la auto-revelación y la auto-presentación en las SNSs, ya que pueden mejorar el bienestar subjetivo de sus usuarios y aumentar su sentimiento de conexión. Ellos llaman auto-revelación al proceso de co-creación que implica al individuo, sus conexiones y el contenido divulgado por el usuario, y las contribuciones de terceros autorizados por él o ella (el dueño del perfil). Esto se debe a que la identidad es de por sí un proceso social, más que una mera posesión individual. La auto-presentación

¹⁴⁹ *Ibíd.* Pág. 296.

¹⁵⁰ CHIANG, Johannes Kuo-Huie; SUEN, Hung-Yue. *Op. Cit.* Pag 518

¹⁵¹ ZIDE, Julie; ELMAN, Ben. *Op. Cit.* Pág. 588.

en las SNSs, dicen los autores, se asocia a la imagen deseada por el usuario ya sea profesional o no. Las personas que se ocupan de presentarse favorablemente son menos propensas a revelar aspectos negativos sobre sí mismas¹⁵².

Por su parte, **Ken** descubrió que muchos en Estados Unidos esperan transformarse en una marca, de manera que les facilite las cosas en cuanto a búsqueda de trabajo se refiere. Convertirse en una marca implica nuevas prácticas como saber manejar una auto-presentación en las SNSs (perfiles en Facebook, en Twitter, blogs, etc.), que ‘idealmente’ demuestran que el candidato es reconocible, coherente y empleable. Para conseguir un trabajo, el autor recomienda ser coherente en todos los perfiles, no obstante, esto puede verse perjudicado por dos razones: el utilizar diferentes plataformas para fines sociales y el cambiar de prácticas o hábitos en estas redes cuando comienzan a buscar trabajo, ya que quieren dar la mejor impresión posible. Este fenómeno que se gesta en las redes hace referencia a la configuración de la identidad y trae consigo retos en cuanto a la auto-promoción¹⁵³.

Ciertos empleadores han avalado la auto-presentación con algunas condiciones. En el estudio realizado para el artículo *“Cybervetting, online information, and personnel selection: New transparency expectations and the emergence of a digital social contract”*, cada empleador participante –a excepción de unos pocos– consideran “necesaria” la gestión de la identidad, pues los trabajadores deben ser “personas serias y de éxito”. Para ellos, la auto-gestión es la “nueva norma”; sin embargo, aclaran que son los candidatos los que deben asumir la responsabilidad de lo que tienen en sus páginas. Otros, por el contrario, dicen que hacen una búsqueda de antecedentes en las SNSs porque quieren ver a la “persona real”, en lugar de ver actuaciones excesivamente gestionadas y engañosas antes de tener un primer encuentro (entrevista)¹⁵⁴.

¹⁵² Ourdi, M., Ouiridi, A., Segers, J. and Pais, I. Op. Cit.

¹⁵³ Gershon, I. Op. Cit.

¹⁵⁴ Berkelaar, Brenda. Op. Cit.

De la IM o gestión de la impresión también se dice lo opuesto a lo que señala **Harrison**. Así como a través de la IM se busca destacar las características positivas del candidato, también se refiere a las personas que tratan de distorsionar, de forma activa, la percepción de su imagen. En el estudio de 2014, que analiza el hecho de que una empresa pida las contraseñas de sus redes a los empleados para acceder a información privada, pero relevante al trabajo, los investigadores concluyen que esos empleados deben preocuparse menos de que sus superiores accedan a sus redes, ya que son más propensos a manipular y censurar sus contenidos como estrategia de auto-presentación¹⁵⁵. **Smith** y **Kidder** afirman que los candidatos pueden tener información falsa o muy exagerada en sus perfiles, en un esfuerzo por conseguir el trabajo, o simplemente por causar gracia¹⁵⁶.

Ahora bien, ¿qué tan efectiva resulta la auto-presentación en la toma de decisiones favorables por parte de los reclutadores? El género es un factor decisivo en esto, de acuerdo a un estudio hecho por **Harrison**, quien descubrió que la IM o auto-presentación es particularmente más eficaz en los hombres que en las mujeres, cuando se trata de evaluaciones para conseguir empleo. El estudio dice que cuando las mujeres demuestran signos de auto-promoción reciben más evaluaciones negativas que los solicitantes masculinos. Las tácticas de promoción en redes se consideran una infracción al estereotipo femenino de amabilidad y simpatía, por lo tanto influyen negativamente en los resultados laborales, como negociaciones salariales o ser pasadas por alto en convocatorias. Otra cuestión inquietante son las consecuencias respecto a las fotos publicadas en línea: en el estudio de **Karl et al.**, *“Who’s posting Facebook faux pass? A cross-cultural examination of personality differences”*, se determinó que las mujeres participantes –en este caso eran estudiantes– fueron juzgadas con mayor severidad que los hombres.

¹⁵⁵ SCHNEIDER, Travis J.; GOFFIN, Richard D.; DALJEET, Kabir N. “Give us your social networking site passwords”: Implications for personnel selection and personality. *Personality and Individual Differences*, 2015, vol. 73, p. 78-83. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

¹⁵⁶ Smith, W. and Kidder, D. Op. Cit.

Por otra parte y opuesto a lo que anteriormente exponían **Smith** y **Kidder**, y **Ken**, otros autores demostraron en sus estudios que lo que presentan los solicitantes en sus perfiles coincidía con la realidad. **Sievers et al.** probaron, con una muestra significativa, si los participantes se exponen idealizados o auténticos. Los hallazgos indican que los que se idealizaban eran una cantidad menor en contraposición a los que se presentaban tal cual eran, e igualmente hubo un consenso entre los observadores, considerando entonces que la presentación de sí mismos con autenticidad puede ser una estrategia eficaz a largo plazo. Esto probablemente suceda porque existe una consciencia de cómo se espera que uno sea¹⁵⁷ (lo que explicaban **Roulin** y **Bangerter** al decir que los solicitantes tratan de fijarse en los criterios que usan los reclutadores para construir una identidad conforme a sus expectativas)¹⁵⁸.

En otro estudio de **Back et al.**, se encontró que los atributos expuestos por los usuarios en sus perfiles eran fieles a su carácter, lo que indica que las SNSs representan con precisión sus rasgos de personalidad. Además, determinaron que hay una fuerte correlación entre la identidad *online* y la *offline*, pero débil entre la identidad *online* y la auto-presentación de su hoja de vida¹⁵⁹.

5.1.4. Consideraciones legales y éticas. A nivel mundial, los países tienen diferentes leyes relativas a la privacidad y la discriminación. La discriminación por motivos tales como el sexo, edad, estado civil, raza, discapacidad y así sucesivamente que son ilegales en el empleo y dentro de los procesos de selección¹⁶⁰.

Los empleadores a través de las SNSs buscan observar más allá de lo que pueda presentar el candidato en su perfil por lo que recurren a solicitar contraseñas y cuentas personales para analizar fotos, comentarios y

¹⁵⁷ SIEVERS, Katja, et al. Op. Cit. Pág. 28.

¹⁵⁸ Roulin, N. and Bangerter, A. Op. Cit. Pag. 5.

¹⁵⁹ Kluemper, D. Op. Cit. Pág. 10.

¹⁶⁰ HOEK, Janneke; O'KANE, Paula; MCCRACKEN. Op. Cit. Pág. 71.

publicaciones. “Estas cuestiones de privacidad y acceso interactúan con el comportamiento ético de los empleadores”¹⁶¹.

De acuerdo con los investigadores **Gerald Calvasina, Richard Calvasina y Eugene Calvasina**, legalmente existen varios riesgos potenciales que corre el solicitante. De esta manera, La Comisión de Oportunidades de Empleo (EEOC, por sus siglas en inglés) ha alegado en varios estados de Estados Unidos estrategias para la aplicación de un plan fiscal entre el 2012 y 2016. En este plan se identifican seis prioridades: “la eliminación de barreras en el reclutamiento y contratación, protección al inmigrante, migrante y otros trabajadores vulnerables, abordar las cuestiones emergentes y en desarrollo; hacer cumplir las leyes de igualdad salarial, conservación al sistema legal y la prevención del acoso”¹⁶².

Las leyes de la privacidad de datos varían entre estados y países. Sin embargo, las SNSs manejan un alto nivel de seguridad para proteger los datos, pero el problema, según **Hoek, O’Kane y McCracken**, está en que los usuarios no saben de los cambios que hacen las SNSs y comparten todo de manera pública dejando la información dispuesta a ser utilizada por terceros.

- **La discriminación.** La información en Internet es accesible al público, y en sí mismo no constituye una invasión de la privacidad del solicitante. Es responsabilidad de cada solicitante mantener sus propias opciones de privacidad y controlar la información que se puede ver públicamente. Por lo tanto, en el proceso de reducir el número de candidatos disponibles dentro del proceso de selección algunos empleadores recurren a revisar, sin decirles a los solicitantes, los perfiles en SNSs siendo Facebook, LinkedIn y Twitter las más populares por su fácil acceso.

Para **Victoria R. Brown y E. Daly Vaughn** la información compartida en el mundo digital es hacer uso al derecho de la libre expresión, pero el hecho que los empleadores las utilicen para investigar a sus aspirantes hace que aquellos

¹⁶¹ Ibip.

¹⁶² HOEK, Janneke; O’KANE, Paula; MCCRACKEN. Cit. Pág. 72.

datos se conviertan en una herramienta para que la discriminación laboral se potencie¹⁶³. En un estudio, publicado en la revista de Psicología Social Aplicada en Estados Unidos, se le pidió a un grupo de evaluadores que analizaran preguntas como “¿es esta persona confiable?” después de ver solo la página de Facebook del estudiante. Los calificadores, en esencia, formaron impresiones de los solicitantes basados únicamente en la visualización del material público a disposición (fotos, actualizaciones de estado y conversaciones) de las cuentas. Luego, asignaron un grado a cada uno de los solicitantes que los atribuyeran como un buen empleado: estabilidad emocional, la conciencia, la extroversión, la curiosidad intelectual y agradabilidad. Tales hallazgos fueron posteriormente (seis meses después) adaptados a la evaluación de desempeño que los estudiantes completaron con sus respectivos empleadores. Finalmente, el estudio encontró una relación clara y fuerte entre “buenas” calificaciones de Facebook y rendimiento en el trabajo. En general los evaluadores dieron positivo a los estudiantes que viajaban, tenían muchos amigos y una variedad de intereses o aficiones¹⁶⁴.

De acuerdo con los autores de la investigación “Reclutamiento y selección en Canadá”, por **V. Catano, W. Wiesner, y R Hackett**, los empleadores pueden en la entrevista personal requerir la contraseña de los perfiles de estas cuentas con el fin de revisar a profundidad el comportamiento y personalidad del candidato para observar si se ajusta a los criterios y políticas de la empresa, lo que genera un impacto en el momento final de la selección y esto afecta negativamente de manera desproporcionada a los solicitantes integrándolos de manera discriminatoria en grupos por categorías (por ejemplo: por edad, raza, sexo, estado civil y/o creencias religiosas)¹⁶⁵. En consecuencia, se especula que los miembros que no hacen parte de estas categorías son los menos propensos a revelar su contraseña y datos, lo que genera una situación

¹⁶³ BROWN, Victoria R.; VAUGHN, E. Daly. Op. Cit. Pág 219-225.

¹⁶⁴ PATE, Richard L. Invisible discrimination Employers, social media sites and passwords in the US. *International Journal of Discrimination and the Law*, 2012, vol. 12, no 3, p. 133-146.

¹⁶⁵ Catano, V., Wiesner, W. and Hackett, R. “Recruitment and Selection in Canada. 2012. Pág. 50.

también de discriminación y para los que sí la revelan una invasión a la privacidad.

No obstante, al revisar y evaluar el contenido de las cuentas en las redes sociales el empleador entra en el reino de la discriminación ilegal¹⁶⁶. Por lo general, que no sea el sexo que se requiere (la mayoría de veces detectable a partir del nombre en la aplicación) son atributos susceptibles. De hecho, un perfil en Facebook, LinkedIn o Twitter es probable que revele las clasificaciones –mencionadas anteriormente– antes de que el solicitante se reúna con el empleador. En consecuencia, la capacidad del empleador de discriminar es en gran medida.

Sin embargo, es fundamental señalar que existe una diferencia entre la aplicación discriminatoria en una pequeña ciudad y el mundo cibernético: en la pequeña ciudad, el solicitante tiene conocimiento de que el empleador tiene los datos necesarios para discriminar antes de una entrevista mientras que en el mundo cibernético no es probable saber que se le negó una entrevista o posición debido a su edad (un atributo que el empleador ve en su perfil), ya que, por lo general, el solicitante no tendrá conocimiento de que el empleador usó su página de perfil. En esencia, el empleador se queda librado para discriminar sin el conocimiento del solicitante¹⁶⁷, a esta acción se le conoce como “**discriminación invisible**”¹⁶⁸.

Conforme con informes en los medios de comunicación durante 2008 y 2009 existió un aumento del número de directores de recursos humanos que utilizaban las redes sociales para ayudar a la detección y selección de los solicitantes. Una encuesta realizada en 2009 por CareerBuilder.com encontró que el 45% de más de 2.600 directores de RR.HH. informaron que la búsqueda de candidatos aumento el 22% reportado en 2008¹⁶⁹. Concordando con estos estudios, **Bertand** y **Mullainathan** expresan que las redes sociales permiten la

¹⁶⁶ Pate, Richard L. Op. Cit. Pág. 4.

¹⁶⁷ Pate, Richard L. Op. Cit. Pág. 5.

¹⁶⁸ Ibip.

¹⁶⁹ BROWN, Victoria R.; VAUGHN, E. Daly. Op Cit. Pág 220

“posibilidad de sesgar a los solicitantes fácilmente y que esto afectará a la toma de decisiones y la contratación final”¹⁷⁰. Estos investigadores ejemplan que la tasa de llamada al solicitante difiere cuando se proporcionan los prototípicos nombres de raza blanca frente a los nombres prototípico afroamericano con las hojas de vida que figuran bajo nombres caucásica que tiene el 50% más de probabilidades de recibir una devolución de llamada para una entrevista.

Para progresar en reclutamiento de profesionales a través de las SNSs sin llegar a discriminar a los candidatos se debe, según **Victoria R. Brown** y **E. Daly Vaughn**, validar la información obtenida, promover el conocimiento de ésta con los solicitantes y crear salvaguardia, es decir, legislaciones para tener establecer control e igualdad de condiciones¹⁷¹.

- **Invasión de la privacidad.** De acuerdo con E. F. Stone y D. L. Stone (1990), la privacidad puede ser vista como "la capacidad de un individuo para controlar la información personal y las impresiones sobre los que se obtendrían de aquella"¹⁷².

En la era digital las personas necesitan protección no sólo del gobierno y las empresas, sino también el uno del otro. La recopilación de datos de las SNSs es legal en la mayoría de los estados de Estados Unidos, al menos tres estados tienen leyes aprobadas que limitan el grado en las organizaciones pueden solicitar contraseñas o solicitar amistades en SNSs a los solicitantes¹⁷³. La aparente incapacidad de controlar la información personal da lugar a actitudes negativas y comportamientos discriminatorios. Por ejemplo, cuando los solicitantes creen que los datos en las SNSs revelarán información que pueden estigmatizarlos en el proceso de contratación (consumo de alcohol,

¹⁷⁰ Bertrand, M., & Mullainathan, S. Are Emily and Greg more Employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. 2004. Pág 94.

¹⁷¹ BROWN, Victoria R.; VAUGHN, E. Daly. Op. Cit. Pág 222.

¹⁷² STONE, Eugene F.; STONE, Dianna L. Privacy in organizations: Theoretical issues, research findings, and protection mechanisms. Research in personnel and human resources management, 1990, vol. 8, no 3, p. 349-411.

¹⁷³ Black, Stephanie L., Stone, Dianna L. and Johnson, Andrew F. Use of Social Networking Websites on Applicant's Privacy. 2014. Pág. 116.

discapacidad u orientación sexual) y dará lugar a la negación de puestos de trabajo, ellos son propensos a percibir que su privacidad ha sido invadida¹⁷⁴.

Así mismo, los autores **Birgy Lorenz** y **Kaido Kikkas** concuerdan que la investigación de datos en las SNSs puede hacer que el empleador tome decisiones fáciles basadas en pre-concepciones. Desde un ángulo positivo, el perfil en línea podría ampliar la capacidad social de una persona, pero desde un ángulo negativo puede dar lugar a una excesiva atención no deseada. El candidato potencial realmente no entiende que la información sobre sí mismo podría fugarse en un espacio público o cómo los mensajes y comentarios ordinarios pueden ser mal interpretados¹⁷⁵.

No obstante, las comunicaciones e información en las SNSs son informales y con frecuencia menos vigilado que otras formas de comunicación. El monitoreo o investigación del empleador puede ocurrir para fines de responsabilidad hacia el trabajo y la misión y visión empresarial¹⁷⁶.

En junio de 2009, todos los solicitantes de la ciudad de Bozeman (Montana, Estados Unidos) debían proporcionar los nombres de usuario y contraseñas de cualquier y todos los sitios personales o de negocios web, páginas web o membresías a cualquier sala de chat de Internet, clubes sociales o foros a sus empleadores. Las normas de esta ciudad inicialmente defendieron esta práctica afirmando que era similar a otros métodos de investigación de antecedentes. Sin embargo, los medios de comunicación denunciaron esta práctica y fue suspendida inmediatamente.

El caso de Bozeman, según **Victoria R. Brown** y **E. Daly Vaughn**, “ilustra la importancia de considerar la privacidad en la aplicación de estas prácticas como un método de investigación de los solicitantes”¹⁷⁷. Adicionalmente, en muchos casos no se sabe que los empleadores están usando la información en

¹⁷⁴ Black, Stephanie L., Stone, Dianna L. and Johnson, Andrew F. Op. Cit. Pág. 117.

¹⁷⁵ LORENZ, Birgy; KIKKAS, Kaido. Op. Cit. Pág. 430.

¹⁷⁶ THOMAS, Steven L.; ROTHSCHILD, Philip C.; DONEGAN, Caroline. Op. Cit. pag 315

¹⁷⁷ BROWN, Victoria R.; VAUGHN, E. Daly. Op. Cit. Pág 221.

su proceso de toma de decisiones. Esto es problemático porque la información publicada en las SNSs no puede ser comprobado en el trabajo, aunque la información en las SNS puede proporcionar evidencia verás en relación con la información presentada en la solicitud del candidato y dar acceso a extraer conclusiones sobre el carácter del solicitante¹⁷⁸.

Por su parte, **María Plummer, Starr Roxanne Hitz y Linda Plotnick** expresan que a diferencia de criterios como las cualificaciones académicas y la experiencia previa, no está claro cómo la información descubierta en línea podría afectar (si no tiene puntaje) las posibilidades de un candidato de conseguir un trabajo de su interés. Sin embargo, explican que la información encontrada en las SNSs podría fortalecer o debilitar sus posibilidades de asegurar el trabajo. Además, la información sobre los grupos profesionales y sociales, con la que el solicitante es asociado, puede ayudar a los reclutadores a determinar el ajuste potencial o desajuste entre el solicitante y la organización. De igual manera, el número de conexiones que tiene dentro de sus SNSs entra a competir y podría considerarse favorable o desfavorable en un proceso de selección¹⁷⁹.

“A medida que los empleadores empiezan a seleccionar a los solicitantes de empleo se crea una línea borrosa que separa la vida personal y el trabajo”¹⁸⁰. Defensores de la privacidad argumentan que las conversaciones a través de las SNSs son lo mismo que las conversaciones que tendrían lugar en el teléfono o en un restaurante. Este mecanismo de comunicación será destruida si los candidatos temen que los empleadores los juzguen en su interacción social. A su vez, los solicitantes argumentan que se pierde la ventaja competitiva por la invasión de la privacidad y aquellos que se oponen a que revisen las SNSs en la selección es porque no están de acuerdo con aquellas prácticas que no son éticas, violan la privacidad y pueden generar

¹⁷⁸ Ibip.

¹⁷⁹ PLUMMER, Maria; HILTZ, Starr; PLOTNICK, Linda. Predicting intentions to apply for jobs using social networking sites: an exploratory study. En System Sciences (HICSS), 2011 44th Hawaii International Conference on. IEEE, 2011. p. 1-10.

¹⁸⁰ THOMAS, Steven L.; ROTHSCHILD, Philip C.; DONEGAN, Caroline..Op. Cit. Pág. 313.

discriminación. Por otro lado, en 2012, la Comisión Europea propuso una revisión del trabajo en el marco legislativo vigente en materia de protección de los datos personales. La norma introduce, por ejemplo, la obligación de controladores para proporcionar políticas transparentes y de fácil acceso en lo que respecta al tratamiento de datos personales¹⁸¹.

L. A. Clark y S. J. Roberts toman una posición firme frente a este panorama de desigualdad e invasión y es que las empresas tienen la responsabilidad de asegurar a que los empleados –contratados o solicitantes– tengan privacidad personal y afirman que los candidatos no deberían renunciar a todos sus derechos sobre la privacidad como condición de trabajo, pues existen leyes que los protegen¹⁸².

- **Legislación y políticas existentes.** El uso de los datos –imágenes, comentarios y otra información personal– preocupa a los empleadores debido a que es información que no se puede extraer en una entrevista cara a cara¹⁸³. No obstante, estas acciones son consideradas problemáticas ciudadanas, ya que se ha creado actos de discriminación hacia los solicitantes, lo que ha generado, desde 2011 en varios estados de Estados Unidos, la creación y aplicación de leyes para que los empleadores no discriminen e invadan las publicaciones hechas en las redes sociales.

La Comisión de Oportunidades de Empleo (EEOC, por sus siglas en inglés), instituto creado en Estados Unidos, tiene la autoridad bajo el Título VII y la ADA presentar cargos frente a un comisionado independiente o juzgado sobre un empleado o cargo del solicitante¹⁸⁴. El Manual de Cumplimiento de la EEOC establece lo siguiente:

¹⁸¹ SUDER, Seili. Pre-Employment Background Checks on Social Networking Sites-May Your Boss Be Watching. Masaryk UJL & Tech., 2014, vol. 8, p. 123.

¹⁸² CLARK, Leigh A.; ROBERTS, Sherry J. Employer's use of social networking sites: A socially irresponsible practice. *Journal of Business Ethics*, 2010, vol. 95, no 4, p. 507-525.

¹⁸³ BALINT, Bryon; RAU-FOSTER, Mary. *Cybersnooping: I see what you did here*. 2015. Pág. 73.

¹⁸⁴ Pate, Richard L. *Invisible discrimination: Employers, social media sites and passwords in the U.S.* 2012. Pág. 6.

*“Si bien el principal medio para la aplicación de la política de la Comisión es la investigación de solicitantes individuales, las investigaciones iniciadas por la EEOC son una parte necesaria para la aplicación del proceso. Las víctimas de discriminación a menudo desconocen sus derechos o no tienen conocimiento de la discriminación. Si bien esto es típicamente por casos de discriminación sistémica. También es cierto que hay casos en que la discriminación es menos penetrante. Las oficinas de campo no deben dudar en recomendar cargos al Comisionado o iniciar investigaciones dirigidas cuando tal acción cumplirá misión de imposición de la ley de la EEOC”.*¹⁸⁵

De acuerdo con **Richard L. Pate**, la EEOC tiene un interés especial en el patrón o práctica de los casos de discriminación a causa “que tiene acceso a los cálculos estadísticos y los análisis más actuales con respecto a los patrones de empleo (...) y se cree que están en la mejor posición para determinar en dónde es el litigio de esta práctica o cuál patrón se justifica y la manera de conseguirla. Sin embargo, a pesar de este mandato, al final, la autoridad de la EEOC para iniciar su propio litigio se utiliza muy poco.”¹⁸⁶

Las directrices impuestas por la comisión es limitar de manera estricta y severa la información que un entrevistador puede solicitar. Durante las entrevistas, los empleadores no pueden hacer preguntas con respecto a la raza, religión, preferencia sexual o estado civil¹⁸⁷.

Tabla 8. Leyes federales aplicables a las SNSs de datos y privacidad

LAS LEYES FEDERALES APLICABLES A LAS SNSS DE DATOS Y PRIVACIDAD	
Información adquirida	Leyes aplicables federales
Edad	La discriminación por edad del empleo de 1967 (ADEA ,en sus siglas en inglés) protege a las personas que tienen 40 años o son mayores.
Raza, sexualidad, religión y origen	El título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 prohíbe la discriminación laboral basada en raza, color, religión, sexo y origen.

¹⁸⁵ EEOC Compliance Manual. ‘Under Title VII/ADA, EEOC’. 2001.

¹⁸⁶ Ibip.

¹⁸⁷ Balint, B. and Rau-Foster Mary. Op. Cit. Pág. 73.

Tabla 8. (Continuación)

LAS LEYES FEDERALES APLICABLES A LAS SNSS DE DATOS Y PRIVACIDAD	
Información adquirida	Leyes aplicables federales
Discapacidad	El título I y el título V de la Ley de Americanos con Discapacidades de 1990 (ADA) prohíbe la discriminación laboral de las personas calificadas con discapacidad en el sector privado y en los gobiernos estatales y locales.
Enfermedades hereditarias o trastornos	La Ley de Discriminación por Información Genética de 2008(GINA), prohíbe el uso de la información genética en el seguro de salud y el empleo (se prohíbe el uso de la información genética al tomar decisiones de contratación, despido, o colocación de empleo.

Fuente: BALINT, B and Rau-Foster Mary.

Victoria R. Brown y **E. Daly Vaughn** concuerdan con que la información compartida en las SNSs está protegida bajo los Derechos Civiles de 1964, la comisión ADEA y ADA. Y así mismo ratifican que en un estudio realizado en 83 perfiles de Facebook se encontró que las identidades étnico-raciales eran sobresalientes y se podían observar en la foto de perfil, usualmente compartida.¹⁸⁸

Sin embargo, a pesar de la existencia de esta comisión y que el cumplimiento ha demostrado ser una fuerte defensa legal, según la teórica Brenda L. Berkelaar, tal control estructural es poco probable de gestionar debido a que siguen siendo difíciles de comprobar los casos de discriminación y pueden ser eludidas, ignoradas o se aborda de manera incompatible con las directrices legislativas existentes y protecciones laborales¹⁸⁹.

Por otro lado, informes recientes señalan a los empleadores de pedir a los candidatos o empleados sus respectivas contraseñas. Esto ha dado lugar a una oleada de actividad legislativa federal que prohíbe a los empleadores pedir esta información. A partir de 2014, la legislación ha sido introducida o está

¹⁸⁸ BROWN, Victoria R.; VAUGHN, E. Daly. Op. Cit Pág 223.

¹⁸⁹ Berkerlaar, Brenda L. Cybertvetting, Online Information, and Personnel Selection: New Transparency, Expectantions and the Emergence of a Digital Social Contract. 2014. Pág. 481.

pendiente en 26 estados de Estados Unidos que prohíben que un jefe o empleador pida a los candidatos sus contraseñas¹⁹⁰.

Así mismo, los autores **Slovensky** y **Ross** señalan que el acto de requerir las contraseñas a un solicitante es un incumplimiento de la doctrina del contrato laboral y una violación a la Ley de Comunicaciones de los Estados Unidos¹⁹¹.

Igualmente, **Slovensky** y **Ross** mencionan que en el territorio estadounidense existen numerosas Comisiones de Oportunidades de Empleo (EEO) que buscan hacer valer las leyes y los derechos de los candidatos. En primer lugar, si los reclutadores ven el perfil en línea del candidato o solicitante, los tribunales estadounidenses se suponen que son conscientes de sus características “protegidas”. Bajo diversas leyes, algunas mencionadas con anterioridad en la Tabla 8, los empleadores son conscientes de que no deben preguntar sobre estas características en una entrevista; ni deben requerir fotografías por la misma razón.¹⁹²

Por otra parte, Europa presenta un panorama diferente en relación con el de Estados Unidos. En cada país de los Estados miembros aplica de forma independiente, de acuerdo a las tradiciones locales y sensitivas, leyes prácticas que abarcan los derechos de privacidad de los candidatos. Sumado a eso, la investigadora **Seili Suder** concuerda que no hay una regulación específica en la que se prohíba utilizar las SNSs para controlar los solicitantes¹⁹³. Es así como en Estonia, Reino Unido, Alemania y Finlandia los empleadores tienen derecho a utilizar el material de las SNSs para tomar decisiones.

Por ejemplo, en Estonia no hay una regulación específica en relación con el procesamiento de datos por parte del empleador pues las reglas del procesamiento de los datos generales se aplican también en relación con el

¹⁹⁰ BALINT, Bryon; RAU-FOSTER, Mary. Cybersnooping: I see what you did here. 2015. Pág. 74.

¹⁹¹ Slovensky, Ross and Ross, William H. Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managenial and legal issues in the USA. 2011. Pág 63.

¹⁹² Ibip.

¹⁹³ SUDER, Seili. Op. Cit. Pág. 129.

trabajo y están regulados en la Ley de Protección de Datos Personales (DPA). Según el artículo 11 de DPA, la mayor parte de la ley no se aplica al tratamiento de datos personales si el solicitante da a conocer sus datos a través de una SNS o públicamente. Según el artículo 15 de DPA, el empleador debe informar al solicitante sobre la recogida de datos. El candidato tiene derecho a solicitar la corrección de los datos y que el empleador interrumpa el procesamiento y a que los datos sean eliminados (DPA, artículo 21)¹⁹⁴. De acuerdo con las directrices emitidas por Protección de la Inspección de Datos de Estonia, si el empleador no contrató a un candidato debido a la información que se encuentra en sus cuentas sociales, el empleador tiene el derecho de conservar los datos personales hasta que el solicitante tenga derecho de impugnar la decisión, incluso en los casos en que el solicitante ha exigido al empresario a suspender la búsqueda de datos de la SNS (Inspección de Protección de Datos de Estonia 2010)¹⁹⁵.

Con estos panoramas desiguales en términos legales por sus tradiciones y culturas, **Suder** reflexiona que en los países europeos se deben ajustar las normas de los derechos de privacidad y darle más seguridad a las personas y no a la empresa, pues esto puede generar en los procesos finales de selección discriminación hacia los solicitantes¹⁹⁶.

En un panorama distinto al europeo y algo similar al estadounidense se encuentra Latinoamérica. Sus diversos países cuentan con leyes específicas en materia de la protección de datos, así como también medios legales para proteger el derecho a la privacidad y al honor de los ciudadanos. En Argentina, por ejemplo, se cuenta con la Ley 25.326 de Protección de Datos del 2 noviembre de 2000. Perú cuenta con la Ley 29733 de Protección de Datos Personales y Uruguay desde 2008 con la Ley 18.331 de Protección de Datos Personales y Acción Habeas Data. Actualmente Honduras, Chile, México se

¹⁹⁴ SUDER, Seili Op. Cit. Pág. 130.

¹⁹⁵ Ibip.

¹⁹⁶ Ibip.

encuentran desarrollando nuevas normas o actualizando sus normas y otros países como Ecuador han anunciado próximos desarrollos normativos¹⁹⁷.

5.2. ESPAÑA Y COLOMBIA, ASPECTOS LEGALES

Con el fin de profundizar en los aspectos legales vigentes en los países en estudio, se realizó una búsqueda adicional a la revisión de literatura sistemática, especialmente en entidades gubernamentales de cada país y se encontró lo siguiente:

La publicación de datos personales en las SNSs expone a los usuarios a variados focos de riesgo, en este caso a la invasión de la privacidad por parte de los empleadores. El constante desarrollo de las nuevas tecnologías, y en especial de la informática, ha creado la necesidad de una adecuada protección legal del derecho a la intimidad. En un principio, el derecho a la intimidad fue reconocido como un derecho de primera generación, para limitar las intromisiones de terceros o del Estado en el espacio privativo o reducto inviolable de la libertad individual¹⁹⁸. Cuando la sociedad fue evolucionando hasta llegar a ser “sociedad de la información”, y se empezaron a confeccionar ficheros de datos personales, perfiles de consumo, tráfico de datos ordinarios y sensibles, se dio inicio al desarrollo de una conciencia jurídica sobre la necesidad de que los sujetos controlen los datos e informaciones que otras personas tienen sobre ellos y que tratan de su identidad, su personalidad y su dignidad¹⁹⁹.

Es así como en España –a diferencia de Reino Unido, Estonia, Alemania y Finlandia– está establecida una Ley Orgánica, sancionada en 1999 y actualizada por última vez en 2011, que busca proteger los datos compartidos:

“La presente Ley Orgánica tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los

¹⁹⁷ Rodríguez Álvarez, José Luis. Agencia Española de Protección de datos. 2014. Pág. 10.

¹⁹⁸ Ekmekdjian, M. A. Manual de la Constitución Argentina. Buenos Aires: 1997.

¹⁹⁹ Santos, Estefanía. Redes sociales: Tejiendo datos personales por la web. 2010. Pág. 8.

derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar”²⁰⁰.

De esta norma se puede resaltar en su primer artículo que la Ley Orgánica será de aplicación a los datos de carácter personal registrados en soporte físico, que los haga susceptibles de tratamiento, y a toda modalidad de uso posterior de estos datos por los sectores público y privado²⁰¹. Además, establece la posibilidad de crear ficheros, es decir, cuando resulte necesario para el logro de la actividad u objeto legítimos de la persona, empresa o entidad titular y se respeten las garantías que esta Ley establece para la protección de las personas (Artículo 15). Así mismo, **Santos** explica que la constitución española, en su artículo 18.4, establece la limitación del uso de la informática para garantizar el honor, la intimidad y la propia imagen: “La ley limitará el uso de la informática para garantizar el honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos y el pleno ejercicio de sus derechos”²⁰².

Adicional a lo anterior, en España existe la Agencia Española de Protección de Datos – AEPD-, quien “es la autoridad de control independiente que vela por el cumplimiento de la normativa sobre protección de datos y garantiza y tutela el derecho fundamental a la protección de datos personales”²⁰³. Adicionalmente, esta institución informa y ayuda al ciudadano con el fin de ejercer sus derechos y a las organizaciones a cumplir con la Ley, y garantiza el derecho a la protección de datos, gracias a investigaciones y sanciones a acciones que van en contra a la Ley²⁰⁴. De la misma forma, la AEPD tiene dentro de sus objetivos primordiales el colaborar con todos los países de Iberoamérica –incluido Colombia- en sus procesos de desarrollo de normativas para el tema de protección de datos.

Otro de los puntos focales de la AEPD es la apuesta por la prevención, “difundiendo los pasos que pueden seguir los ciudadanos para, por ejemplo,

²⁰⁰ Ley Orgánica: Protección de Datos de Carácter Personal. 1999. Pág 1.

²⁰¹ Ibid.

²⁰² Santos, Estefanía. Op. Cit. Pág, 10.

²⁰³ Agencia Española de Protección de Datos. Canal del ciudadano. Disponible en internet <<http://www.agpd.es/portalwebAGPD/CanalDelCiudadano/index-ides-idphp.php>>

²⁰⁴ Ibid

ejercer el derecho al olvido, solicitar la eliminación de fotos o vídeos publicados en internet o concienciar a los menores sobre la importancia de proteger la privacidad, entre otros consejos”.²⁰⁵

Por otro lado, en Colombia también existen legislaciones que fomentan la libertad de expresión y protegen los datos, lo que le brinda al civil derecho a su privacidad. Los artículos 15 y 20 de la Constitución Política de 1991 consagran estos derechos:

Artículo 15: *“Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas”*²⁰⁶.

Artículo 20: *“Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación. Estos son libres y tienen responsabilidad social. Se garantiza el derecho a la rectificación en condiciones de equidad. No habrá censura”*²⁰⁷.

Bajo estos artículos se puede sustentar que dado el caso en el que una empresa solicite las contraseñas de SNSs a un candidato perteneciente a un proceso de selección está violando el derecho fundamental de la intimidad del sujeto.

Además, el desarrollo del derecho de Habeas Data en Colombia ha estado impulsado fundamentalmente desde la Corte Constitucional, quien es la

²⁰⁵ Agencia Española de Protección de Datos. Notas de prensa, 2016, 13 de mayo. Disponible en internet <
http://www.agpd.es/portalwebAGPD/revista_prensa/revista_prensa/2016/notas_prensa/news/2016_05_13-ides-idphp.php>

²⁰⁶ Constitución Política de Colombia: Capítulo 1: Derechos Fundamentales. 1991.

²⁰⁷ Ibid.

encargada de evaluar y dar por sentadas sus decisiones en sus sentencias, en cuanto a diversos casos en donde se expone la violación al derecho a la intimidad por medio del mal uso de los datos en SNSs. Es así como en su sentencia C-748/11 presenta el proyecto de ley estatutaria de habeas data y protección de datos personales en el que se establece en materia de tratamiento de datos personales los principios de legalidad, el de finalidad, de libertad, de veracidad o calidad, de transparencia, de acceso y circulación restringida, de seguridad y el principio de confidencialidad²⁰⁸. Entendiendo como datos personales, según la jurisprudencia constitucional, a aquellos datos con las siguientes características²⁰⁹:

- i) *Datos que se refieran a aspectos exclusivos y propios de una persona natural.*
- ii) *Que permitan identificar a la persona, en mayor o menor medida, gracias a la visión de conjunto que se logre con el mismo y con otros datos*
- iii) *Su propiedad reside exclusivamente en el titular del mismo, situación que no se altera por su obtención por parte de un tercero de manera lícita o ilícita, y*
- iv) *su tratamiento está sometido a reglas especiales (principios) en lo relativo a su captación, administración y divulgación.*

En la ley estatutaria número 184 de 2010 senado, 046 de 2010 cámara, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales²¹⁰, en el artículo 8 establece que el titular de los datos personales tiene derecho “*a ser informado por el Responsable del Tratamiento o el Encargado del Tratamiento, previa solicitud, respecto del uso que le ha dado a sus datos personales*” donde la previa solicitud se evidencia en la autorización previa e informada del Titular como se plantea en el Art. 9 de la misma ley,

²⁰⁸ Corte Constitucional. Sentencia C-748/11, proyecto de ley estatutaria de habeas data y protección de datos personales [en línea]. Disponible en: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2011/c-748-11.htm> . Citado el 19 de mayo de 2016

²⁰⁹ Ibid.

²¹⁰ Corte Constitucional. Ley estatutaria número 184 de 2010 senado, 046 de 2010 cámara.

pero más adelante en el Art. 10 se establece que los datos que se encuentren públicos no requieren previa autorización del titular para ser tratados por un tercero. Razón por la cual se podría afirmar que las empresas que realizan tratamiento de los datos personales del candidato presentes en las SNSs para tomar una decisión de selección no requieren previa autorización de este por ser públicos dichos datos. De la misma manera, esta ley estatutaria prohíbe el tratamiento de datos sensibles, los cuales define en el artículo 5° como aquellos:

“(...) que afectan la intimidad del Titular o cuyo uso indebido puede generar su discriminación, tales como aquellos que revelen el origen racial o étnico, la orientación política, las convicciones religiosas o filosóficas, la pertenencia a sindicatos, organizaciones sociales, de derechos humanos o que promueva intereses de cualquier partido político o que garanticen los derechos y garantías de partidos políticos de oposición, así como los datos relativos a la salud, a la vida sexual y los datos biométricos”

Dicho artículo además de proteger el habeas data es una garantía del derecho a la intimidad, pero, la misma ley en el Art. 6 en el literal d) prohíbe el Tratamiento de datos sensibles excepto cuando *“El Tratamiento se refiera a datos que el Titular haya hecho manifiestamente públicos...”*, en este orden de ideas, las empresas al tratar datos sensibles del candidato tomados de las SNSs, no incurren en el incumplimiento de esta ley, pues, el candidato los ha hecho manifiestamente públicos a través de estas plataformas; por ende, es responsabilidad del candidato activar las opciones de privacidad brindadas por las SNSs.

Cabe resaltar que desde la elaboración de la constitución de 1991 el gobierno ha buscado respaldar la privacidad del ciudadano, por ello amplió los límites de los datos personales que hasta ese entonces solo eran considerados privados los datos comerciales y financieros, y por ende no colmaba las expectativas para poder hablar de un grado amplio y completo de protección en Colombia. Por tal razón, se buscó expedir otra ley que cubriera las disposiciones

generales sobre datos personales y se extendiera a otros tipos de datos, tales como datos laborales, académicos, de salud, penales, tributarios y sensibles.

Es así como de acuerdo con lo consignado en el Art. 15 de la Constitución, en Ley estatutaria n.º 1266 de 2008, Decretos Reglamentarios Decreto 1727 de 2009 y Decreto 2952 de 2010; la ley estatutaria n.º 1581 de 2012; las Sentencias de la Corte Constitucional C – 1011 de 2008, y C – 748 del 2011; los Decretos reglamentarios n.º 1377 de 2013 y Decreto n.º 886 de 2014 y demás normas complementarias que las adicionen o modifiquen; buscan que los titulares de derechos, tengan claridad sobre las pautas sobre su información, privacidad, seguridad, manejo y tratamiento de datos personales. Y aunque las SNSs no tienen 20 años de existencia es un gran avance que los gobiernos busquen a través de las leyes formas de protección y hagan respetar los derechos de los ciudadanos,²¹¹ sin embargo, Colombia cuenta con mecanismos suficientes para proteger la privacidad de los colombianos pero no leyes propias en la privacidad del usuario nacional en redes sociales.²¹²

²¹¹ Santos, Estefanía. Op. Cit. Pág, 19.

²¹² Germán E. Guerra Chávez. Redes sociales en línea: estado del arte. Bogotá, 2013, 91h. trabajo de grado magíster en ingeniería de sistemas y computación. universidad de los andes. departamento de ingeniería de sistemas y computación.

6. TRABAJO DE CAMPO

Antes de iniciar este capítulo sea hace necesario dejar claro las limitaciones y consideraciones a tener en cuenta en esta investigación, en primera instancia se debe comprender que no es posible extender o generalizar los resultados obtenidos en este estudio, pues estos se limitan a los participantes del proyecto y su fin único es crear una idea del panorama actual de los países y sector estudiados.

Consecuente con lo que se esperaba, el sector elegido para los fines de este proyecto fue poco accesible y muy meticuloso con la información. La muestra de esta investigación no fue homogénea, lo que en casos específicos imposibilitó la generación de resultados concisos. De igual forma, el fin de este estudio es brindar una base, desde el punto de vista cualitativo, para futuras investigaciones, dada la inexistencia de esto en Colombia.

6.1. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

Para la selección de la muestra no se realizó ninguna exclusión de las empresas, dada la inaccesibilidad del sector, la poca participación en este tipo de estudios y la reserva en sus procesos. De esta forma se tomó una base de datos en cada una de las regiones de estudio, se contactó telefónicamente con las empresas para conocer su intención de participar en la investigación para luego agendar una cita con la persona encargada del área de RR.HH. vía Skype o telefónicamente (según la disponibilidad del participante) y con el fin de agrandar el número de participantes se utilizaron contactos personales para acceder a nuevas empresas; consecutivamente y con el objetivo de validar la información obtenida por las empresas y conocer la opinión de la otra parte involucrada, se les solicitó la colaboración con uno de sus empleados y posteriormente se utilizó la referenciación para acceder a más empleados.

Con todo lo anterior, finalmente se contó con la participación de empresas y empleados colombianos y españoles:

Tabla 9. Relación región – empresas y empleados participantes

REGIÓN DE ESTUDIO	BASE DE DATOS UTILIZADA	No. DE EMPRESAS	No. DE EMPLEADOS EN TOTAL
Santander	Compite 360, Cámara de Comercio de Bucaramanga y Agencia Nacional de Hidrocarburos- ANH.	6	6
Cataluña	SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos - informa	4	4

No se muestran los nombres de las empresas ni de sus empleados por cuestiones de privacidad en sus datos y por consideraciones éticas. Dado lo anterior, se hace necesaria la codificación de los nombres, la cual se encuentra enunciada en las tablas a continuación; la codificación también proporciona facilidad en la interpretación y análisis de los datos.

A continuación se muestran los datos demográficos de la muestra por países:

Tabla 10. Datos demográficos empresas en Colombia.

COLOMBIA					
Empresas					
Codificación	Edad	Genero	Cargo	Actividad de la empresa	Tamaño
EC1	28	F	Encargado de procesos de selección	Downstream	Microempresa
EC2	36	M	Reclutador y gerente de relaciones con las universidades	Upstream	Grande
EC3	38	M	Especialista en selección de personal y desarrollo humano	Upstream	Grande
EC4	51	F	Especialista en gestión humana y líder de selección	Upstream	Grande
EC5	34	F	Jefe de Talento Humano	Upstream	Pequeña
EC6	46	F	Profesional de selección	Upstream - Downstream	Grande

Tabla 11. Datos demográficos trabajadores en Colombia.

COLOMBIA				
Trabajadores				
Codificación	Edad	Genero	Cargo	Años en la compañía
TC1	23	M	Practicante profesional	0.5
TC2	25	M	Ingeniero de intervenciones en campo	4
TC3	26	F	Analista de contratos	2
TC4	44	M	Ingeniero de Yacimientos especialista	10
TC5	24	M	Asistente de company man	2
TC6	24	M	Analista de contrato	1.3

Como muestra del estudio en Colombia participaron 6 empresas y 6 empleados, no en una relación 1:1 pues en algunos casos se presentan empresas con dos empleados y una de estas sin, a causa de la dificultad de su hallazgo. Cinco de las empresas se dedican a la exploración y producción de hidrocarburos, de las cuales una también a la refinación, mientras solo una se dedica a la refinación. En su mayoría son empresas grandes del sector. En cuanto a los representantes del área de talento humano dentro de estas empresas, la mayoría de estos son especialistas en selección de personal y mujeres, tres de los jefes del área están entre los 30 y 40 años de edad, dos entre los 40 y 50 años, y tan solo uno tiene menos de 30.

Por otro lado, haciendo referencia a los trabajadores participantes, la mayoría de estos son hombres y tienen cargos misionales dentro de la compañía, son ingenieros y tienen entre 20 y 30 años de edad, tan solo uno es mayor con 41 años, quien alcanza los 10 años de permanencia con su empresa, el resto tiene entre 6 meses y 4 años de afiliación.

Tabla 12. Datos demográficos empresas en España.

ESPAÑA					
Empresas					
Codificación	Edad	Genero	Cargo	Actividad de la empresa	Tamaño
EE1	34	F	Personal development	Downstream	Mediana
EE2	47	M	Subdirector de perforación	Upstream - Midstream - Downstream	Grande
EE3	36	F	HR Advisor	Upstream - Midstream - Downstream	Grande
EE4	43	F	Técnico de Reclutamiento y Redes Sociales	Upstream - Midstream - Downstream	Grande

Tabla 13. Datos demográficos trabajadores en España.

ESPAÑA				
Trabajadores				
Codificación	Edad	Genero	Cargo	Años en la compañía
TE1	31	M	Geólogo de exploración en gas natural	1.3
TE2	27	M	Geólogo de exploración	2
TE3	26	M	Ingeniero en formación	1
TE4	27	M	Ingeniero	3

De España participaron 4 empresa y 4 empleados, uno por cada empresa, estas compañías en su mayoría son empresas de gran tamaño, tan solo una es mediana, de igual forma la mayor parte de estas abarcan los tres subsectores simultáneamente; UPSTREAM (exploración y producción), MIDSTREAM (transporte en camiones o tuberías, almacenamiento y comercialización al por mayor) y DOWNSTREAM (refinamiento del petróleo, procesamiento y purificación del gas natural). Ahora, con referencia a los jefes del área de talento humano, 50% de estos tiene entre 30 y 40 años de edad, la otra mitad esta entre los 40 y 50 años. Tres de estos son mujeres.

En cuanto a los trabajadores Españoles, todos con cargos misionales, entre geólogos e ingenieros, y la mayoría entre los 20 y 30 años de edad, en su totalidad hombres con uno o tres años de permanencia dentro de la compañía.

Cabe resaltar que el tamaño de las empresas está definido según los parámetros determinados por Bancoldex para Colombia.²¹³

Como se indicó anteriormente, en Colombia no fue posible obtener una relación 1:1 entre empresas y empleados, ya que, en algunos casos las empresas no proporcionaron el contacto de algún empleado o no tenían disponibilidad de tiempo, a continuación se muestra esta relación:

Tabla 14. Relación Empresa – Empleados participantes

COLOMBIA	
Empresa	Empleados
EC1	
EC2	TC1 - TC3
EC3	TC6
EC4	TC2 - TC5
EC5	
EC6	TC4
ESPAÑA	
Empresa	Empleados
EE1	
EE2	TE1
EE3	TE3
EE4	TE2 - TE4

6.2. DISEÑO DE ENTREVISTAS

6.2.1. Estructura de las entrevistas aplicadas a empresas. A través de entrevistas semiestructuradas a los encargados del área de RR.HH. en las empresas en estudio se buscó responder la pregunta general de investigación ¿cuál es el uso que las empresas del sector petrolero en la península autónoma de Cataluña/España y en Santader/Colombia le están dando a las SNSs en los procesos de reclutamiento y selección de su talento humano? La cual a su vez se desglosó en las preguntas específicas registradas en el anexo C.

²¹³ BANCOLDEx. Clasificación de empresas en Colombia. [En línea] [Consultado el 18 de junio de 2016]. Disponible en: <<https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>>

Posteriormente, se obtuvo el guion de la entrevista aplicada a empresas, igualmente registrada en el anexo C, el cual fue una base para las preguntas a realizar al entrevistado, teniendo en cuenta que todo dependía del giro que tomara la conversación.

6.2.2. Estructura de las entrevistas aplicadas a empleados. Las entrevistas semiestructuradas a empleados, como primera medida se desarrolló para darle validez al estudio, pero con el fin de obtener más información, en especial la relacionada con su punto de vista, se buscó también responder la siguiente pregunta de investigación general de investigación ¿cuál es el uso que los demandantes de empleo del sector petrolero en la península autónoma de Cataluña/España y en Santader/Colombia le están dando a las SNSs para buscar empleo?, la cual se desglosó en las preguntas específicas mostradas en el anexo D. Al igual que con las empresas se obtuvo un guion para las entrevistas realizadas a los empleados, ver Anexo D.

Los diseños de las entrevistas semiestructuradas fueron validados por tres expertos en el tema, Orlando Contreras Pacheco, Angélica Díaz Gómez y Mireia Valverdi, dirigirse al Anexo E, los cuales se mencionaron con anterioridad en la Tabla 6.

6.3. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Contando con las entrevistas transcritas, las cuales se encuentran detalladas en el anexo I, se procedió a realizar el análisis de contenido con la ayuda del software NVivo. Para lograr esto, se codificaron las entrevistas, evitando revelar los nombres de las empresas y personas participantes, a continuación se muestra esta codificación, indicando a su vez la relación entre empresa y empleado:

Para facilitar en análisis de la información se crearon categorías y a su vez subcategorías, las cuales en el software NVivo se crearon como nodos donde se agrupó la información de las entrevistas que tuviese relación con dicha categoría. Se crearon categorías para empresas y otras para empleados,

tomando como base el orden en el que se presentaron los resultados de la revisión de literatura y así simplificar futuras comparaciones, estas categorías y sus significados se puede apreciar en el Anexo F.

Para analizar la información de las entrevistas, se crearon los nodos en NVivo y se ubicó el contenido de las entrevistas en cada nodo, dependiendo de la relación existente. Posteriormente, se analizó la información incluida en cada nodo, independiente para cada país y para cada tipo de entrevista. Así se obtuvo lo siguiente:

6.3.1. Análisis de entrevistas empresas Colombia

- **PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

Dentro del trabajo de campo se pudo evidenciar que los encargados de los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en las empresas del sector de hidrocarburos en Colombia perciben cambios en los procesos del área, ya que, los avances tecnológicos, institucionales, sociales, macroeconómicos a nivel global, obligan a la gestión humana a realizar cambios en sus procesos; pues estos tienen un impacto en la cultura de los talentos de hoy y deben ajustarse a ellos. Los procesos de selección ahora están más enfocados hacia la cultura organizacional y las perspectivas y expectativas de las personas, además ahora se está haciendo una selección mucho más objetiva, con herramientas mucho más modernas; todo esto gracias al impacto de la tecnología, a través de los portales web y las redes sociales se facilita la mejora de la marca como buen empleador, permiten reclutar buenos talentos y optimizar la selección:

EC3: “la tecnología ha influido bastante, hoy se realizan entrevistas por Skype y en el reclutamiento empezamos a tener como fuentes las redes sociales...existen pruebas psicométricas virtuales que se pueden usar dentro del proceso de selección”.

Es claro que con el pasar de los tiempos los gestores del talento humano dentro de las organizaciones han percibido cambios y desde hoy vislumbran los retos que vienen para el área, la mayoría de los entrevistados opinan que los retos están más enfocados al entendimiento de las nuevas generaciones para

poder adaptar los procesos tanto de atracción, selección y de desarrollo a ellos, y así lograr mantenerlos dentro de la compañía. Por ejemplo EC2 afirma que:

“el reto es aprender a leer a los millenials, a motivarlos, a vender una propuesta interesante para retener el buen talento, además de ir pensando cómo se motivará en 20 años a las personas que están naciendo”.

- **USO DE LAS SNSs EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.**

Dentro de las SNSs más usadas en los procesos en estudio, se encontró a LinkedIn, Facebook y YouTube para atraer candidatos a través del posicionamiento de marca empresarial, pues consideran que las SNSs permiten mostrar a la empresa de una forma más amena en un mundo donde todo se hace a través de imágenes, vídeos y experiencias por medio de la internet. Para reclutar, algunas empresas, publican el link de la vacante del Eempleo.com o de la página corporativa a través de Facebook y LinkedIn:

EC4: *“el link de Eempleo.com con la vacante lo publicamos en las redes que alimentaban la red de la empresa, como LinkedIn y Facebook”.*

En la selección todos utilizan LinkedIn sin mostrar inconvenientes ya que, según ellos, proporciona información formal y estructurada por ser una red profesional. En cuanto a Facebook, opinan que se puede usar pero con mucho cuidado porque podría presentar prejuicios al proceso. Por ejemplo EC3 cuenta que:

“en la preselección usamos LinkedIn que es efectiva, y en Facebook pero con mucho cuidado porque algunas personas mienten”.

Cinco de los seis entrevistados utilizan las SNSs con estos fines debido a la fuerza laboral que se puede encontrar en ellas, pues les permiten atraer candidatos a través de la promoción de la marca y son más expeditas. Las usan porque se puede tener una hoja de vida previa antes de la hoja de vida física entonces es mucho más sencillo ver un perfil; porque las empresas de hoy son globales y además de requerir personal nacional también necesitan a nivel mundial, lo que hoy se facilita gracias a las SNSs donde no hay límites ni fronteras. Y por último llegan a afirmar que el uso de las SNSs dentro de los

procesos del área de talento humano va en el estilo de liderazgo de sus dirigentes. Por ejemplo, cuentan:

EC4 usa las SNSs “porque son los canales más eficientes en el momento y este es un buen medio porque a las redes puedes acceder desde tu computador desde el celular en cuestión de minutos, y llega a más personas sin límites”.

Por su parte, la única empresa que utiliza las SNSs, EC5, se sustenta en la baja contratación por la crisis del sector y principalmente porque los medios que utilizan les funcionan muy bien, no obstante comenta que más adelante podría llegar a implementarlas dentro de la empresa.

Quienes las han usado comentan los propósitos del uso y los principales son: para buscar un perfil requerido que no se encuentra en el país, para validar pautas de comportamiento, para evaluar personal para cargos altos, para indagar cuáles son las redes y los nichos de los candidatos, para encontrar candidatos con mucha experiencia y con un perfil muy específico, pues algunos afirman que LinkedIn es el mejor canal para encontrarlos porque en su mayoría es utilizada por gente muy experimentada en el ámbito:

EC2 “LinkedIn no es muy usado por los muchachos recién graduados, pero sí sirve para conseguir a alguien con mucha experiencia, para conseguir un perfil muy específico”.

Se reconoce que la mayoría de empresas las utiliza en el reclutamiento y en la preselección o al final del proceso de selección para validar la información dicha por el candidato durante el proceso, no como una forma de descartar a los candidatos. Así lo confirma EC4:

“para atracción sí, para selección como tal no, pero sí la usamos como algo preliminar...para corroborar qué mensajes le está dando a uno la persona que indican que encaja con las políticas de la organización”.

Para los reclutadores y profesionales de selección acceder a los perfiles de los candidatos en las SNSs es fácil, siempre y cuando los tengan totalmente públicos, de lo contrario depende de la experiencia del reclutador; pero en el caso en el que el candidato idóneo no posea SNSs no quiere decir que se estarían perdiendo la posibilidad de ser contratado pues siguen utilizando los medios tradicionales, y en cuanto a la selección, dejan ver que la información

que se encuentra en las SNSs nutre este proceso pero no es obligatorio que el candidato tenga cuentas activas en ellas.

- **ASPECTOS REVELADOS POR LAS SNSs**

Las SNSs le permiten a los empleadores ver los estudios y experiencia laboral que poseen los candidatos y la formación académica, permiten ver el tema de publicaciones, papers, estudios o relaciones de estudios que ellos puedan expresar. Incluso otorga la posibilidad de corroborar la información de los empleadores que ha tenido el candidato.

EC1 “lo versátil de LinkedIn es que tiene asociados hipervínculos de la página principal de LinkedIn de los empleadores que menciona el candidato que tuvo, y con hacer un clic uno puede saber de qué se trata la empresa en la que trabajó esa persona”.

Indagando acerca de la información que las empresas están observando a través de las SNSs en cuanto al comportamiento de los solicitantes de empleo, se pueden ver indicadores conductuales, el tema de relacionamiento, filiación, orientaciones del candidato a determinados conocimientos y preferencias, observan el número de contactos que tienen, lo que publican, qué cosas recomienda, qué empresas o páginas sigue, el tema de referenciación, ver cómo los tildan los demás, si es responsable y cumplido. Se halló que a través de las SNSs también se puede entrever rasgos de personalidad en el candidato y tratar de intuir si encaja o no con la cultura organizacional de la empresa, que dejan ver habilidades de creatividad e innovación, que evidentemente ahí se deja ver una buena parte de cómo es la persona, sus círculos y costumbres.

EC1 “el número de contactos que tienen, y lo otro que revisamos es lo que publican, qué cosas recomienda, qué empresas o páginas sigue, el tema de referenciación es bien chévere, uno ve cómo la tildan los demás, todo eso da confianza”.

Por otro lado, en la comparación entre el uso de las SNSs y las prácticas tradicionales dentro de estos procesos, hay opiniones contrarias, pues algunos opinan que en definitiva las SNSs es lo mejor para reclutar y que la tendencia es a que todo sea de modo virtual, otros opinan que las prácticas tradicionales siempre serán necesarias, adicional, se evidenció que para las empresas la red simplemente es una fuente y lo que se debe hacer es cruzar la información con los resultados que se obtenidos a lo largo de todo el proceso de selección.

EC1 *“pienso que en estos momentos las redes sociales es lo mejor para reclutar y más adelante vamos hacia lo virtual”*

EC2 *“hay cosas que definitivamente no van a cambiar, por más que la tecnología avance uno siempre va a querer ver a una persona desenvolverse en un ambiente de estrés, ver la presentación personal, que una persona se pueda parar en público a hablar de sí mismo, eso yo creo que de hecho se va a tener que reforzar a través de los años”.*

- **VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN**

Todos los participantes concuerdan en que las SNSs no son del todo confiables pues muchas personas tienden a mentir en sus perfiles, sin embargo, consideran que esto siempre dependerá del tipo de persona que esté detrás de la SNS.

EC2 *“no es un tema de red social, es un tema de la persona, entonces uno antes podía identificar esto en un papel, ahora estas mismas cosas se pueden identificar en una red social, de verdad que no hay nada distinto... puede ser tan cercana a la realidad o tan falsa como la persona lo quiera hacer”*

En cuanto a la importancia de la información encontrada en las SNSs, Las empresas participantes indican que no se dejan llevar sólo por lo que encuentran en las SNSs y por lo tanto debería sólo utilizarse para validar información. Por todo lo anterior es que se ratifica la necesidad de combinar las SNSs con otras herramientas de selección, así lo deja claro EC6:

- *“tú necesitas validar toda la información que tienes a través de otras herramientas y hacer correlación... la red simplemente es una fuente y lo que se debe hacer es cruzar la información con la información que se obtiene a lo largo de todo el proceso de selección”.*

CONSIDERACIONES LEGALES Y ÉTICAS

Todas las empresas participantes del estudio, concordaron en que revisar un perfil que es público no es invadir la privacidad de los candidatos, cualquier persona podría ver la información que de esa forma se publica.

EC4: *“yo creo que si alguien está colocando a la vista de todo el mundo es porque es público, si tu no quieres que te vean, en temas de privacidad tú le vas a poner unos privilegios”.*

En cuanto a la solicitud de contraseñas de las SNSs, de igual manera todos concordaron en que es una total invasión a la privacidad y que es un acto de abuso hacia el candidato y que las empresas no se pueden aprovechar de la necesidad de un aspirante.

EC6 “pienso que ya que te pidan la contraseña de tu cuenta pues ya es meterse mucho en tu vida, o sea, no... así tú las hagas públicas, tú decides, y más que sean privadas es que tú tienes el control, tú decides a quién se la das. Muchos candidatos me dirían “bueno, listo, no hay problema”, pero en lo personal yo diría “no, por qué”... además es por mi seguridad, porque siempre a uno le dicen “no le digas las contraseñas a nadie”, entonces por qué sí se la voy solicitar a un candidato”.

Luego, indagando sobre la posición frente a la activación de opciones de privacidad ofrecidas por las SNSs, se observa que lo consideran totalmente válido porque hay una necesidad, sobre todo para la gente que está sin trabajo, de recurrir a esos recursos para poder conseguir un empleo, pero también deben conservar su parte privada, su parte personal. Sin embargo otras empresas como la de EC1 han comprado una cuenta Premium en LinkedIn con la que pueden acceder a mayor información de los usuarios de la SNS.

Por otro lado, y con relación al tema de la discriminación, específicamente si la información que se observa en SNSs daría pie para discriminar y así descartar candidatos, se revisaron opiniones sobre género, fotos y de allí la raza o color, o publicaciones y con esto discriminar por creencias o religión. Las ideas fueron diversas, pero básicamente y hablando de su propia empresa sólo uno de los participantes indicó (sin reserva alguna) que se genera discriminación por género y quizá por una causa justa.

EC2: “como te soy sincero con el tema del género, digamos nosotros por ejemplo estamos en la tarea de hacer crecer el número de mujeres en una industria que ha sido predominantemente machista en los últimos 100 años, entonces nosotros tenemos una estrategia fuerte de contratar mujeres y lo digo abiertamente y sin ningún problema. Entonces para nosotros el tema del género pues es una cosa importante en un proceso de selección, si la persona es o no, chiquita, gordita, negrita, blanquita, pues realmente no importa”.

Del resto de los participantes, algunos manifiestan que nunca caerían en acciones discriminatorias a partir de la información pública en las SNSs, mientras otros consideran que estas plataformas en definitiva sí dan pie a la

discriminación pero que todo depende la ética del reclutador y de las políticas de la empresa, por lo que es un poco subjetivo.

Averiguando sobre el conocimiento de la legislación colombiana de los participantes, todos concuerdan en conocer la ley de Habeas Data, con la que se regula el uso que se les da a los datos proporcionados por los candidatos.

EC2 “pues en Colombia existe el Habeas Data que es la ley que protege a las personas que suministran sus datos para que se utilicen solamente para los fines acordados con la persona”.

Adicionalmente indican que las empresas deberían manejar de forma interna y personalizada el tema de la confidencialidad en los datos.

Al preguntarles sobre la normatividad que regula el uso de la información presente en las SNS, la mayoría no tienen conocimiento de esto pero creen que no existe una ley puntual para la protección de este tipo de datos, además manifiestan un atraso en Colombia frente a este tema.

6.3.2. Análisis de entrevistas empleados Colombia

- **USO DE SNSs EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO**

Las SNSs más utilizadas por los trabajadores del sector petrolero en Colombia para buscar empleo son Facebook y LinkedIn. Para el proceso de búsqueda por LinkedIn lo hacen a través de las opciones de búsqueda avanzada que brinda esta SNS y a través de la red de contactos que en ella tienen, además esta SNS les sugiere empleos de acuerdo a su perfil y algunas veces por mensajes internos les han llegado a solicitar la hoja de vida, o lo hacen entrando directamente a los perfiles de las compañías deseadas para trabajar.

TC3: “te salen los empleos sugeridos para ti o muchas veces me mandan como inbox por ahí pidiéndome la hoja de vida”.

En el trabajo de campo se pudo evidenciar que todos los empleados entrevistados utilizan las redes sociales en el internet, aunque no todos las utilizan para buscar empleo y la mayoría las han empezado a utilizar con estos fines a partir de los últimos 5 años. De los seis entrevistados, cuatro de estos

ya las utilizan como medio de conexión dentro del mercado laboral, debido a la gran cantidad de ofertas que se pueden encontrar en ellas y sostienen que las formas de reclutar han cambiado y por ende son los medios donde se deben buscar ofertas laborales; la razón también se debe a la gran conexión mundial que estas han alcanzado en los últimos años, lo que les ofrece la capacidad de postularse a ofertas de empresas que no conocían y que aún podrían estar en otras ciudades y países.

TC6: “porque yo soy consciente de la información y las conexiones a nivel mundial, a nivel global, que se dan por las redes, entonces se facilita mucho a la información y a las compañías”.

De los otros dos entrevistados que aún no lo usan, TC4 justifica que nunca se ha puesto en la tarea de buscar por SNSs porque siempre ha tenido trabajo, con una edad de 41 años, y con una permanencia dentro de la compañía de 10 años. Mientras que TC1 justifica que a pesar de no utilizarlas para buscar empleo, sí ha visto publicaciones de ofertas laborales por las SNSs

“... que yo las haya utilizado para aplicar a un trabajo en específico no, pero si he visto vacantes en todas la redes que te acabo de mencionar”.

- **ASPECTOS REVELADOS EN SNSs**

Los empleados indican que por medio de las SNSs se puede observar el nivel de estudios, publicaciones académicas y experiencia laboral que ha tenido el candidato, además de la identificación de habilidades blandas a través del número de contactos, publicaciones propias y recomendadas, y con ellas creatividad e innovación, rotación laboral, empresas y páginas que sigue, ajuste con la organización en cuanto a cultura organizacional y valores, círculo social y costumbres; aquí los empleados consideran que las SNSs sí revelan las habilidades blandas de las personas, aunque no en su totalidad, entre un 40 y 70%.

En cuanto a la comparación entre las SNSs y las prácticas convencionales de selección, algunos de los empleados opinan que definitivamente estas nuevas prácticas son efectivas y que cada vez más irán remplazando las tradicionales,

aunque consideran que actualmente es difícil por un tema cultural, pues en Colombia las personas aún son muy conservadoras. Por lo contrario hay quienes opinan que indudablemente siempre serán necesarias las prácticas tradicionales para evaluar a un candidato, como lo son las entrevistas y pruebas psicotécnicas.

TC4 “creo que las redes sociales son chéveres pero no cambian en este momento ni nunca van a cambiar lo que es la experiencia que es tener una persona en frente, hacerle unas preguntas, verla de verdad, yo creo que eso es fundamental y todas las procesos de selección deberían basarse más en eso que en otra información que podría ser a adicional o complementaria”.

Luego se les pidió a los empleados que describieran un poco la imagen transmitida de sí mismos en sus perfiles, para luego contrastarlo con la imagen que les gustaría transmitir a un reclutador, lo que permitió evidenciar que la mayoría de los participantes son conscientes de la imagen que transmiten en sus perfiles en SNSs, y que aun conociendo que los reclutadores miran sus perfil, no cambiarían prácticamente nada, pues las empresas hoy buscan personas íntegras.

- **PERCEPCIÓN DEL USO DE SNSs EN EMPRESAS**

Hasta el momento los participantes tenían una posición previa frente a la aplicación de las SNSs por parte de las empresas en sus procesos de reclutamiento y selección del talento humano versus las prácticas tradicionales, pero ¿tienen claro como las están utilizando las empresas? ¿alguna vez, alguna empresa les ha enviado solicitud de amistad a sus SNSs o solicitado contraseñas de estas? a esta pregunta se le buscó respuesta y se encontró que a ninguno de los participantes les han hecho este tipo de solicitudes, sin embargo consideran que por tener perfiles públicos quizás alguna empresa ha podido revisarles el perfil en algún momento.

En cuanto a la razón por la cual las empresas estarían realizando estas prácticas, opinan que quizás sea para corroborar la información que los candidatos colocan en su hoja de vida o para mirar alguna otra característica que no esté consignada en esta, para evaluar comportamientos o que las utilizan quizás como parte de un estudio de seguridad para darse una primera

imagen de quién es el candidato antes de conocerlo en una entrevista, o simplemente para seguir en contacto para futuras oportunidades. Además opinan que el propósito de pedir la contraseña del candidato es el mismo que el de enviarles la solicitud de amistad, que lo que difiere es el grado de detalle que se podría obtener con las dos opciones.

Luego de revisar la información proporcionada por los participantes del estudio, se halló que la mayoría concuerdan en que definitivamente las empresas le están dando mucha importancia a lo que observan en las SNSs de los candidatos, consideran que le asignan entre un 20% y 60% de importancia en la decisión de selección. Sin embargo, esto sólo se debe constituir una herramienta más dentro de los procesos y no debe ser la única para tomar una decisión final de selección.

TC1 *“pienso que puede ser un factor de decisión, no el definitivo, pero sí puede ser uno de los factores para definir”.*

- **VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN**

Se evidencia que para los empleados en las SNSs es muy fácil mentir o incluso exagerar, sin embargo, se deja espacio para inferir que todo esto dependerá siempre del tipo de persona que esté detrás del perfil.

TC4 *“usualmente en las redes sociales las personas muestran lo que quiere que el resto vean, pero no necesariamente toda su realidad”.*

No obstante, para la mayoría, realizar una administración de los perfiles en las SNSs, no sólo las profesionales, es vital en esta época, especialmente por el hecho de que las empresas pueden estar revisando esta información, así lo dejó claro TC2:

“ahorita muchos reclutadores te miran tu perfil en Facebook y les interesa lo que tienes en esa red, tipo de publicaciones, y entonces toca cuidar mucho su perfil y de los comentarios que también te hacen las personas”.

Por último los aspectos en los que los participantes se regulan son principalmente fotos, comentarios y publicaciones como artículos.

- **CONSIDERACIONES LEGALES Y ÉTICAS**

En los últimos años, después del apogeo de la web 2.0 son muchos los debates que han surgido en torno a la seguridad de la información en línea, no indiferentes a esto, los empleados manifiestan su percepción de la privacidad al conocer el manejo que las empresas le podrían dar a la información que ellos publican en sus perfiles en SNSs y su postura frente a la solicitud de contraseñas por parte de estas; en cuanto a esto, todos los participantes coinciden en que las empresas al revisar los perfiles de los candidatos no están invadiendo su privacidad pues este es público y cualquier persona puede tener acceso, pero manifiestan que el hecho de solicitar las contraseñas como parte de sus procesos de selección indiscutiblemente es invadir la privacidad de los candidatos. Como soporte de lo anterior, TC1 manifiesta:

“si evalúan el perfil a mí no me parece que sea una invasión de la privacidad, pues igual es una red social y cualquiera tiene acceso a ella. Pero sí me parece una invasión a la privacidad si le piden a uno una contraseña y le revisan hasta con quién habla, eso sí ya me parecería una invasión”.

Aunque todos estén de acuerdo que las empresas no invaden la privacidad del candidato al revisar sus perfiles en SNSs, algunos consideran que las empresas primeramente deberían solicitar un consentimiento por parte del candidato.

Además de esto, gracias a la opinión de cinco participantes (TC1, TC2, TC4, TC5, TC6) se reconoció que las SNSs pueden dar pie a la discriminación dentro del proceso de selección en una empresa, pues en estas plataformas virtuales se publican gustos musicales, inclinaciones sexuales, religiones, afinidad política, posición socioeconómica, género, raza, etc., que aunque no intencional si se podría generar discriminación a partir de la información presente en ellas.

Igualmente cinco de los seis participantes indicaron tener conocimiento de alguna normatividad que protege los datos de los usuarios –TC5 no tiene conocimiento alguno-, sólo TC2 fue explícito en indicar que es la ley de Habeas Data, los cuatro participantes restantes hablaron de conocer alguna ley pero no específicamente el nombre o algunos apartados de la misma.

6.3.3. Análisis de entrevistas empresas España

- **PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

Se encontró que la totalidad de los encargados del área de talento humano entrevistados en España han observado cambios en los procesos de reclutamiento en los últimos cinco años, estos cambios para la mayoría apuntan hacia las estrategias de motivación del talento humano, el uso de plataformas virtuales y las sistematización de estos procesos, reconociendo el impacto de la web 2.0 y las SNSs.

EE1 “antes para reclutar era más por portales donde había que pagar para publicar una oferta y ahora a través de LinkedIn por medio de cuotas muy económicas se puede reclutar mucho personal, sin costos prácticamente”.

Es evidente que la tecnología ha tenido un gran impacto en los procesos del área de talento humano, los participantes afirman que la tecnología ayuda a minimizar tiempos y gastos, eliminando las fronteras geográficas. Así mismo anticipan los desafíos que vienen para el área, sobre todo por el momento de cambios que se está viviendo, presentándose retos como el de buscar a la persona ideal que encaje con la filosofía de la organización, la retención de empleados y sobre todo en el entendimiento de las expectativas de las nuevas generaciones.

Analizando los cambios manifestados, surge la siguiente pregunta, ¿podrían las SNSs reemplazar las prácticas tradicionales para reclutar y seleccionar talentos?, hay quienes consideran que sí pero que depende de las necesidades de la empresa, que lo que cambiará por completo serán los medios, pero el proceso como tal será siempre el mismo y que ambas prácticas deben coexistir.

EE2 “creo que el proceso como tal seguirá siendo el mismo lo que cambian son los medios, o sea la entrevista seguirá existiendo pero se realizarán por Skype, pruebas digitales con el fin de identificar habilidades. O sea los objetivos del proceso no cambiarán, cambiarán los medios para alcanzarlos”.

- **USO DE LAS SNSs EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.**

Se halló que las empresas en estudio tienen cuentas en SNSs como Facebook, Twitter y LinkedIn, con el fin de promocionar su marca empresarial y tener una comunicación directa con los clientes, además de revisar los movimientos de su competencia.

EE3 “las usamos para darnos a conocernos, mostrar nuestra marca y que nuestros clientes conozcan nuestros productos”.

En cuanto al uso en los procesos de reclutamiento y selección, utilizan en mayor proporción LinkedIn, pues para temas laborales es la que lleva ventaja; además utilizan Facebook y Twitter, donde publican las vacantes acompañadas de un link que los dirige al portal web de la empresa, donde crean un usuario con los datos de su currículum. Algunos publican cada vez que tienen una vacante y otros solo cuando requieren un perfil especializado en cierta área.

EE4 “en estos momentos utilizamos fuertemente LinkedIn, Facebook y Twitter... adicionalmente publicamos nuestras vacantes... para publicar nuestras vacantes lo hacemos en las tres, pero siempre van con un link que los dirige a nuestro portal web, donde inscriben los datos de su currículum”.

Las empresas españolas utilizan las SNS para el reclutamiento, para buscar perfiles específicos, para realizar una primera criba a partir del perfil de los candidatos y así iniciar una preselección de los mismos. Al usarlas para la selección, incurren en acciones como la validación de la información hallada a lo largo del proceso de selección, para ver si existe coherencia con lo que muestran en el currículum.

Por último y en cuanto a las razones de uso, justifican que toda empresa debe estar en constante evolución, si no se incursiona en las SNSs los procesos no van a estar alineados con los de los candidatos del sector, y esto podría incurrir en no encontrar los mejores talentos, que es lo que siempre se busca.

EE4 *“Porque tenemos claro que debemos ir cambiando conforme cambia el mercado, es decir, siempre debemos estar en constante evolución, sino incursionamos en las redes sociales nuestros procesos no iban a estar alineados con los de los candidatos del sector”.*

- **ASPECTOS REVELADOS POR LAS SNSs**

El nivel de educación o la experiencia laboral son algunos de los aspectos que se pueden evidenciar en las SNSs, aspectos que luego se corroboran en el proceso de selección, esto indica EE3:

“Todo debe ser corroborado posteriormente... su experiencia profesional y su recorrido académico, la validación de habilidades es otro punto importante”.

Haciendo referencia a la revelación de habilidades blandas de los candidatos por medio de SNSs, dos de las empresas indicaron que esto es muy evidente, pues permiten divisar rasgos de personalidad, su forma de relacionarse, la capacidad de trabajar en equipo, de comunicar, de emprender, pensamiento crítico y tendencias conductuales. El resto considera que es un tema que solo se puede evidenciar por medio de la interacción con el candidato.

EE4 *“se pueden observar tendencias conductuales en cuestiones de hábitos y pensamiento crítico según lo que comenta y publica, esto en temas de cómo se expresa la persona y cómo se da a conocer”.*

Por otro lado, comparando el uso de las SNSs versus las prácticas tradicionales de reclutamiento y selección, tres de los cuatro no creen que las nuevas prácticas lleguen a reemplazar por completo las tradicionales, con esto se refieren a que siempre será necesario, por lo menos en alguna de las fases del proceso, ver al candidato; esto lo afirma EE3:

“Esto no quiere decir que los métodos convencionales desaparezcan, que los nuevos, los digitales, los opaquen”.

Todos hacen referencia a un tema de mostrar una marca personal y de darse a conocer al mundo, como los detalles que permiten evidenciar las SNSs y que no se pueden observar por medio de prácticas convencionales, así comenta EE2:

“El tema de comportamiento, cultura y marca personal se puede evidenciar más en la narración de la vida del candidato a través de sus redes sociales que en una entrevista”.

de un par de minutos. O en una prueba psicotécnica que muchas veces puede ser burlada”

- **VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN**

La realidad que los candidatos crean en sus perfiles de SNSs, según las empresas españolas, no es del todo confiable -pero se inclinan por LinkedIn al considerarla profesional- y los candidatos pueden llegar a exagerar la forma en la que se muestran; sin embargo a un tema del tipo de persona que se encuentre detrás del perfil y que este será el verdadero determinante de esto. Así lo deja ver EE4:

“Creo que esto siempre dependerá de la persona que se encuentre detrás del perfil, siempre existen personas que tienden a exagerar, pero también existen otras que muestran siempre su realidad, e incluso otras que al no saber cómo venderse dejan ocultas muchas cosas que les sumarían puntos en un proceso de selección”.

Con el interés de conocer la posición de las empresas sobre la importancia que le otorgan a la información observada en SNSs, algunas de ellas dejaron ver que al utilizarla como forma de validar la información hallada en el proceso de selección se encuentran inconsistencias que llegarían a descartar al candidato.

EE1 *“entonces si nosotros vemos que una persona nos engaña en un proceso de selección, consideramos que no es una persona para entrar en una compañía... si está en la fase final, por ejemplo si sólo estuviese entre esta persona y otra”.*

EE2 *“se han encontrado cosas personales del aspirante que no tienen que ver con el trabajo pero que van en contra de la filosofía de la empresa, entonces los han penalizado”.*

Contrario a lo anterior, hay quienes consideran que no es suficiente la información observada, por lo que deben recurrir a procedimientos tradicionales como una llamada o un encuentro personal con el candidato.

- **CONSIDERACIONES LEGALES Y ÉTICAS**

Revisar las SNSs de los participantes, específicamente sus perfiles públicos, no es considerado como una invasión a su privacidad o incluso alguna –EE1-

considera válido el envío de solicitudes de amistad en SNSs profesionales. Por otro lado, la solicitud de contraseñas de las SNSs a los candidatos, es considerada una invasión total a la privacidad del mismo, y contrario a lo que indica la literatura, las empresas españolas no aplican estas prácticas.

EE2 “pues yo creo que no, porque hasta donde entiendo que cuando alguien publica en redes sociales ya está perdiendo la privacidad... o sea las personas publican por su voluntad entonces a partir de ese momento como se vayan a utilizar esos datos ya eso es un riesgo pues la gente cuando publica creo que es consciente de esto... bueno eso a mí ya me resulta muy violento, eso la verdad no me gusta porque la contraseña es privada, con eso no estoy de acuerdo”.

En cuanto a la activación de opciones de privacidad proporcionadas por las SNSs, los participantes consideran que esto es totalmente válido y que la naturaleza de una SNS radica en lo que el usuario decida o no publicar, así lo reconoce EE3:

“Esto es totalmente válido en las redes sociales como Facebook o Twitter que son muy personales, además cada persona decide de lo que desea mostrar de su vida personal. En cuanto a LinkedIn, creo que esto no se hace, igual no se muestran cosas personales, por el contrario, las personas buscan venderse”.

Por otra parte, los participantes indican que incurrir en riesgos de discriminación no se presenta dentro de sus empresas, unos piensan que por el tamaño –multinacional y por ende multicultural- de la empresa o incluso porque no creen que de alguna característica tan personal como raza o religión dependa el desempeño de un buen talento, así mismo opinan que dependerá del tipo de empresa al que se haga referencia. Sin embargo, EE2 comenta que por la propia naturaleza humana se incurren en riesgos de discriminación.

EE3: “bueno quizá algunas empresas lo hagan por medio de la foto, pero LinkedIn no se presta mucho para estas cosas. Y a nosotros realmente no nos interesan estos aspectos, estamos concentrados en encontrar buenos talentos, sin pensar en color, raza, religión o creencias”.

Todos los participantes indican conocer alguna ley que regule la protección de datos al usar datos, dos fueron específicos en nombrar la Ley Orgánica. Así comentó EE1:

“Sí tenemos una ley de protección de datos al usuario, pero algo que regule el uso de redes sociales... no”.

6.3.4. Análisis de entrevistas empleados España

- **USO DE SNSs EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO**

Entre las SNSs más utilizadas por los empleados del sector de hidrocarburo en España están: Facebook, Instagram y LinkedIn, de estas SNSs manifiestan usar solo LinkedIn para temas laborales y algunos tienen un proceso de búsqueda estructurado como TE1:

“Empecé buscando por países y mirando todas las empresas tanto grandes como pequeñas. La función de búsqueda dentro de la misma industria te permite encontrar empresas pequeñas, inicialmente por google he buscado los nombres de empresas y una vez tenía ya una base de datos con posibles empresas me dedicaba a mirar su página web y su perfil de LinkedIn a ver si tenía oportunidades”.

De acuerdo a lo que dicen los empleados se pueden captar varias razones de uso, como la facilidad para contactarse con empresas alrededor del mundo, es decir, la conexión mundial que estas proporcionan, y otros argumentan que por las vacantes para perfiles específicos que en ellas encuentran.

TE1 *“la facilidad que te da para intentar encontrar un trabajo, o te pone en contacto de forma muy rápida con muchas empresas”.*

TE2 *“porque el campo de mi carrera es bastante específico, y cuando realizaba una búsqueda en periódicos nunca encontraba ofertas, mientras que en LinkedIn mi red está compuesta por personas relacionadas con mi área y allí si encuentro muchas vacantes, quizá porque la utilizan para la búsqueda de cargos específicos”.*

- **ASPECTOS REVELADOS EN SNSs**

Con respecto a las habilidades técnicas reveladas por las SNSs, se encontraron aspectos como la formación académica e incluso las experiencias laborales. Así lo evidencia TE1:

“En la medida en que la persona publique todos los cursos que ha realizado y en función de los cursos se pueda ver el currículum, esto te puede dar una idea del área del conocimiento que le apasiona y también si publica artículos puede ver si esa persona científicamente tiene inquietudes a parte del trabajo”.

Ahora bien, haciendo referencia a las habilidades blandas reveladas por las SNSs, se considera que en LinkedIn esto resulta un poco complicado por la misma naturaleza de la SNS, sin embargo, en SNSs personales como Facebook esto será más sencillo o que incluso será más efectivo al realizar un encuentro en vivo con el candidato.

TE1 *“sí puede dar una idea de la personalidad de la persona, las redes permiten ver muy bien de carácter de la gente. Pero en el caso de LinkedIn, a menos que sea muy abierto es muy difícil saber qué carácter tiene la persona”.*

TE3 piensa que: *“no creo que pueda definir la personalidad de alguien de acuerdo a las publicaciones realizadas”.*

Los empleados al referirse a la imagen que están transmitiendo en sus SNSs, permiten evidenciar que se están mostrando tal y como son, utilizando LinkedIn para temas profesionales y por lo tanto, mostrando detalles de este tipo; en sus SNSs personales, revelan detalles de su vida cotidiana y aficiones.

TE1 *“en LinkedIn tengo sólo lo que es mi perfil científico y profesional, no hay nada de mis aficiones, ni nada de eso. Pero en cuanto a Facebook e Instagram las fotos y comentarios que hago, lo que comparto y por los grupos, sí que se podría ver cuáles son mis inquietudes personales”.*

En otro orden de ideas, el reemplazo de las prácticas tradicionales de reclutamiento y selección por las SNSs, no está muy próximo según los empleados españoles.

TE3 *“un perfil en una red social no puede reemplazar una entrevista personal o por Skype”.*

TE4 opina: *“me parece que por redes sociales el proceso es más demorado y no se sabe en qué va... aunque las empresas ya empezaron a entrevistar por Skype, así se evitan costo de traslados. Sé que es un proceso de cambio”.*

- **PERCEPCIÓN DEL USO DE SNSs EN EMPRESAS**

En lo que refiere a la percepción de los empleados sobre los usos que les dan las empresas a las SNSs, específicamente en cuanto a las solicitudes de amistad y contraseñas; se encontró que a ningún participante nunca le han enviado una solicitud de amistad o solicitado una contraseña, excepto a TE1 a quien le han solicitado ser amigo en alguna SNSs una persona específica de la empresa a la cual está aplicando.

Al indagar por los propósitos de estas acciones hechas por las empresas, algunos de los empleados comentaron que lo hacen con el fin de descartar de un proceso a personas no deseadas dentro de la organización.

TE3 “en la definición de algunos rasgos de la personalidad de un individuo, las redes sociales son algo útil, por lo general las personas hacen publicaciones de cosas que les gusta, es un indicativo de sus preferencias, creo que de esta manera, puede ser utilizado por alguna compañía para determinar ciertos rasgos distintivos de una persona”

La importancia otorgada por las empresas a la información que observan en SNSs, según los empleados entrevistados es, por un lado muy útil y por otro no lo es. La opinión se encuentra dividida y no hay un punto en el que converjan.

TE2 *“muy elevado, yo creo que ahora mismo creo que es una de las herramientas más rápidas para hacerte a una idea de lo que serían los candidatos”*; por lo contrario

TE3 “la verdad considero que no, desde mi punto de vista las redes sociales hacen parte del ámbito personal, lo que haga o comparta con sus amigos debería repercutir únicamente sobre esa persona y no sobre su capacidad laboral”.

- **VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN**

Teniendo en cuenta las opiniones de los empleados en cuanto a la información mostrada en las SNSs versus la realidad de cada persona, a diferencia de TE2 quien indica que las personas tienden a exagerar, comentan que de alguna u otra forma pueden revelar algo sobre algunas habilidades.

TE2 *“en LinkedIn uno no publica nada de la vida privada, por eso no creo que puedan ser reveladoras... pero igual hay muchas personas que exageran... como te digo hay muchas personas que arman un súper perfil cuando realmente no son nada de eso”.*

En cuanto a la administración de los perfiles en SNSs, ningún empleado se dedica a controlar lo que publica en SNSs personales como Facebook pues se muestran tal y como son, en LinkedIn se limitan a publicar temas profesionales. Esto lo deja claro TE1:

“no, en Facebook normalmente puedo actuar como yo soy, intento no ponerme en temas políticos porque al final sólo traen problemas y para trabajar no hace falta conocer las aficiones políticas de la gente”.

- **CONSIDERACIONES LEGALES Y ÉTICAS**

Al examinar las consideraciones de los empleados en cuanto a la línea divisoria entre lo que es normal y lo que es una invasión a su privacidad, opinan que no es una invasión, siempre y cuando la revisión se realice en sus perfiles públicos. Y hay otros que consideran la revisión de SNSs personales como una invasión.

TE3: *“si fuese una red social enfocada o especializada al ámbito laboral como lo es LinkedIn, estaría de acuerdo porque es como una hoja de vida virtual, estarían viendo tu formación académica, tus experiencias laborales, todo este tipo de cosas que pueda ayudar a distinguirse de otras personas que podrían ser tu competencia en alguna selección para un cargo; eso estaría bien, pero ya revisar tu perfil de Facebook o de Instagram me parece que sería algo más intrusivo”.*

Por otro lado, la solicitud de contraseñas es considerado un tema exagerado y se convierte en una invasión a su privacidad.

Activar opciones de privacidad ofrecidas por las mismas SNSs, es valorado como una acción completamente válida o incluso es necesario por temas de seguridad, esto hablando en términos de SNSs personales; con relación a las SNSs profesionales como LinkedIn, es considerado un tema poco común, pues la idea de la misma red es darse a conocer al máximo.

TE4 *“sólo tengo los filtros básicos de seguridad, mis publicaciones solo las pueden ver las personas que me agregan y en LinkedIn no puedo hacer eso, pero en las demás redes sociales sí lo hago... por saber que personas están interesadas en ver mi publicaciones”.*

Discriminar gracias a la información que se ha publicado en las SNSs es un punto que puede suceder en cualquier momento, pero que los empleados de este estudio no han evidenciado; sin embargo, consideran que temas como la

raza, cultura, religión o creencias no influyen en el desempeño laboral de una persona.

TE1 “no, en este sentido no me he sentido nunca valorado, ni observado. Más bien porque no tengo ninguna publicación que haga mención a alguno de esos aspectos en mis redes sociales... bueno al final no es una empresa, es una persona la que lo hace y yo quiero pensar que no, siguiendo sus políticas de empresas. Yo no me he encontrado nunca a alguien que no lo hayan seleccionado o lo hayan descartado por alguno de esos aspectos”

En cuanto a los conocimientos legislativos referentes a la protección de datos al usuario, la mayoría tiene bases en estos temas, no son expertos, pero evidencian consciencia en el tema. A excepción de TE2 quien no tiene conocimiento alguno.

ET1 “sí, si hay una ley de protección de datos...creo que no hay nada torno a la información en redes... creo que las empresas pueden hacer lo que quiera, yo creo que al final el usuario es quien debe ser consciente de lo que va a enseñar o no públicamente”.

6.4. VALIDEZ DEL ESTUDIO

Para lograr darle una mayor validez y precisión a la investigación, no en el sentido de garantizar que el trabajo es retrato de la realidad sino más bien como una forma de eliminar errores obvios y generar un conjunto más rico de datos; se utilizó la información proporcionada por los ejecutivos de las empresas, para corroborarla con sus trabajadores y posteriormente, con una observación en sus SNSs. A continuación se plasma lo encontrado, iniciando con la respuesta de la empresas frente al uso de la SNS, pasando por la posición de sus empleados (fue reclutado por SNSs o no) y por último, realizando una observación en las tres SNSs más usadas –LinkedIn, Facebook y Twitter-, con el fin de conocer la veracidad de la información proporcionada por la empresa, y en el caso de que indicara que no usa alguna de estas dentro de sus procesos no se procedió a observar la misma; para interpretar las tablas tenga en cuenta las siguientes equivalencias:

In – LinkedIn

Fb – Facebook

Tw – Twitter

N/A – No aplica

Tabla 15. Validación de datos-Colombia.

VALIDACIÓN DE DATOS - COLOMBIA																				
	EC1			EC2			EC3			EC4			EC5			EC6				
	In	Fb	Tw	In	Fb	Tw	In	Fb	Tw	In	Fb	Tw	In	Fb	Tw	In	Fb	Tw		
Empresa	Sí	No	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí		
Empleados	No se logró contactar con un empleado			No se postularon por SNSs			N/A	No se logró contactar con un empleado			No se postularon por SNSs			N/A	No se logró contactar con un empleado			No se postuló por SNSs		
SNSs	No	N/A	N/A	Sí	Sí	N/A	No	No	N/A	Sí	Sí	N/A	N/A	N/A	N/A	Sí	Sí	No		

En la tabla anterior se evidencia que en la mayoría de los casos las empresas manifiestan reclutar a través de las SNSs y esto concuerda con lo encontrado en estas plataformas, pero no con lo dicho por los empleados entrevistados, quienes manifiestan no haber sido reclutados por estos medios, sin embargo, esto no permite poner en tela de juicio la fiabilidad de la palabra de los directores del área de talento humano, dado que, ellos en la entrevista cuentan que su reclutamiento además de las SNSs también lo hacen por otros medios.

Tabla 16. Validación de datos-España.

VALIDACIÓN DE DATOS - ESPAÑA												
	EE1			EE2			EE3			EE4		
	In	Fb	Tw	In	Fb	Tw	In	Fb	Tw	In	Fb	Tw
Empresa	Sí			Sí	No	No	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí
Empleados	No se logró contactar un empleado			No se postuló por este medio			No se postuló por este medio			No se postularon por este medio		
SNSs	Sí	No se encontró el perfil	Sí	Sí	N/A	N/A	No	N/A	N/A	Sí	No	No

Para el caso de España sucede exactamente la situación ilustrada anteriormente para Colombia, además de mencionar que uno de los empleados entrevistados en España es una persona que lleva trabajando con la empresa en cuestión 20 años, es claro que para ese entonces estas prácticas aún no se

daban. Lo que permite concluir que la información suministrada por los directivos del área en ambos países es de fiar, con lo que se espera obtener resultados confiables.

7. DETERMINACIÓN DE LA BRECHA EXISTENTE: COLOMBIA – ESPAÑA

Posterior al análisis de la información obtenida del estudio de campo, y con el fin de determinar la brecha existente entre Colombia y España en cuanto al uso de SNSs en sus procesos de reclutamiento y selección, se realizaron diversas comparaciones, con el apoyo de tablas y su análisis, los cuales se documentaron en los siguientes apartados.

Estas comparaciones se realizaron para cuatro categorías, las cuales son transversales tanto para empresas como para empleados, y fueron punto focal en las entrevistas desarrolladas, así mismo se encuentran inmersas en los resultados de la revisión de literatura:

- Uso de SNSs en los procesos de reclutamiento y selección
- Aspectos revelados por las SNSs
- Validez y fiabilidad de la información
- Consideraciones legales y éticas

7.1. COMPARACIÓN EMPRESAS – EMPLEADOS

Con el fin de conocer la alineación entre las empresas y trabajadores de los países en estudio, se contrastó la posición de cada uno de ellos, en cada una de las categorías mencionadas anteriormente, contando con las tablas de apoyo ilustradas en el Anexo G, las cuales concedieron una visión clara de la posición de cada una de las partes. A continuación se observan los resultados de este análisis:

7.1.1. Comparación en Colombia Empresas – Empleados

- **Uso de SNSs en los procesos de reclutamiento y selección**

Al comparar las empresas colombianas del sector petrolero y los empleados del mismo en cuanto a los usos de las SNSs en los procesos de reclutamiento y selección, se encontró que ambos están de acuerdo en utilizar las SNSs por su amplio portafolio de ofertas laborales, así como por estar a la vanguardia del

mercado y la eliminación de barreras geográficas. Por otro lado, se halló que las SNSs más utilizadas para fines profesionales, es LinkedIn y Facebook, la primera con mayor reconocimiento; aunque las empresas adicional a las nombradas, utilizan Twitter y Youtube, con el fin de posicionar su marca.

Por último, las empresas para reclutar utilizan las SNSs con el fin de publicar vacantes para cargos de alto nivel, con mucha experiencia o muy específicos, donde los empleados no presentan ninguna posición. En cuanto a la selección, las empresas prefieren LinkedIn sobre todo para evitar los prejuicios generados en Facebook y lo hacen como un tema de validación de la información obtenida del proceso de selección; con respecto a esto los empleados creen que las usan, al igual que las empresas, como forma de corroborar la información que los candidatos proporcionan. Además para mirar alguna otra característica que no esté consignada en esta, para evaluar comportamientos, para darse una primera imagen de quién es el candidato antes de conocerlo en una entrevista, para reconocer los aspectos negativos de un candidato, o simplemente para seguir en contacto para futuras oportunidades.

En conclusión, en cuanto a SNSs más utilizadas y razones de uso, se encuentran alineados; pero en cuanto a los propósitos de uso, no lo están, pues los empleados consideran que las empresas además de utilizarlas para validar, las usan para muchos otros fines.

- **Aspectos revelados por las SNSs**

Los empleadores indican que por medio de las SNSs pueden observar el nivel de estudios, publicaciones académicas y experiencia laboral; cuestiones en las que los candidatos no expresan su punto de vista. En cuanto a habilidades blandas pueden observar: número de contactos, publicaciones propias y recomendadas, y con ellas creatividad e innovación, rotación laboral, empresas y páginas que sigue, ajuste con la organización en cuanto a cultura organizacional y valores, círculo social y costumbres; aquí los empleados consideran que las SNSs sí revelan las habilidades blandas de las personas, aunque no en su totalidad, entre un 40 y 70%. En cuanto a la comparación entre las SNSs y las prácticas convencionales de

selección, las empresas consideran que siempre será necesario ver a un candidato presencialmente; cuestión que apoyan algunos de los empleados opinando que definitivamente estas nuevas prácticas son efectivas y que cada vez más irán remplazando las tradicionales, aunque consideran que actualmente es difícil por un tema cultural, pues en Colombia las personas aún son muy conservadoras. Por lo contrario hay quienes opinan, apoyando la posición de las empresas, que indudablemente siempre serán necesarias las prácticas tradicionales para evaluar a un candidato, como lo son las entrevistas y pruebas psicotécnicas.

- **Validez y fiabilidad de la información**

Se evidencia que tanto empresas como empleados coinciden en que la información que se encuentra en las SNSs no es del todo confiable, pues es muy fácil mentir o exagerar en ellas, consideran que la confiabilidad de esta información dependerá de la transparencia del candidato; es por esta razón que tanto las empresas que utilizan las SNSs para seleccionar como las que no, no le concederían gran importancia a esta información dentro del proceso, a diferencia de los empleados, quienes creen que sí le están otorgando un alto grado. Además convergen en que esta información debe ser complementada con la adquirida en el resto del proceso y que la decisión de selección no debe depender únicamente de esta.

- **Consideraciones legales y éticas**

En este punto, empresas y empleados coinciden completamente tanto en temas de privacidad como de discriminación; ambos consideran que revisar los perfiles en SNSs no es una invasión a la privacidad siempre y cuando este se encuentre público, a diferencia de la solicitud de la contraseña que indiscutiblemente para ellos es una invasión. En cuanto a la discriminación, consideran que las SNSs dan pie a la discriminación dentro del proceso de selección por ser la información tan sugestiva.

Con referencia al conocimiento de las leyes de protección de datos existentes en Colombia, ambas partes manifiestan tener conocimiento de estas pero no puntualmente de cuáles son, ni de su contenido.

7.1.2. Comparación en España Empresas – Empleados

- **Uso de SNSs en los procesos de reclutamiento y selección**

En cuanto a las SNSs más utilizadas tanto en empresas como en empleados, se encontraron Facebook, Twitter y LinkedIn. Las razones por las que las usan las empresas es por estar en constante evolución y seguir las tendencias actuales, adicional a estar alineados con los comportamientos de los candidatos; en el mismo lineamiento se encuentran los empleados, quienes las usan para mantenerse actualizados con el mercado.

Por último y en cuanto a los propósitos de uso, las empresas las usan para el reclutamiento, validar la información hallada y buscar perfiles específicos, esto último lo apoyan los empleados. Del resto los empleados creen que las empresas las usan con el fin de descartar de un proceso a personas no deseadas dentro de la organización, para definir algunos rasgos de la personalidad de un individuo o para buscar información que luego usaran en el proceso de selección.

Se podría decir que en términos generales las empresas y empleados de España se encuentran alineados, a excepción de los propósitos de uso, en los que los empleados indican propósitos que no son válidos para las empresas.

- **Aspectos revelados por las SNSs**

Con relación a las habilidades duras, tanto las empresas como los empleados consideran que las SNSs profesionales permiten reconocer esto, las empresas creen que se transmite por medio del nivel de educación y la experiencia profesional; así mismo, los empleados los apoyan indicando que se evidencia por medio de estudios académicos realizados. Ambos consideran que toda esta información debe ser corroborada.

Con respecto a habilidades blandas, las empresas consideran que las SNSs revelan aspectos como la personalidad, pensamiento crítico, trabajo en equipo, marca persona, la forma en que se dan a conocer y habilidades de comunicación; los empleados, la mitad de ellos, consideran que sí se evidencia sin ser específicos en cada aspecto y la otra mitad considera que es subjetivo y difícil.

Por último, en cuanto al reemplazo de las prácticas tradicionales por el uso de SNSs, tres de las empresas consideran que no sucederá y que siempre será necesario ver a un candidato de forma presencial, cuestión apoyada por los empleados; pero una de ellas indica que aunque aún no es el momento, llegará el día en que todo esto sea reemplazado por la tecnología. Se deja ver que en este punto, las dos partes se encuentran alineadas.

- **Validez y fiabilidad de la información**

Hablando de qué tan fiable es la información presente en las SNSs acerca del comportamiento de una persona, las empresas consideran que siempre será normal el hecho de mostrar lo bueno e intentar ocultar aspectos negativos, comentan que es muy común encontrar alteraciones en los perfiles con respecto a la realidad, en este mismo sentido los empleados estiman que muchas personas tienden a exagerar o mentir sin embargo permiten entre ver algunas habilidades de la persona. Estos últimos manifiestan administrar su perfil en SNSs profesionales pero que en las informales como Facebook se muestran con naturalidad.

A pesar de las discrepancias de lo mostrado en las SNSs con la realidad, la mitad de los empleados coinciden con la mayoría de las empresas en considerar útiles estas plataformas dentro del proceso de selección aunque no deben ser definitivas en la decisión pues deben usarse como complemento al proceso, en desacuerdo la otra mitad de los trabajadores opinan que son poco útil.

- **Consideraciones legales y éticas**

Al examinar las consideraciones de empresas y empleados en cuanto a la línea divisoria entre lo que es normal y lo que es una invasión a la privacidad del candidato al tomar información de sus redes sociales dentro de un proceso de selección, ambas partes opinan que no es una invasión, siempre y cuando la revisión se realice en los perfiles públicos o en caso de que el candidato acepte solicitudes de amistad, sin embargo, los segundos opinan no estar de acuerdo con que las empresas revisen sus perfiles en SNSs informales como Facebook pero sí con la revisión en LinkedIn. Con respecto a la solicitud de contraseña, ambas partes igualmente sí conciben este hecho como una invasión a la privacidad del candidato.

Ahora bien, frente a un tema tan delicado como lo es la privacidad de una persona, se hizo necesario indagar sobre el conocimiento en leyes de protección de datos que tienen tanto los jefes del área de talento de las empresas participantes como el de los empleados, se encontró que ambas partes manifiestan conocer la existencias de estas leyes pero solo la mitad de los primeros especificaron conocer la Ley Orgánica de Protección de datos, y uno de ellos mencionó la Agencia Española de Protección de Datos, mientras que la otra mitad y la totalidad de los empleados no conocen puntualmente las leyes en cuestión.

En temas éticos y legales la discriminación por motivos tales como el sexo, edad, estado civil, raza, discapacidad y así sucesivamente son ilegales en el empleo y dentro de los procesos de selección. Sabiendo lo anterior, en esta investigación se buscó conocer la percepción de las dos puntas del mercado laboral acerca de las SNSs como riesgos de discriminación, en relación a esto, los representantes de las empresas indican no caer en estas acciones en el uso de las SNSs dentro de sus procesos pues lo importante es captar al mejor talento y temas como religión, creencias o raza no afectan el desempeño en el trabajo. Esta posición también es compartida por la mitad de los trabajadores, mientras la otra mitad considera que el análisis del contenido los de las SNSs sí puede dar pie a la discriminación aunque no de manera intencional.

7.2. COMPARACIÓN REVISIÓN DE LITERATURA – ENTREVISTAS

En un intento por contrastar los resultados obtenidos en la revisión de literatura con el estado actual de cada uno de los países en estudio, se construyeron tablas comparativas, diríjase al Anexo H, con el fin de evidenciar los hallazgos en cada uno de estos componentes. Así se logró llegar a lo siguiente:

- **Uso de SNSs en los procesos de reclutamiento y selección**

La revisión de literatura deja en evidencia a Facebook, LinkedIn y Twitter como las SNSs más utilizadas en los procesos de reclutamiento, mientras las empresas colombianas sólo prefieren LinkedIn, las españolas utilizan las tres anteriores. En cuanto a la selección las empresas colombianas utilizan tanto LinkedIn como Facebook, con la primera muy por encima de la segunda, sobre todo para evitar los prejuicios generados en Facebook, quizá se hable de prejuicios por lo que la misma literatura indica que: Facebook, les permite a los empleadores acceder a información personal de los candidatos, esto es, aspectos que les faciliten conocer su personalidad e indagar en sus intereses.

En cuanto a las razones de uso, por su parte la literatura deja ver que le sirve a las empresas para su posicionamiento y reputación, dando a conocer su filosofía, marca, productos, servicios e igualmente ofertas de empleo; esto se constató en las empresas tanto colombianas como españolas quienes evidencian su interés de aumentar su marca empleador por estos medios como estrategia de atracción y reclutamiento de talentos; estrategia que la literatura resalta pues los investigadores afirman que la reputación de una organización influye fuertemente al momento de seleccionar en dónde se aspira o se desea laborar y lo que las redes hacen es ofrecer oportunidades, mediante recursos dinámicos y útiles como información relevante, imágenes, vídeos, concursos, etc., para que los internautas se correlacionen con el valor de la marca. Adicionalmente la literatura señala que con las SNSs, las empresas llegan a un gran número de personas, puesto que no existen límites geográficos; en el reclutamiento tanto los mensajes como las respuestas llegan de manera instantánea y puede abarcar gente de todas partes del mundo, talentos

calificados, que cumplen con los criterios de la empresa, agilizando el proceso sin tener que invertir mucho tiempo en ello. En esto último las empresas colombianas y españolas advirtieron, y en apoyo a la literatura, que les proporcionan fuerza laboral, manejo marca empleador, son más expeditas y eficientes, no hay límites ni fronteras geográficas y les permiten estar a la vanguardia del mercado; por su parte una de las empresas españolas resalta la gran inversión en tiempo en el que se debe incurrir para realizar una revisión de los perfiles de los candidatos, esto como herramienta en el proceso de selección.

Adicional a lo anterior, las empresas españolas indican que las SNSs les sirven como una herramienta para tener una comunicación directa con los clientes, además de revisar los movimientos de su competencia; sus principales razones del uso son: porque deben estar en constante evolución y por seguir las tendencias actuales, adicional a que se deben estar alineados con los comportamientos de los candidatos. Lo anterior no se encontró en la literatura.

Por otro lado, los empleados colombianos y españoles indican dentro de las razones de uso de LinkedIn la gran cantidad de ofertas que se pueden encontrar en ella, por estar a la vanguardia y por la gran conexión mundial que esta ha alcanzado, el poder de postularse en cualquier país y su uso para cargos específicos –esto último no se encontró en la literatura-. Con relación a esto, la literatura expone que el usuario encontrará referencias sobre empresas, podrá seguirlas, verificar las ofertas vigentes, construir su propio currículum y formar una red de contactos masiva, estableciendo conexiones con estos mismos, e incluso conexiones con las conexiones de ellos. A través de esta red, el usuario se ‘comercializa’, compartiendo sus habilidades, conocimientos y experiencia, e igualmente enterarse de las oportunidades de empleo que comparten las organizaciones y hasta recibir recomendaciones de empleadores anteriores, beneficio que pueden visualizar los reclutadores en su perfil, en caso de presentarse alguna oferta; esto último es apoyado por las empresas colombianas quienes indican que el tema de la referenciación en

LinkedIn es de importancia para ellos, así como la oportunidad de conocer los anteriores empleadores del candidato.

Aunque tanto Facebook como LinkedIn se emplean en los procesos de selección y reclutamiento por las empresas en estudio, cada SNS permite ver al candidato en ámbitos diferentes pues, como lo explican en la literatura, no pertenecen a las mismas esferas, y por lo tanto, hay diferencias notables entre una y otra. La primera está relacionada mucho más con el ámbito privado, permite conectarse con amigos, conocer gente nueva y compartir información relacionada con las aficiones o inclinaciones; la segunda tiene que ver con la esfera profesional: conectar a un conglomerado de personas que pretenden proyectarse en el campo laboral.

Por último, los expertos hallados en la literatura señalan que las organizaciones de gran magnitud tienen más posibilidades de adoptar prácticas innovadoras, no convencionales, para sus procesos de selección y reclutamiento. Por lo tanto, el uso de las SNSs estará sujeto tanto al tamaño de la empresa como al número de personas dispuestas a contratar y al número de herramientas que dispongan para tal fin. En cuanto a esto, en este estudio no se pudo llegar a una conclusión, dado que la mayoría de empresas participantes son de gran tamaño, quienes sí las utilizan, pero no se puede inferir acerca de las empresas de menor tamaño.

- **Aspectos revelados por las SNSs**

La revisión de literatura no hace referencia específicamente a habilidades duras de los candidatos que pueden ser reveladas por los perfiles en SNSs, sólo indican que los aspectos que más influyen positivamente en su percepción son la experiencia, el retrato e idiomas. En cuanto a esto, las empresas colombianas y españolas indican que por medio de las SNSs pueden observar el nivel de estudios, publicaciones académicas y experiencia laboral y validar esta última por medio de los links de los empleadores anteriores.

La revisión indica que las empresas convierten las SNSs en referencias, muchas organizaciones emplean estas redes para buscar información sobre

posibles candidatos o ver sus perfiles una vez se presentan a las convocatorias, empleadores indagan en Facebook sobre posibles solicitantes, ya que lo que ahí se publica en su mayor parte es profesional y por lo tanto los empleadores pueden darse una idea del carácter del postulado; por su parte, los profesionales de RR.HH. codifican sistemáticamente la información laboral pertinente de las SNSs para evaluar y medir la personalidad de los candidatos, entre otras características, como su retrato, experiencia, idiomas, publicaciones, educación, comentarios, intereses, honores y premios, estabilidad emocional, conciencia, extroversión, curiosidad intelectual y el agrado, las cuales tienden a estimular los sentimientos de los reclutadores. Las empresas en estudio por su parte no indican observar las imágenes de los candidatos, pero sí sus publicaciones y comentarios, así las empresas colombianas señalan observar: número de contactos, publicaciones propias y recomendadas, y con ellas creatividad e innovación, rotación laboral, empresas y páginas que sigue, ajuste con la organización en cuanto a cultural organizacional y valores, círculo social y costumbres; sin embargo, se debe tener en cuenta que el tiempo es una limitante para la revisión de perfiles. Y las empresas españolas comentan que se pueden conocer temas como: el trabajo en equipo según sus relaciones, de comunicarse y si es emprendedor o no; por otro lado, una de las empresas indica que con LinkedIn es mucho más fácil evidenciar habilidades técnicas y el tema de estas habilidades deben ser conocidas por otros medios.

Algunos empleadores indican que las razones por las que no contratan a un candidato incluyen la exposición de fotografías provocativas o inapropiadas, información que referencie el consumo de alcohol o de drogas, donde la Teoría de la Imagen, explicada por Potter y Beach, sustenta que las imágenes influyen en la toma de decisiones. La clave de la imagen es que le da valor, representa lo que es 'correcto' e 'incorrecto' en los comportamientos y esto incluye las creencias de un solicitante o el comportamiento de los empleados (uso de drogas o alcohol y otras conductas como criticar al jefe anterior). Por otro lado, observan las insuficientes habilidades comunicativas y hablar mal de la empresa en la que anteriormente se laboró o de los compañeros de trabajo;

otros aseguran que los solicitantes deben publicar “contenido adecuado” tanto en forma como en personalidad y habilidades de comunicación positivas, se basan primeramente en las fotos de perfil, seguido de citas (publicaciones escritas o estados) e intereses, así como el físico, el estilo de vida y los intereses que aquí se publican influyen en el resultado final. Adicionalmente, algunos empleadores ponen cuidadosa atención a la ortografía, los errores gramaticales y las direcciones de correo electrónico poco profesionales, toda información que se considere desviada en un contexto de selección, específicamente para una entrevista de trabajo. En el entorno organizacional, la información negativa tiene más peso que la favorable. Con respecto a esto, las empresas no hacen referencia, sin embargo a excepción de una empresa española, indican y en contra de la literatura que no le dan demasiada importancia a la información observada y todo lo que observan debe ser validado con un proceso de selección convencional.

Esto frente a las prácticas convencionales presenta tres ventajas: el precio es casi nulo, su acceso es gratuito; la publicación es instantánea (velocidad) y su permanencia es fija, a diferencia de los periódicos o anuncios impresos. Otros autores establecen que las SNSs actúan como predictores de su desempeño laboral, mejor que las populares pruebas de autoinforme que se hacen en las entrevistas, la literatura no se refiere explícitamente a si las prácticas convencionales serán reemplazadas por las nuevas, como las SNSs. Las empresas tanto colombianas como españolas indican que no serán reemplazadas, las colombianas consideran que siempre será necesario ver a un candidato presencialmente, verlo hablar en público, su presencia personal en el sentido de cómo se desenvuelve, y que las SNSs deben ser utilizadas como medio de validación de la información y no como única fuente. Y las españolas, tres apoyan a las colombianas, considerando que no sucederá y que siempre será necesario ver a un candidato de forma presencial; pero una de ellas indica que aunque aún no es el momento, llegará el día en que todo esto sea reemplazado por la tecnología. En cuanto a los detalles que dejan ver las SNSs y no se pueden obtener por medio de prácticas convencionales,

todos hacen referencia a un tema de mostrar una marca personal y de darse a conocer al mundo, y esto lo apoya la literatura.

- **Validez y fiabilidad de la información**

En muchos casos los solicitantes detectan los criterios que usan los reclutadores para elegir talentos y es ahí cuando los usuarios pueden construir una identidad calculada, manipular la información de su perfil de acuerdo a las exigencias profesionales y elegir las fotografías y datos más favorables; razón por la cual en la literatura se evidencia que la información contenida en los perfiles de las SNSs de los candidatos incide considerablemente en la toma de decisiones por parte de los reclutadores, ya sea de manera positiva o negativa, y en cualquier fase del proceso de selección y reclutamiento. En ella se encuentran posiciones contrarias en cuanto a la fiabilidad de la información tomada de las SNSs, pues, algunos estudios muestran que los usuarios perciben confiables las redes sociales y son la muestra de la actividad de su comportamiento actual, razón por la cual creen que estas pueden proporcionar información útil a al momento de seleccionar un candidato. Mientras otros autores puntualizan que la información contenida en las SNSs puede ser inexacta, falsa o muy engañosa, o incluso escrita sin el consentimiento de los usuarios, además es posible que haya confusión de identidades, diferencias en la información a través de múltiples cuentas y la creación de cuentas falsas – solo imitación–. Bajo esta última corriente puntualizan las opiniones de las empresas tanto en Colombia como en España, pues consideran que las SNSs no son un fiel reflejo de la realidad sin embargo la totalidad de las primeras y la mitad de las segundas, consideran que si puede ser útil la información de los candidatos que se toma de estas plataformas siempre y cuando se complemente con la información recopilada a lo largo del proceso de selección. Esta solución es la misma que plantean muchos autores en la revisión de literatura; argumentan que el reto de las SNSs tiene que ver con qué tan fiable y válida es la información que allí se expone y que la información que de ellas se extrae debe complementarse con la información de todo el proceso, requiriendo evaluadores capaces de tratar con información incompleta.

Además, tanto los autores de la literatura como los directivos de talento humano entrevistados consideran que la transparencia es un valor central para evaluar la información en línea, pues la transparencia es sinónimo de ética.

Según lo encontrado en la literatura, los empleadores luego de revisar las SNSs de los candidatos, por lo general tienen tres parámetros para tomar una decisión de selección: el primero se refiere a la información incompleta, el segundo tiene que ver con la influencia de la información negativa, el tercero y último es la información interpretada negativamente respecto a creencias y expectativas de los evaluadores. Lo anterior, provoca una preocupación en los candidatos frente a lo malinterpretada, inexacta, desactualizada o errónea que puede verse la información del dueño del perfil, al ser intervenida por otra persona ajena a él. Ellos también consideran que carecen de oportunidades para explicar o corregir malentendidos. Lo encontrado en estos estudios se ve reflejado en la realidad del trabajo de campo pues los empleados de los dos países-Colombia, España- manifiestan esta preocupación, pues, afirman que estas prácticas pueden generar prejuicios que perjudiquen a los candidatos de un proceso por lo cual consideran que toda la información debe ser validada y corroborada, pues consideran que muchas de las SNSs no están diseñadas específicamente para fines laborales.

Como resultado de lo anterior, la mayoría de empleados en Colombia consideran que realizar una administración de los perfiles en las SNSs, no sólo las profesionales, es vital en esta época. Los aspectos en los que estos participantes se regulan son principalmente fotos, comentarios y publicaciones como artículos. En contraste, los empleados de España solo administran las SNSs profesionales como LinkedIn. A este fenómeno se le conoce en la literatura como “auto-presentación”, que ha contribuido de manera tanto positiva como negativa en las decisiones de los reclutadores y en el éxito o fracaso de los solicitantes dados los intentos deliberados por controlar sus imágenes en función de su identidad pública, en lugar de la privada. Así, el usuario gestiona activamente las impresiones de los demás mediante la obtención de atribuciones deseadas a través de comportamientos deseados. Ahora bien, ¿qué tan efectiva resulta la auto-presentación en la toma de

decisiones favorables por parte de los reclutadores? El género es un factor decisivo en esto, de acuerdo a un estudio hecho por **Harrison**, quien descubrió que la IM o auto-presentación es particularmente más eficaz en los hombres que en las mujeres, cuando se trata de evaluaciones para conseguir empleo, factor que no fue evaluado en el trabajo campo pues no hubo una muestra equitativa de hombres y mujeres.

- **Consideraciones legales y éticas**

En cuanto a la concepción de la privacidad, la literatura permite concluir que el uso de estas prácticas depende mucho del país en que sucedan, razón por la cual en el trabajo de campo se indago acerca del conocimiento que tiene las empresas de ambos países con respecto a leyes de protección de datos , se encontró que la totalidad de los entrevistados dicen saber de la existe de estas leyes pero solo dos-uno de cada país- nombraron puntualmente cuales son: “Ley Orgánica de Protección de datos” en España y “ley estatutaria de habeas data y protección de datos personales” en Colombia. Para todos los entrevistados es claro que revisar perfiles públicos no es legalmente una invasión a la privacidad del candidato pero sí el hecho de solicitar contraseñas, de igual forma los autores como L. A. Clark y S. J. Roberts toman una posición firme frente a este panorama de invasión y es que las empresas tienen la responsabilidad de asegurar a que los empleados –contratados o solicitantes– tengan privacidad personal y afirman que los candidatos no deberían renunciar a todos sus derechos sobre la privacidad como condición de trabajo.

En la literatura se encuentran casos en los que empleadores a través de las SNSs buscan observar más allá de lo que pueda presentar el candidato en su perfil, por lo que recurren a solicitar contraseñas y cuentas personales para analizar fotos, comentarios y publicaciones desde adentro. Frente a esto se buscó conocer la opinión tanto de reclutadores como solicitantes en Colombia y España, y es claro que las cuestiones de privacidad y acceso interactúan con el comportamiento ético de los empleadores, sobre todo en Colombia donde existe más demanda de empleo que oferta, lo que impulsa a los solicitantes a ceder a muchas de las peticiones de los empleadores. Sin embargo, los

empleadores entrevistados manifiestan nunca haber caído en este tipo de prácticas considerando que la solicitud de contraseñas es un acto de violación al derecho a la intimidad de los solicitantes y es poco ético. En cuanto a la posición de los solicitantes, entienden la razón por la cual las empresas pueden llegar a realizar este tipo de exigencias, pero no la comparten pues consideran que es invasión a su privacidad.

Para **Victoria R. Brown** y **E. Daly Vaughn** la información compartida en el mundo digital es hacer uso al derecho de la libre expresión, pero el hecho que los empleadores las utilicen para investigar a sus aspirantes hace que aquellos datos se conviertan en una herramienta que impulsa a que la discriminación laboral se potencie²¹⁴. Estudios muestran que los reclutadores se sesgan al momento de contratar personal en aspectos como la edad, el género, la orientación sexual, la raza, su atractivo, la madurez de su rostro, la obesidad, los tatuajes, la discapacidad y el nombre de los solicitantes pueden ser motivo de estereotipos que se formen a partir de las revisiones de los perfiles en las SNSs, la gravedad es tal, que estos sesgos se generan incluso antes de la entrevista. Estos sesgos se evidencian en el trabajo de campo donde las empresas en Colombia manifiestan que aunque ellas no discriminan, definitivamente las SNSs sí dan pie a la discriminación y que en el mundo “on line” no es probable saber que se le negó una entrevista al solicitante debido a algún atributo mencionado anteriormente, ya que el solicitante no tendrá conocimiento de que el empleador usó su página de perfil. A este fenómeno en la literatura se le conoce como “**discriminación invisible**”²¹⁵, donde el empleador se queda librado para discriminar sin el conocimiento del solicitante. En el caso de España las empresas participantes manifiestan no caer en este riesgo pues lo importante es captar al mejor talento y temas como religión, creencias o raza no afectan el desempeño en el trabajo.

²¹⁴ BROWN, Victoria R.; VAUGHN, E. Daly. Op. Cit. Pág 219-225.

²¹⁵ Ibip.

7.3. BRECHA ENTRE COLOMBIA Y ESPAÑA

Las comparaciones de los apartados anteriores favorecieron la determinación de la brecha entre Colombia y España, por medio de una comparación general entre los dos países, determinando así similitudes y diferencias entre los mismos, lo cual se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 17. Comparación Colombia – España

COMPARACIÓN COLOMBIA - ESPAÑA	
SIMILITUDES	DIFERENCIAS
<p>Se constituyen como las SNSs más utilizadas LinkedIn y Facebook; LinkedIn es la favorita para temas profesionales.</p> <p>Los dos países utilizan las SNSs por la fuerza laboral que estas otorgan, por seguir las tendencias del mercado y la conexión mundial que han alcanzado con la eliminación de barreras geográficas.</p> <p>Otro de los usos que le están dando a las SNSs es para la búsqueda de perfiles específicos y la revisión de perfiles para conocer puntos claves a tener en cuenta del candidato para el posterior proceso de selección. Adicionalmente, se refieren a la gran inversión de tiempo en que se incurre al revisar los perfiles de los candidatos.</p> <p>Indican que es posible conocer algunas habilidades duras de los candidatos, como nivel de estudios y experiencia laboral.</p> <p>La mayoría considera que siempre será necesario tener un contacto directo con el candidato y verlo de forma presencial en una entrevista; sin embargo, hay una minoría -en los dos países- que indica que llegará un momento en el que todas las practicas convencionales sean reemplazadas por la tecnología y que incluso hay prácticas del reclutamiento que ya han sido desbancadas, sin cambiar sus propósitos, sólo los medios.</p> <p>Consideran que no es del todo confiable la información que se encuentra en las SNSs de los candidatos, por esto, se debe entrar a corroborar lo observado.</p>	<p>Las empresas colombianas, a diferencia de las españolas, no se encuentran muy atraídas por Facebook como herramienta para reclutar.</p> <p>Las empresas colombianas utilizan YouTube como una herramienta para fomentar su marca empleador; mientras que las empresas españolas utilizan Twitter con ese mismo fin y como medio para reclutar.</p> <p>Colombia utiliza las SNSs en la selección al final del proceso con el fin de validar la información hallada en el mismo; mientras que España las usa desde el comienzo del proceso incluso como una forma de descartar a candidatos del proceso de selección. Adicional a lo anterior, España le da usos a las SNSs como medio para mantener comunicación directa con sus clientes, además de revisar los movimientos de su competencia, usos que no expresa Colombia.</p> <p>Las empresas colombianas utilizan LinkedIn como herramienta para validar la información laboral de los candidatos, por medio de los empleadores anteriores señalados en esa SNS; España no les da este uso. En cuanto a las habilidades blandas las empresas colombianas hacen una revisión del número de contactos de los candidatos, la creatividad e innovación, rotación laboral y el ajuste con la organización en cuanto a cultura organizacional y valores.</p> <p>Mientras que las españolas se refieren a un tema de personalidad, pensamiento crítico, trabajo en equipo y habilidades comunicativas.</p>

Tabla 17. (Continuación)

COMPARACIÓN COLOMBIA - ESPAÑA	
SIMILITUDES	DIFERENCIAS
<p>Haciendo referencia a temas legislativos, se encontró que todas las empresas conocen la existencia de leyes de protección de datos del usuario, no conocen nada que regule el uso de las SNSs. Sin embargo, un empleado de cada país indicó no conocer de estos temas.</p>	<p>A diferencia de los empleados españoles, los colombianos consideran que realizar una administración de los perfiles en las SNSs, no sólo las profesionales, es vital en esta época, especialmente por el hecho de que las empresas pueden estar revisando esta información; los aspectos en los que se regulan son principalmente fotos, comentarios y publicaciones como artículos.</p> <p>Las empresas españolas, contrario a las colombianas, le están dando mucha importancia a la información, donde dos de las empresas la consideran realmente importantes, es un factor tan determinante que genera descalificaciones o sanciones de un proceso de selección, una de ellas indica que sólo en caso de estar la decisión final entre dos personas consultan las inconsistencias encontradas con el candidato.</p> <p>Una de las empresas españolas considera válido el envío de solicitudes de amistad a los candidatos en las SNSs profesionales; mientras que una colombiana indica que se constituye como una invasión a la privacidad del candidato la revisión de los perfiles de SNSs personales.</p> <p>Una de las empresas colombianas, contrario a las españolas donde todas indican no caer en estas acciones discriminatorias, indicó que tienen preferencias -en cuanto a género- por las mujeres, pues se encuentran en un proceso de aumentar esta población en la industria que ha sido predominantemente machista, pero por ningún otro aspecto discriminan.</p>

Como se evidencia, las SNSs más utilizadas en ambos países son LinkedIn y Facebook; sin embargo las empresas colombianas, a diferencia de las españolas, no se encuentran muy atraídas por Facebook como herramienta para reclutar. Por otro lado, las empresas colombianas utilizan YouTube como una herramienta para fomentar su marca empleador; mientras que las empresas españolas utilizan Twitter con ese mismo fin y como medio para reclutar. Adicional a esto, España le da usos a las SNSs como medio para mantener comunicación directa con sus clientes, además de revisar los movimientos de su competencia, usos que no expresa Colombia.

Es claro que los dos países utilizan las SNSs por la fuerza laboral que estas otorgan, por seguir las tendencias del mercado y la conexión mundial que han alcanzado con la eliminación de barreras geográficas, razón por la cual ambos países están utilizando las SNSs para la búsqueda de perfiles específicos y la revisión de perfiles con el fin de obtener información sobre el candidato en la decisión de selección. Adicionalmente, existe diferencia en el tiempo de uso de estas herramientas dentro del proceso de selección pues en Colombia utiliza las SNSs al final del proceso con el fin de validar la información hallada en el mismo; mientras que España las usa desde el comienzo del proceso incluso como una forma de descartar a candidatos del proceso.

Los dos países indican que es posible conocer algunas habilidades duras de los candidatos, como nivel de estudios y experiencia laboral. Las empresas colombianas utilizan LinkedIn como herramienta para validar la información laboral de los candidatos, por medio de los empleadores anteriores señalados en esa SNS; España no les da este uso. En cuanto a las habilidades blandas las empresas colombianas hacen una revisión del número de contactos de los candidatos, la creatividad e innovación, rotación laboral y el ajuste con la organización en cuanto a cultura organizacional y valores. Mientras que las españolas se refieren a un tema de personalidad, pensamiento crítico, trabajo en equipo y habilidades comunicativas.

Con relación al reemplazo de las prácticas convencionales de selección por las SNSs, la mayoría de empresas entrevistadas en Colombia y España exponen la necesidad de ver al candidato presencialmente para realizar un análisis y concluir sobre sus habilidades; sin embargo, temas de reclutamiento pueden ser reemplazados completamente, así como pruebas preliminares de conocimiento y psicológicas. Contradictoriamente, existe una brecha entre los empleados españoles y colombianos, puesto que la mitad de estos últimos consideran que llegará un momento en el que las prácticas convencionales sean reemplazadas, mientras que los españoles se rehúsan a que esto llegue a creer que esto llegue a suceder.

En cuanto a la invasión de la privacidad de los candidatos, consideran que la revisión de perfiles públicos no lo es, pues al hacer pública su información aceptan la revisión de la misma; sin embargo, la solicitud de contraseñas sí es considerada como una invasión total a la privacidad. Como diferencia entre los países, una de las empresas españolas considera válido el envío de solicitudes de amistad a los candidatos en las SNSs profesionales; mientras que una colombiana indica que se constituye como una invasión a la privacidad del candidato la revisión de los perfiles de SNSs personales. Haciendo referencia a temas legislativos, se encontró que todas las empresas conocen la existencia de leyes de protección de datos del usuario, no conocen nada que regule el uso de las SNSs. Sin embargo, un empleado de cada país indicó no conocer de estos temas.

Tocando temas éticos, como lo es la discriminación, sí se presenta una brecha o un margen de diferencia donde las empresas en Colombia manifiestan que definitivamente las SNSs sí dan pie a la discriminación, mientras que en España las empresas participantes manifiestan que no. Una de las empresas colombianas, contrario a las españolas donde todas indican no caer en estas acciones discriminatorias, indicó que tienen preferencias -en cuanto a género- por las mujeres, pues se encuentran en un proceso de aumentar esta población en la industria que ha sido predominantemente machista, pero por ningún otro aspecto discriminan.

Es así como se pueden observar discrepancias entre los países en estudio, logrando identificar brechas que aportan a este estudio una visión más clara de lo que está ocurriendo en cada uno de ellos, llegando a realizar las siguientes inferencias en cuanto a las diferencias más relevantes.

España le está otorgando una mayor importancia a la información hallada en las SNSs de los candidatos, llegando a utilizarlas como medio para realizar una preselección de postulantes. En general se podría comentar que España le ha dado una mayor acogida a estas herramientas dentro de sus procesos de reclutamiento y selección, mientras que Colombia está en esta transición;

varios de los entrevistados colombianos argumentan esto, en un tema cultural y atraso en este país.

Por su parte, los empleados colombianos son más conscientes que los españoles, pues los primeros realizan una administración de sus perfiles en SNSs personales y profesionales, reconociendo la importancia que han cobrado estas herramientas en las organizaciones del mundo actual.

Por último y hablando de la influencia del tamaño de las empresas, no se pudo llegar a determinar esto, pues la participación de empresas pequeñas fue casi nula. Sin embargo, solo una empresa colombiana indicó no utilizar las SNSs en su organización y se sustentó en el tamaño –pequeña-. Pero esto no da pie para reconocer a Colombia como un país atrasado en cuanto al uso de las SNSs en sus organizaciones del sector petrolero, pues el resto de empresas de este estudio indicó utilizarlas.

8. CONCLUSIONES

Con el pasar de los años y los constantes avances tecnológicos, el hombre se ha visto en la necesidad de adaptarse a estos y estudiarlos a profundidad; es así como las empresas también lo han hecho, buscando estar siempre a la vanguardia del mercado laboral actual y ser atractiva para los mejores talentos. El estudio investigativo de las SNSs en el mercado laboral ha despertado el interés de muchos estudiosos a lo largo de los últimos tiempos, así, contrario a lo hallado en Colombia, en la revisión de literatura se encontraron números estudios que apuntan a profundizar en este tema y el país que más lo ha hecho es Estados Unidos.

La revisión de literatura muestra cómo las empresas alrededor del mundo han incursionado en el uso de las SNSs como un medio de análisis de candidatos y con esto realizar una pre-selección, teniendo en cuenta aspectos como fotografías y publicaciones inadecuadas, sobre todo aquellos comportamientos que indiquen consumo de alcohol o drogas. Por estas acciones, países como Estados Unidos han tomado iniciativas legales que regulen los propósitos del uso de las SNSs; esto, contrario a Colombia y España donde no se encontraron reglamentaciones para acciones como revisión de perfiles y solicitud de contraseñas, quizá influya el hecho de que las empresas no realizan este tipo de prácticas por no considerarlas correctas, según lo indicado por el estudio de campo. Por otro lado, la literatura muestra el concepto de “auto-presentación”, para explicar la acción de los usuarios de gestionar sus SNSs activamente y así crear impresiones deseadas en los demás a partir de la ilustración de comportamientos deseados.

Los cuestionarios desarrollados para recolectar la información que dio pie para conocer las percepciones, conocimientos y acciones de las empresas y trabajadores del sector petrolero en el uso de las SNSs, fueron el resultado del mejoramiento continuo fomentado a lo largo de diferentes etapas, en las que fue posible reformarlos hasta encontrar las preguntas adecuadas y acertadas logrando el propósito inicial. Gracias a las etapas de revisión y validación,

previas a la aplicación de los cuestionarios, fue posible obtener la información que se deseaba conocer de las empresas y trabajadores, para su posterior análisis e interpretación.

El estudio de campo mostró que las empresas prefieren hacer uso de LinkedIn para reclutar talentos, utilizando las otras SNSs -Facebook y Twitter- como un medio para potencializar su marca. En cuanto al reclutamiento, mayormente las utilizan como un canal para buscar perfiles con descripciones específicas, pasando a desarrollar la etapa de la selección de forma presencial y en España siguen a un proceso de validación de datos descartando o sancionando aquellos que no muestren consistencias entre los hallazgos del proceso de selección y la información de sus SNSs.

Las empresas consideran que las SNSs permiten entrever tanto las habilidades blandas como las duras de los candidatos, sin embargo la mayoría no creen que estas plataformas reemplacen por completo los métodos convencionales de selección, pues acuden a la necesidad de interactuar presencialmente con el candidato, y con esto validar la información hallada en las mismas, ya que no puede ser del todo fiable. En el trabajo de campo también se encontró que hoy en día los demandantes de empleo son conscientes del impacto de las SNSs en el mercado laboral, razón por la cual han empezado a “auto-presentarse” a través de ellas.

Con respecto a las consideraciones legales y éticas, empresas y empleados coinciden completamente tanto en temas de privacidad como de discriminación; ambos consideran que revisar los perfiles en SNSs no es una invasión a la privacidad siempre y cuando este se encuentre público, a diferencia de la solicitud de la contraseña que indiscutiblemente para ellos es una invasión. En cuanto a la discriminación, consideran que las SNSs dan pie a la discriminación dentro del proceso de selección por ser la información tan sugestiva. Por otro lado, frente al conocimiento en leyes de protección de datos al usuario que tienen ambas partes, estas manifiestan conocer la existencias de tales leyes pero muy pocos saben puntualmente cuales son y que dicen.

Como se esperaba, España por ser un país del primer mundo le ha dado una mayor acogida a las SNSs dentro de sus procesos de reclutamiento y selección con respecto a Colombia en el sector de hidrocarburos, pues sus empresas las utilizan con un tiempo más de anterioridad y actualmente le están otorgando una mayor importancia a la información hallada en las SNSs de los candidatos en la toma de la decisión de selección; sin embargo, en Colombia la apertura económica y la necesidad de las empresas de responder a los retos de los mercados nacionales e internacionales y al impacto de la era virtual en el mundo empresarial la ha obligada a incursionar en estas prácticas, y en una brecha no muy distante de España, tanto sus empresas como profesionales están haciendo uso de las SNSs para ofertar vacantes y auto-promocionarse para conseguir empleo, respectivamente. Es así como se pueden observar pequeñas discrepancias entre los países en estudio.

9. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados de este estudio para futuras investigaciones se recomienda realizar este mismo estudio en otro sector económico o en una muestra heterogénea de sectores, con el fin de conocer cuál de estos reclutan y seleccionan su talento humano a través de las SNSs, y así poder darles una idea a los demandantes de empleo, dependiendo del sector al que pertenezca, acerca de la conveniencia de buscar empleo a través de estas plataformas.

El futuro investigador no debería dejar de lado a ninguna de las partes involucradas en el mercado laboral, es decir, empleadores y empleados; conocer el punto de vista de cada uno enriquecerá cualquier investigación.

Realizar investigaciones de tipo cualitativo en este ámbito, adicional a la presentada en este documento, especialmente por la capacidad de obtener detalles frente a un tema aún desconocido en Colombia, aunque se espera que la revisión de literatura realizada en este estudio, sea una luz y una guía para próximas exploraciones. Posterior a esto, de seguro se contará con las herramientas requeridas para investigar este tema desde un punto de vista cuantitativo.

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCIÓN DE DATOS. Canal del ciudadano. Disponible en internet <<http://www.agpd.es/portaIwebAGPD/CanalDelCiudadano/index-ides-idphp.php>>

AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCIÓN DE DATOS. Notas de prensa, 2016, 13 de mayo. Disponible en internet <http://www.agpd.es/portaIwebAGPD/revista_prensa/revista_prensa/2016/notas_prensa/news/2016_05_13-ides-idphp.php>

AMIT, Raphael y BELCOURT, Monica. Human Resources Management Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage. *European Management Journal* [en línea]. 1999, vol. 17, No. 2. [citado el 08 de septiembre de 2015], pp. 174–181. Disponible de internet: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237398000760>>

ANDERSO, Valerie. *Research Methods in Human Resource Management: Investigating a Business Issue*. 3 ed., 2013. Cap. 5. P. 137. ISBN: 9781843983088.

BALINT, Bryon; RAU-FOSTER, Mary. Cybersnooping: I See What You Did There. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 2015, vol. 19, no 1, p. 72.

BALLESTEROS, Helena. Las redes sociales más usadas en 2015. [En línea] [Consultado el 01 de noviembre de 2015]. Disponible en: <<http://www.multiplicalia.com/las-redes-sociales-mas-usadas/>>

BAUTISTA, Alberto. Futuro Digital América Latina 2015. [En línea] [Consultado el 01 de noviembre de 2015]. Disponible en: <<https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Blog/Futuro-Digital-America-Latina-2015>>

BEER. Dr David, Social network(ing) Sites...revisiting the story so far: A response to danah boyd & Nicole Ellison. En Journal of Computer-Mediated Communication [en línea], volume 13,IS 2, enero de 2008, P.516-529 [citado el 10 de agosto de 2015]. Disponible en Base de datos Scopus.

BERKERLAAR, Brenda L. Cybertvetting, Online Information, and Personnel Selection: New Transparency, Expectations and the Emergence of a Digital Social Contract. 2014. Pág. 481.

BERTRAND, M., & MULLAINATHAN, S. Are Emily and Greg more Employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. 2004. Pág 94.

BLACK, Stephanie L., STONE, Dianna L. and Johnson, Andrew F. Use of Social Networking Websites on Applicant's Privacy. 2014. Pág. 116.

BOHMOVÁ, L. "Research on Social Networks in terms of HR". En: 26th Bled eConference eInnovations: Challenges and Impacts for Individuals, Organizations and Society". Junio 9, 2013, Eslovenia. Pág. 26.

BORRADORES DE ECONOMÍA, BANCO DE LA REPÚBLICA. EL MERCADO LABORAL COLOMBIANO: Tendencias de largo plazo y sugerencias de política. [En línea] [Consultado el 27 de mayo de 2015]. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra606.pdf>>

BORRADORES DE ECONOMÍA, BANCO DE LA REPÚBLICA. La economía petrolera en Colombia (Parte II)* Relaciones intersectoriales e importancia en la economía nacional. [En línea] [Consultado el 21 de junio de 2015].

BOYD. DM y ELLISON, NB (2007), Social network Sites: definition, history, and scholarship. En Journal of Computer-Comunicación Mediada[en línea], 13 (1) (2007), pp. 210–230. Disponible en Scopus base de dato.

BP Global. Statistical Review of World Energy 2015. [En línea] [Consultado el 21 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review-2015/bp-statistical-review-of-world-energy-2015-full-report.pdf>>

Bracho Rincón, et al. Impacto del Efecto Web 2.0 en las PYMES del Estado Zulia: Un Enfoque Competitivo Sistémico. CICAG [en línea], VOL 9, Nº. 2 (2012).

<<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1622/3302>>

BROWN, Victoria R.; VAUGHN, E. Daly. The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business and psychology*, 2011, vol. 26, no 2, p. 219-225.

CADENA ARIZA, Wilmar Albeiro. Estado del arte del endomarketing, un enfoque de sostenibilidad. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Bucaramanga, Santander: Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Facultad de Ingeniería Físico-mecánicas, 2015. 22p.

CAERS, R. and CASTELYNS, V. "LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures". *Revista: Social Science Computer Review*, 2011. Pág. 438.

CÁMARA DE COMERCIO DE BARCELONA. Informe trimestral de conjuntura catalana. En línea]. [Consultado el 21 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.cambrabcn.org/documents/1533402/1535174/2015+02+Informe+de+conjuntura+de+Catalunya_Cambra.pdf?version=1.0>>

CAMPOS Freire, F. , RAMOS, Alonso N. Online digital social tools for professional self-promotion. A state of the art review. *Revista Latina de Comunicacion Social* Volume 70, 2015, Pages 288-299

CAMPOS, R., ARRAZOLA, M., & DE HEVIA, J. (2014). Online job search in the Spanish labor market. *Telecommunications Policy*, 38(11), 1095-1116. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

CATANO, V., WIESNER, W. and HACKETT, R. "Recruitment and Selection in Canada. 2012. Pág. 50.

CENTRO COCHRANE IBEROAMERICANO, traductores. Manual Cochrane de Revisiones Sistemáticas de Intervenciones, versión 5.1.0 [actualizada en marzo

de 2011] [En línea]. Barcelona: Centro Cochrane Iberoamericano; 2012. Disponible en internet: < <http://www.cochrane.es/?q=es/node/269> >

CHANG, Wen; MADERA, Juan M. Using social network sites for selection purposes: An investigation of hospitality recruiters. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2012, vol. 11, no 3, p. 183-196. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

CHIANG, Johannes Kuo-Huie; SUEN, Hung-Yue. Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 2015, vol. 48, p. 516-524. Disponible en: Elsevier [base de dato]

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Traducido por Pilar Mascaró Sacristán. 3 ed. México D.F.: 2008. 155 p. ISBN 978-970-10-7340-7.

CLARK, Leigh A.; ROBERTS, Sherry J. Employer's use of social networking sites: A socially irresponsible practice. *Journal of Business Ethics*, 2010, vol. 95, no 4, p. 507-525.

COMPITE 360, ADN SECTORIAL. [En línea]. [Consultado el 21 de junio de 2015]. Disponible en: <<<http://www.compite360.com/compitehtml5/sitio/adn/>>>

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA: Capítulo 1: Derechos Fundamentales. 1991.

CORTE CONSTITUCIONAL. Ley estatutaria número 184 de 2010 senado, 046 de 2010 cámara.

CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-748/11, proyecto de ley estatutaria de habeas data y protección de datos personales [en línea]. Disponible en: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2011/c-748-11.htm> . Citado el 19 de mayo de 2016

CUESTA Santos, Armando. *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia: Ecoe Ediciones, 2010. ProQuest ebrary. Web. Consultado el 24 Octubre 2015.

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia, exportaciones de Carbón, Café y Petróleo. [En línea]. [Consultado el 21 de junio de 2015]. Disponible en: <<<http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-exterior/exportaciones>>> Departamento Administrativo Nacional de Estadística

DAVISON, H. Kristl; MARAIST, Catherine; BING, Mark N. Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Journal of Business and Psychology*, 2011, vol. 26, no 2, p. 153-159.. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

DIABY, Mamadou; VIENNET, Emmanuel. Quantifying the Hidden Factors Impacting the Audience of Advertisements Posted on Facebook. En *Industrial Conference on Data Mining*. Springer International Publishing, 2015. p. 263-277. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

DINUCCI, D. Fragmented Future. En: *Print*, 53 (4): 32, 221–222, (1999). En: MasterFILE Premier, EBSCOhost, [Bases de datos].

EEOC Compliance Manual. 'Under Title VII/ADA, EEOC'. 2001.

EKMEKDJIAN, M. A. *Manual de la Constitución Argentina*. Buenos Aires: 1997.

EL EMPLEO. Rotación de personal, un enemigo potencial. [En línea] [Consultado el 21 de junio de 2015]. Disponible en: <http://www.eempleo.com/colombia/mundo_empresarial/rotacin-n-de-personal-un-enemigo-potencial-----/6586753>

FALIAGKA, Evanthia; TSAKALIDIS, Athanasios; TZIMAS, Giannis. An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. *Internet research*, 2012, vol. 22, no 5, p. 551-568. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

GUERRA Chávez, Germán E.. *Redes sociales en línea: estado del arte*. Bogotá, 2013, 91h. trabajo de grado magíster en ingeniería de sistemas y computación. universidad de los andes. departamento de ingeniería de sistemas y computación.

Gershon, I. "Selling yourself in the United States". En: Political and Legal Anthropology Review. Pág. 282.

GIBBS, Graham. El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa. España: Ediciones Morata, S. L., 2012. ProQuest ebrary.

GRABOT. Bernard, MAYERE. Anne, LAUROUA. Fabien, y HOUE. Raymond. ERP 2.0, what for and how?. En: Computers in Industry [en línea], Volume 65, número 6, Agosto de 2014, Pages 976-1000[citado el 15 de agosto 2015]. Disponible en ScienceDirect base de dato.

GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna. Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. Denman C, Haro JA, compiladores. Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social. Sonora, México: Colegio de Sonora, 2000, p. 113-145. [En línea], disponible en: < http://www.ecominga.uqam.ca/ECOMINGA_2011/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_2/4/1.Guba_y_Lincoln.pdf >

HARRISON, Jennifer A.; BUDWORTH, Marie-Hélène. Unintended consequences of a digital presence: employment-related implications for job seekers. Career Development International, 2015, vol. 20, no 4, p. 294-314. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

HOEK, Janneke; O'KANE, Paula; MCCRACKEN, Martin. Publishing personal information online: How employers' access, observe and utilise social networking sites within selection procedures. Personnel Review, 2016, vol. 45, no 1, p. 67-83. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

HUAWEI. Global Connectivity Index 2015, Benchmarking Digital Economy Transformation. [En línea] [Consultado el 27 de noviembre de 2015]. Disponible en: < <http://www.huawei.com/minisite/gci/en/huawei-global-connectivity-index-2015-whitepaper-en-0507.pdf>>

KAPLAN, Andreas M y HAENLEIN, Michael .Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. En: Business Horizons [en line],

Volumen 53, Issue 1, enero-febrero 2010: Páginas 59-68. [27 de Agosto de 2015]. Disponible en ScienceDirect Research Data bases.

KELKAR, Anuja; KULKARNI, Saurabh. Value of facebook for job search: Languishing present to a lucrative future. En Information Society (i-Society), 2013 International Conference on. IEEE, 2013. p. 222-226.

KIETZMAN, HERMKENS, MCCARTHY, Y SILVESTRE, (2011). Citado por: BERTHONA, Pierre R. PITTB, Leyland F. PLANGGERB, Kirk y SHAPIROB, Daniel. Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. En: Business Horizons, [base de dato en línea] Volume 55, Issue 3, May–June 2012, Pages 261-271. [citado el 27 de Agosto de 2015] Disponible en ScienceDirect Research Databases.

KLUEMPER, Donald H y ROSEN, Peter A. Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. En: Journal of Managerial Psychology. V 24(6), 567-580p. 2006. Disponible en Scopus base de dato. Consultado el 24 de octubre de 2015.

LADKIN, A. and BUHALIS, D. “Online and Social Media Recruitment. Hospitality Employer and Prospective Employee Considerations”. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 28 Iss 2. Pág. 333.

LEY ORGÁNICA: Protección de Datos de Carácter Personal. 1999. Pág 1.

LÓPEZ NOGUERO, Fernando. El análisis de contenido como método de investigación. Revista de Educación, Vol. 4, 2002. Universidad de Huelva. Pp. 167-179. [en línea] Disponible en: <<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?sequence=1>>

LORENZ, Birgy; KIKKAS, Kaido. If I Do Not Like Your Online Profile I Will Not Hire You!. En International Conference on Learning and Collaboration Technologies. Springer International Publishing, 2014. p. 429-439. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

MADERA, J. "Using Social Networking Websites as a Selection Tool: The Role of Selection Process Fairness and Jobs". En: International Journal of Hospitality Management, n. 31, 2012. Pág. 1277.

MCAFEE AP (2006b) Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration. En MIT Sloan Management Review 47(3):21–28 [en línea]. Disponible en < <http://sloanreview.mit.edu/article/enterprise-the-dawn-of-emergent-collaboration/> >

MELANTHIOU, Yioula. PAVLOU, Fotis. CONSTANTINO, Eleni. The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. En: Journal Of Transnational Management [serial online]. Enero 2, 2015; vol. 20, no. 1, p. 31-49. Disponible en: Scopus base de dato, consultado en junio 10, 2015.

MICIK, Michal; EGER, Ludvik. Recruiting talents with social media. Актуальні проблеми економіки, 2015, no 3, p. 266-274. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

MONDOY, Wayne. NOE, Robert M. Administración de recursos humanos. Edición: Pearson Educación, 2005 México: 2005. 527 p. ISBN 970-26-0641-1

NAIR. L. and SHETTY. S. "Streaming Twitter Data Analysis Using Spark for Effective Job Search". En: Journal of Theoretical and Applied Information Technology". Vol. 80, No. 2, 2015. Pág. 349.

NICHOLAS A. John. Sharing and Web 2.0: The emergence if a keyword. Consultado en: Revista New Media & Society, volumen 15, número 2, pp. 167-182 [en línea]. (2013). Disponible en < <http://nms.sagepub.com/content/15/2/167> >

NIKOLAU, I. "Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment". En: International Journal Selection and Assessment. Volume 22, no. 2, June 2014. Pág. 187.

OBSERVATORIO TECNOLÓGICO. MONOGRÁFICO: Redes Sociales - Clasificación de redes sociales. [en línea] [Consultado el 01 de noviembre de 2015]. Disponible en:<

<http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/en/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=3>>

OLE J. Mjøs, HALLVARD Moe, y VILDE Schanke. The functions of buzzwords: A comparison of 'Web 2.0' and 'telematics'. En: revista First Monday [en línea], Volumen 19, Número 12 (1 diciembre 2014). Disponible en < <http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/4896/4181> >

OLLINGTON, N., Gibb, J. and HARCOURT, M. "Online Social Networks: An Emergent Recruiter Tool For Attracting and Screening". En: Personnel Review. Vol. 42, No. 3, 2013. Pág. 275.

O'REILLY, Tim. Ask Jeff Bezos, Adam Bosworth, John Doerr, Eddy Cue., en O'Reilly. (2004)[en línea] < <http://archive.oreilly.com/pub/wlg/5630> > [consultado el 29 de agosto de 2015].

EL OUIRDI, Mariam, et al. Predictors of job seekers' self-disclosure on social media. Computers in Human Behavior, 2015, vol. 53, p. 1-12. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

PALAK. J. Face it: 'Book' no secret to employers. The Washington Times. Julio 17 de 2006. En: <http://www.washingtontimes.com/news/2006/jul/17/20060717-124952-1800r/?page=all>

PATE, Richard L. Invisible discrimination Employers, social media sites and passwords in the US. International Journal of Discrimination and the Law, 2012, vol. 12, no 3, p. 133-146.

PÉREZ, J. Revisión sistemática de literatura en ingeniería. Universidad de Antioquia, Medellín, 2012.126 p. ISBN: 978-958-714-543-4

PLUMMER, Maria; HILTZ, Starr; PLOTNICK, Linda. Predicting intentions to apply for jobs using social networking sites: an exploratory study. En System Sciences (HICSS), 2011 44th Hawaii International Conference on. IEEE, 2011. p. 1-10.

PRADA, Juan Martín. PRÁCTICAS ARTÍSTICAS E INTERNET EN LA ÉPOCA DE LAS REDES SOCIALES. Madrid, España: Editorial AKAL S.A, 2012, P. 256. ISBN 978-84-460-3622-7

PUELLO, Myriam Niño. El inglés y su importancia en la investigación científica: algunas reflexiones. Revista Colombiana de Ciencia Animal, en línea, 2013, vol. 5, no 1, p. 243-254. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4694403>

RAO, Pramila. Social networking sites (SNS): Talent management in emerging markets—India and Mexico. Social Media in Strategic Management (Advanced Series in Management, Volume 11) Emerald Group Publishing Limited, 2014, vol. 11, p. 259-276. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

RAW-FOSTER, M. and BALINT, B. “Cybersnooping: I See What You Did There. Págs. 72 – 7. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

REINERS, T. and ALEXANDER, P. “Social Network Perception Alignment of E-Recruiters and Potential Applicants”. En: 46th Hawaii International Conference on System Sciences, 2013. Pág. 4577.

REVISTA DINERO. Las empresas estrella de las redes sociales en Colombia. [En línea] [Consultado el 01 de noviembre de 2015]. Disponible en: <<http://www.dinero.com/edicion-impresaa/caratula/articulo/las-empresas-estrella-redes-sociales-colombia/214129>>

RICHTER, D, Riemer, K, & VOM BROCKE, J n.d., Internet Social Networking Research State of the Art and Implications for Enterprise 2.0 En: Business & Information Systems Engineering, 3, 2, pp. 89-101, Science Citation Index, EBSCOhost,.

ROBERTS, Sherry J.; ROACH, Terry. Social Networking Web Sites and Human Resource Personnel: Suggestions for Job Searches. Business Communication Quarterly, 2009, vol. 72, no 1, p. 110-114. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

RODRÍGUEZ ÁLVAREZ, José Luis. Agencia Española de Protección de datos. 2014. Pág. 10.

ROTH, P., BOBKO, P., VAN IDDEKINGE C H. and TATCHER, J. "Social Media in Employee-Selection-Related Decisions: A Research Agenda for Uncharted Territory". En: Journal Management, Vol 42, No. 1, January 2016. Pág. 270.

ROULIN, Nicolas; BANGERTER, Adrian. Social networking websites in personnel selection. Journal of Personnel Psychology, 2013. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

SANTOS, Estefanía. Redes sociales: Tejiendo datos personales por la web. 2010. Pág, 8.

SCHNEIDER, Travis J.; GOFFIN, Richard D.; DALJEET, Kabir N. "Give us your social networking site passwords": Implications for personnel selection and personality. Personality and Individual Differences, 2015, vol. 73, p. 78-83. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

SIBONA, Christopher; WALCZAK, Steven. Purposive sampling on Twitter: A case study. En System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on. IEEE, 2012. p. 3510-3519.

SIEVERS, Katja, et al. Self-presentation in professional networks: More than just window dressing. Computers in Human Behavior, 2015, vol. 50, p. 25-30.

SLOVENSKY, Ross; ROSS, William H. Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA.info, 2012, vol. 14, no 1, p. 55-69.

SMITH, William P.; KIDDER, Deborah L. You've been tagged!(Then again, maybe not): Employers and Facebook. Business Horizons, 2010, vol. 53, no 5, p. 491-499. En: ScienceDirect.

SNELL, Scott A; BOHLANDER , George W. Administración de recursos humanos. Cengage Learning, 16 ed. 2013. 11 p. ISBN 9786074818901.

THOMAS, Steven L.; ROTHSCHILD, Philip C.; DONEGAN, Caroline. Social networking, management responsibilities, and employee rights: the evolving role of social networking in employment decisions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2015, vol. 27, no 4, p. 307-323.

STONE, Eugene F.; STONE, Dianna L. Privacy in organizations: Theoretical issues, research findings, and protection mechanisms. *Research in personnel and human resources management*, 1990, vol. 8, no 3, p. 349-411.

SUDER, Seili. Pre-Employment Background Checks on Social Networking Sites-May Your Boss Be Watching. *Masaryk UJL & Tech.*, 2014, vol. 8, p. 123.

SURY, Kartina. We're Hiring! Brand and Remuneration as Antecedents in Social Media Recruitment Campaign. *Advanced Science Letters*, 2015, vol. 21, no 4, p. 759-762.

TRANFIELD, David; DENYER, David y SMART, Palminder. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. En: *British Journal of Management*. Septiembre, 2003. Vol. 14, No 3, p. 207-22.

TUFTS, Shannon Howle; JACOBSON, Willow S.; STEVENS, Mattie Sue. Status Update Social Media and Local Government Human Resource Practices. *Review of Public Personnel Administration*, 2015, vol. 35, no 2, p. 193-207.

ZHITOMIRSKY-GEFFET, Maayan; BRATSPIESS, Yair. Perceived effectiveness of social networks for job search. *Libri*, 2015, vol. 65, no 2, p. 105-118. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

ZIDE, Julie; ELMAN, Ben; SHAHANI-DENNING, Comila. LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations. *Employee Relations*, 2014, vol. 36, no 5, p. 583-604. Disponible en Base de Datos Scopus. [Consultado el 8 de marzo de 2016]

ANEXOS

ANEXO A. Paradigmas y enfoques de investigación

PARADIGMA	ENFOQUE			
	Positivista	Postpositivista	Teoría crítica	Constructivista
ONTOLÓGICO	Realismo ingenuo: Realidad aprehensible	Realismo crítico: realidad aprehensible sólo de manera imperfecta y aprobable.	Realismo histórico: realidad virtual moldeada por valores sociales, políticos, culturales, económicos, étnicos y de género; eventualmente cristalizada.	Relativismo: realidades construidas local/específicamente.
EPISTEMOLÓGICO	Suposición dualista y objetivista; hallazgos reales	Suposición dualista/ objetiva modificada; hallazgos probablemente reales.	Suposición transaccional/ subjetiva; hallazgos mediados por valores.	Suposición transaccional subjetivista, hallazgos son obras creadas.
METODOLÓGICO	Experimental/ manipuladora; verificación de hipótesis; énfasis en método cuantitativo	Experimental/ manipuladora modificada; multiplicidad crítica; comprobar falsedad de hipótesis; puede incluir métodos cualitativos	Dialógica/dialéctica	Hermenéutica/ dialéctica

Fuente: construcción propia basados en GUBA, Egon & LINCOLN, Yvonna²¹⁶

En el caso de esta investigación donde en la literatura se conoce poco, se busca obtener detalles profundos, tales como experiencias, prácticas, procesos de pensamientos, emociones y sentimientos sobre el uso de las SNSs en los

²¹⁶ GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna. Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. Denman C, Haro JA, compiladores. Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social. Sonora, México: Colegio de Sonora, 2000, p. 113-145. [En línea], disponible en: < http://www.ecominga.uqam.ca/ECOMINGA_2011/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_2/4/1.Guba_y_Lincoln.pdf >

procesos de reclutamiento y selección del talento humano; detalles difícil de extraer por métodos de investigación más convencional (cuantitativos), por ende, se eligió realizar una investigación de tipo cualitativa, al permitir - basados en una familiarización con vidas reales, contextos y situaciones - analizar temas significativos y entender las interrelaciones entre los diferentes factores; para así, entender cómo la gente interpreta una situación y cómo su comprensión influye en sus acciones²¹⁷. Con ella se obtuvo una comprensión holística del fenómeno estudiado para descubrir conceptos y relaciones en los datos tomados del campo y luego organizados en un esquema explicativo teórico²¹⁸. Cualquier investigación se desarrolla alrededor de paradigmas como se muestra en la tabla anterior, como sistemas básicos de creencias basados en supuestos, que permiten determinar que cae dentro y fuera de los límites de una investigación legítima. Esta investigación cualitativa está guiada por un enfoque constructivista, con una posición ontológica relativista, pues, las construcciones de conocimiento parten de la realidad vista desde los ojos de los individuos involucrados en el fenómeno estudiado. En cuanto al paradigma epistemológico, se partió de un enfoque transaccional y subjetivista, donde los investigadores y el objeto de investigación están vinculados de forma tal que el conocimiento creado surge de la interacción entre estos dos. Y al hacer referencia al paradigma metodológico, se utilizó un análisis de contenido, el cual es un conjunto de instrumentos metodológicos, que tienen en común una hermenéutica controlada, basada en la deducción (inferencia)²¹⁹.

²¹⁷ ANDERSON, Valerie. *Research Methods in Human Resource Management: Investigating a Business Issue*. 3 ed., 2013. Cap. 5. P. 137. ISBN: 9781843983088.

²¹⁸ GIBBS, Graham. *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. España: Ediciones Morata, S. L., 2012. ProQuest ebrary.

²¹⁹ LÓPEZ NOGUERO, Fernando. El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, Vol. 4, 2002. Universidad de Huelva. Pp. 167-179. [en línea] Disponible en: <<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?sequence=1>>

ANEXO B. Desarrollo de las etapas de la revisión de literatura

1. ETAPA 1. PLANEACIÓN DE LA REVISIÓN

En este proyecto se realizó una revisión sistemática de la literatura, basada en tres etapas, la planeación, ejecución y el reporte y diseminación, las cuales a su vez se dividen en fases. En este punto se abarcarán las fases que conforman la etapa de la planeación de la revisión, donde se desarrollará la identificación de la necesidad de una revisión, la preparación de una propuesta para la revisión y por último el desarrollo de un protocolo de investigación, en el que se presentan los criterios de inclusión y exclusión, así como los criterios de calidad que se tuvieron en cuenta para darle validez a este estudio.

1.1. FASE 0. Identificación de la necesidad de una revisión. Con el fin de contextualizar el tema del uso de las SNSs en los procesos de reclutamiento y selección, se realizó una revisión preliminar de la literatura en bases de datos como EISEvier, Scopus, Web of science, SpringerLink y Google Scholar, además se consultaron las bases de datos de universidades como La Universidad de Los Andes, Universidad del Norte, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Universidad Autónoma del Caribe y Universidad Industrial de Santander con el fin de hallar tesis de grados o publicaciones del tema en estudio; logrando identificar estudios realizados desde las universidades en torno al tema, así como proyectos enfocados a las cuestiones legislativas, y con esto se pudo inferir que en Colombia no se encuentra un documento publicado con la suficiente rigurosidad para lograr la aceptación de la comunidad científica, a pesar de que el tema ha despertado interés en los últimos años.

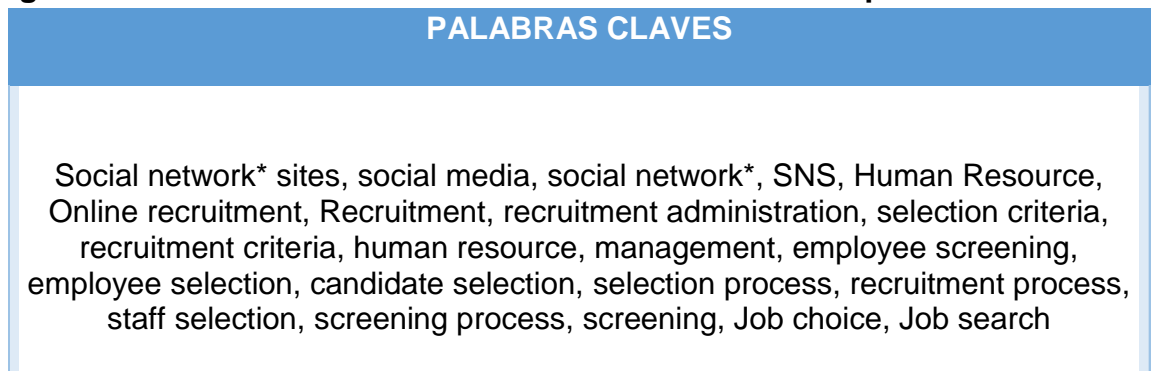
Lo que lleva a reconocer la necesidad de realizar una revisión de la literatura más exhaustiva, donde se puedan identificar estudios similares en otros países, que sirvan como base para el buen desarrollo de esta investigación. Lo anterior permite identificar en este tema un gran potencial de investigación, que a través de una revisión de literatura rigurosa se pueda reconocer el estado real del tópico en Colombia y el mundo en general.

1.2. FASE 1. Preparación de una propuesta para la revisión. Para dar inicio al proceso de revisión, luego de haber reconocido –gracias a la revisión previa de la literatura- la utilidad de las SNSs en el entorno empresarial como herramienta de apoyo que facilitan la búsqueda de personas y perfiles que se ajusten con el proceso de selección, así como la falta de estudios publicados en Colombia acerca de este tema, y lo controversial del mismo, se logró identificar la pertinencia de la revisión, determinar los objetivos y alcance del estudio que apuntaran a responder la siguiente pregunta de investigación:

¿cuáles son los usos de las SNSs en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano?

Posteriormente se definieron palabras claves (ver la siguiente figura) que se relacionan con el tema a estudiar, esto se hizo revisando minuciosamente los estudios encontrados en la revisión previa de la literatura, reconociendo el objetivo de esta investigación y teniendo claridad de lo que se pretende responder. Estas palabras se unieron por medio de operadores booleanos, dando como resultado varias ecuaciones de búsqueda que fueron probadas, con el fin de obtener la que condujera a responder la pregunta planteada.

Figura 1. Palabras claves incluidas en la ecuación de búsqueda



1.3. FASE 2. Desarrollo de un protocolo de investigación. En esta fase se muestran los criterios de inclusión y exclusión, así como los criterios de calidad planteados con el fin de dirigir esta revisión, dando objetividad y un alto grado de calidad.

- **CRITERIOS DE INCLUSIÓN**

- ✓ Se incluirán sólo aquellos documentos que son artículos arbitrados, paper de conferencia y artículos en prensa, con el propósito de incorporar estudios primarios, lo que es determinante en estrategias de revisión sistemática de literatura para llegar a generar conclusiones de primera mano.²²⁰
- ✓ Se incluirán aquellos que pertenecen a las áreas de ciencias sociales, ciencias de la computación, negocios, administración y contabilidad, ingeniería, psicología y economía; cada una estas áreas fue considerada relevante de acuerdo al enfoque multidisciplinario que se le ha dado a este tema, y teniendo en cuenta la opinión de los expertos consultados para validar este documento y la ecuación de búsqueda

²²⁰ PÉREZ, J. Revisión sistemática de literatura en ingeniería. Universidad de Antioquia, Medellín, 2012. 126 p. ISBN: 978-958-714-543-4

- ✓ Se incluirán aquellos documentos publicados entre los años 2001 y 2016, pues se desea conocer la evolución del tema desde sus inicios hasta la actualidad, reconociendo que la primera vez que se utilizó el tema de Web 2.0. fue en el año 1999 y el primer sitio de red social por internet fue creado en el año 1997, por lo que se asume que en los años inmediatamente posteriores se iniciaron las investigaciones sobre el tema; y siendo 15 años un rango de tiempo lo suficientemente amplio
- ✓ Se incluirán sólo aquellos artículos escritos en el idioma inglés y español. El primero por ser este la lengua internacional para la investigación científica, además el 80% de las revistas especializadas indexadas en Scopus son publicadas en inglés.²²¹ Y el español por ser la lengua oficial de los países en estudio y de los cuales se desea obtener resultados.

- **CRITERIOS DE EXCLUSIÓN**

- ✓ Se excluirán los documentos que son revisiones, capítulos de libro, encuesta corta, editorial y notas
- ✓ Se excluirán los artículos de las áreas de medicina, econometría y finanzas, artes y humanidades, ciencias de la decisión y matemáticas, pues su contenido temático no presenta alguna relación con el objeto de estudio.
- ✓ Se excluirán todos los documentos que no estén escritos en idioma inglés y español.
- ✓ Se excluirán los artículos que no tienen relación directa con el desarrollo de las SNSs en el trabajo, al ser este el tema principal de esta investigación, el resto carecería de pertinencia.

- **CRITERIOS DE CALIDAD**

- ✓ Proporcione información significativa sobre la percepción del uso de las SNSs en los procesos de talento humano
- ✓ Especifique los beneficios y perjuicios que reconocen las empresas al implementar las SNSs en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano
- ✓ Especifique los beneficios y perjuicios que reconocen los demandantes de empleo frente al uso de las SNSs para conseguir empleo.
- ✓ Evidencie el debate legal y ético que se ha desatado en torno al uso de las SNSs en estos procesos.

²²¹ PUELLO, Myriam Niño. El inglés y su importancia en la investigación científica: algunas reflexiones. Revista Colombiana de Ciencia Animal, en línea, 2013, vol. 5, no 1, p. 243-254. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4694403>

2. ETAPA 2. EJECUCIÓN DE LA REVISIÓN

La ejecución de esta revisión consistió en la identificación, selección y evaluación de los estudios obtenidos de las fuentes de información, con el fin de extraer y sintetizar los datos de la mejor manera; todo esto siguiendo lo establecido en la fase de planeación.

2.1. FASE 3. Identificación de estudios. La identificación de los estudios se realizó gracias a las palabras claves anteriormente mencionadas, relacionándolas con operadores boléanos, siempre apuntando a responder la pregunta de investigación. Esto se ejecutó en las bases de datos ISI Web of Knowledge y Scopus.

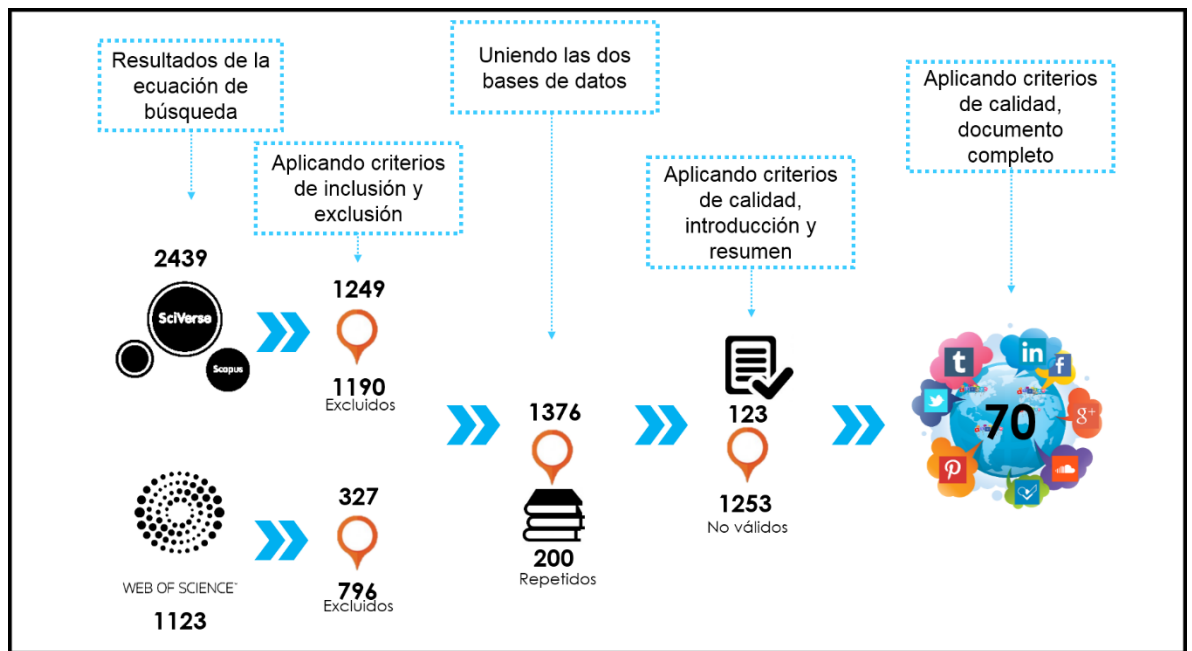
2.2. FASE 4. Selección de estudios. La selección de los estudios inició con la búsqueda en las bases de datos seleccionadas, utilizando las ecuaciones que se presentaron en el capítulo 5 del documento, las cuales a su vez son el resultado de la unión de las palabras claves por medio de operadores boléanos. Cada ecuación fue validada por un conjunto de tres expertos en el tema de investigación, redes sociales y en el área de talento humano

Al final de la búsqueda de estudios relacionados con el uso de las redes sociales en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano, se logró totalizar 1376 documentos publicados entre los años 2001 y 2016 escritos en los idiomas inglés y español.

2.3. FASE 5. Evaluación de la calidad de los estudios. Los 1376 documentos fueron evaluados según los criterios de calidad establecidos, por medio de la lectura de su título y su resumen, obteniendo un total de 123 documentos. Sin embargo, se realizó un filtro posterior a estos, por medio de la lectura del documento en su totalidad, logrando obtener 70 documentos relevantes para esta revisión de literatura.

La siguiente figura resume todo el proceso que se siguió para buscar y seleccionar los 70 documentos:

Figura 2. Proceso de selección de documentos para la revisión sistemática



2.4. FASE 6. Extracción de datos y vigilancia de los progresos. Para llevar a cabo esta fase, se extrajeron de las bases de datos un documento de Excel que incluyó título, autores, año de publicación, fuente del documento y demás datos relevantes de los 70 documentos. Contando con los documentos en formato PDF, se procedió a utilizar el software NVivo11, el cual permitió clasificación de la información gracias a la identificación de temas claves, la organización de los mismos y la relación entre estos.

2.5. FASE 7. Síntesis de los datos. La síntesis de los datos se realizó con el software NVivo11, iniciando con la siguiente figura que muestra las 50 palabras más frecuentes en los documentos, esto permitió identificar los temas que tocaban la mayoría de los documentos y así organizar de forma sencilla la información:

Análisis bibliométrico. Este análisis comprende los documentos que finalmente aportaron a la construcción del reporte de resultados de esta revisión, considerando los años de publicación, países, autores relevantes y tipo de documento. Aquí se debe tener en cuenta que se analizaron 67 de los 70 documentos que aportaron a esta revisión, los cuales se encontraban incluidos en la base de datos Scopus y por medio de la cual se obtuvieron las figuras que se presentan a continuación; esto se hizo así, ya que se quiso contar con la precisión y veracidad –evitando errores humanos- de las gráficas aportadas por esta base de datos.

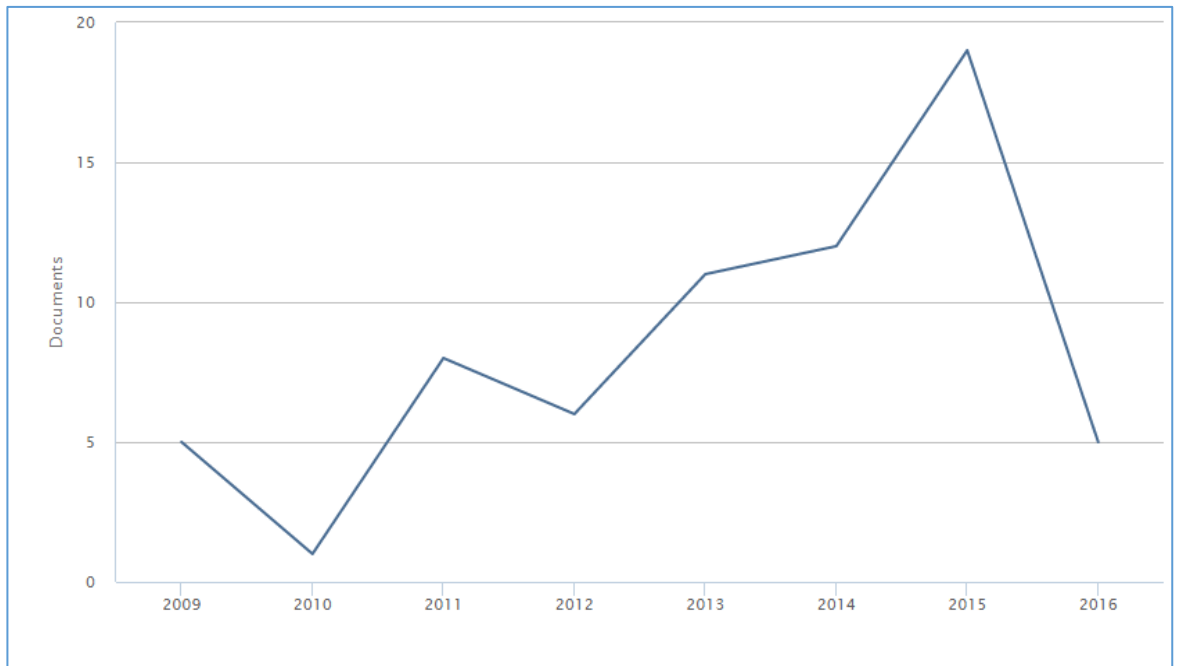
Se observa que el estudio del uso de las SNSs en los procesos de reclutamiento y selección del Talento Humano ha tomado fuerza a partir del año 2009 y con una tendencia creciente a partir del año 2010, con lo que se muestra el interés de los investigadores del mundo por profundizar en el tema, en el año 2015 es donde se presenta el mayor número de publicaciones, lo que deja ver que es un tema de actualidad. En cuanto al número de publicaciones por revista, *Computers in Human Behavior* –estudia el uso de los computadores desde un punto de vista psicológico- inició el estudio del tema en el año 2014, con una tendencia creciente, de la misma forma la revista *Employee Responsibilities and Rights Journal* –tiene un enfoque multidisciplinario, trata temas como la ética y comportamiento organizaciones- desde el año 2012 ha estudiado el tema. Esto evidencia que el tema es estudiado desde perspectivas del debate ético y legal que gira en torno a este, así como el comportamiento desde un punto de vista psicológico.

Dentro del análisis bibliométrico se encontró que Estados Unidos cuenta con 28 documentos publicados, seguido por Francia con cinco y Grecia con 4, es interesante no encontrar países de Sur y Centroamérica, lo que puede mostrar un vacío en este tema. Las universidades que más han publicado son: Université Paris 13, New Jersey Institute of Technology y la Università Cattolica del Sacro Cuore, todas con tres documentos publicados, ubicadas en Francia, Estados Unidos e Italia, respectivamente, y tres es el máximo número de artículos por autor: Diaby M., Viennet, E., y Plummer, M. M.

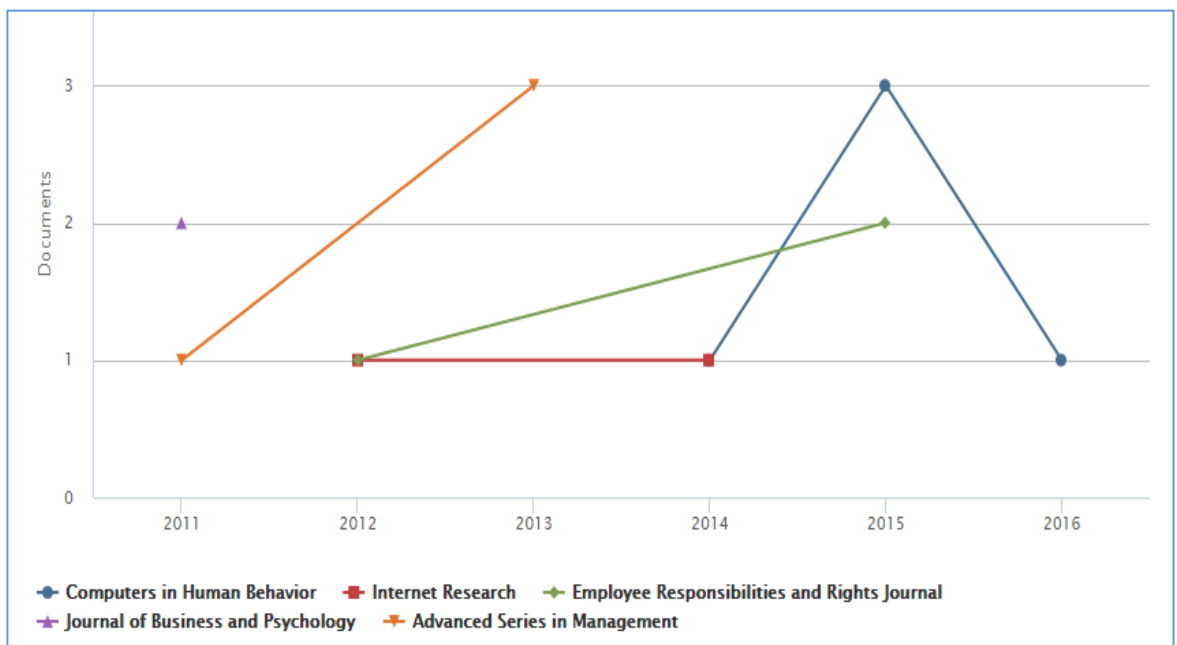
En cuanto al tipo de documento que más se publica, tenemos los artículos con un 70,1% -47 publicaciones- del total; seguido de conferencias con un 22,4% -15 publicaciones- y por último, revisiones con un 7,5% -5 publicaciones-. Las áreas del conocimiento que más han estudiado el tema son: negocios, administración y contabilidad con un 43,3% -29 publicaciones-, seguido de las áreas de ciencias de la computación y ciencias sociales, ambas con un 34,3% -23 publicaciones-. De aquí se puede concluir que este tema está siendo abordado por áreas muy diversas del conocimiento, lo que permite inferir que

ha despertado el interés de ser investigado desde puntos de vista multidisciplinares.

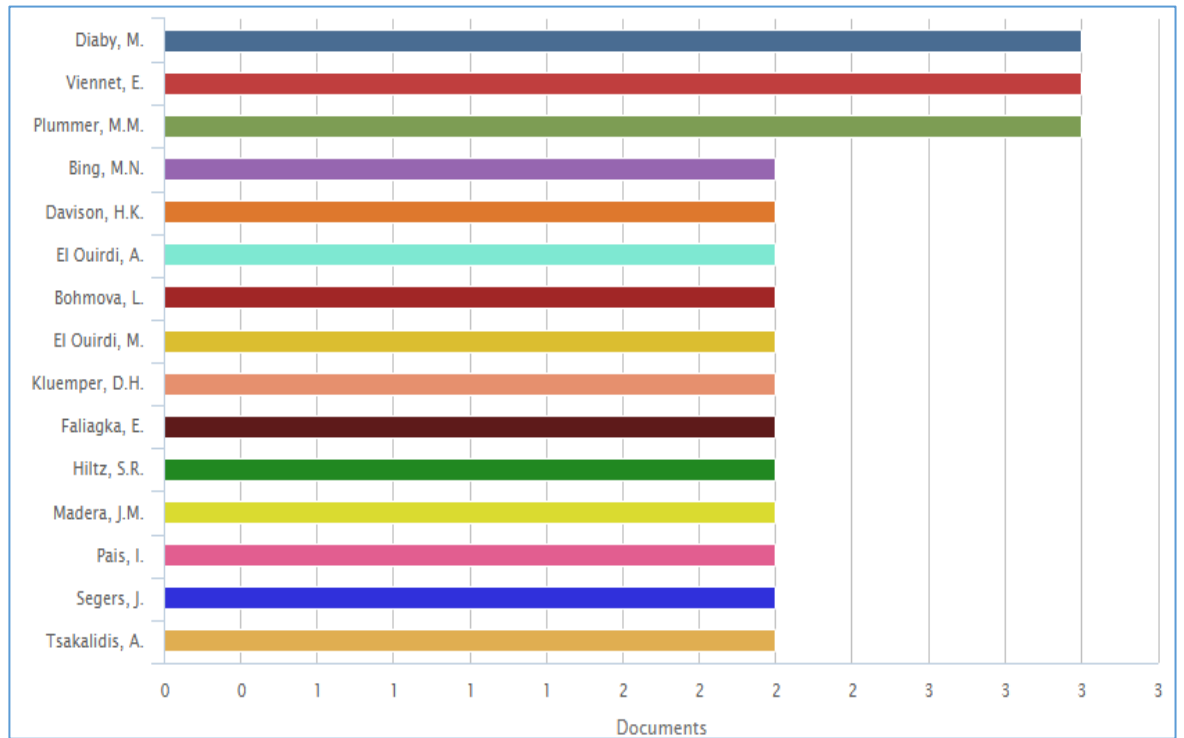
Número de documentos publicados por año



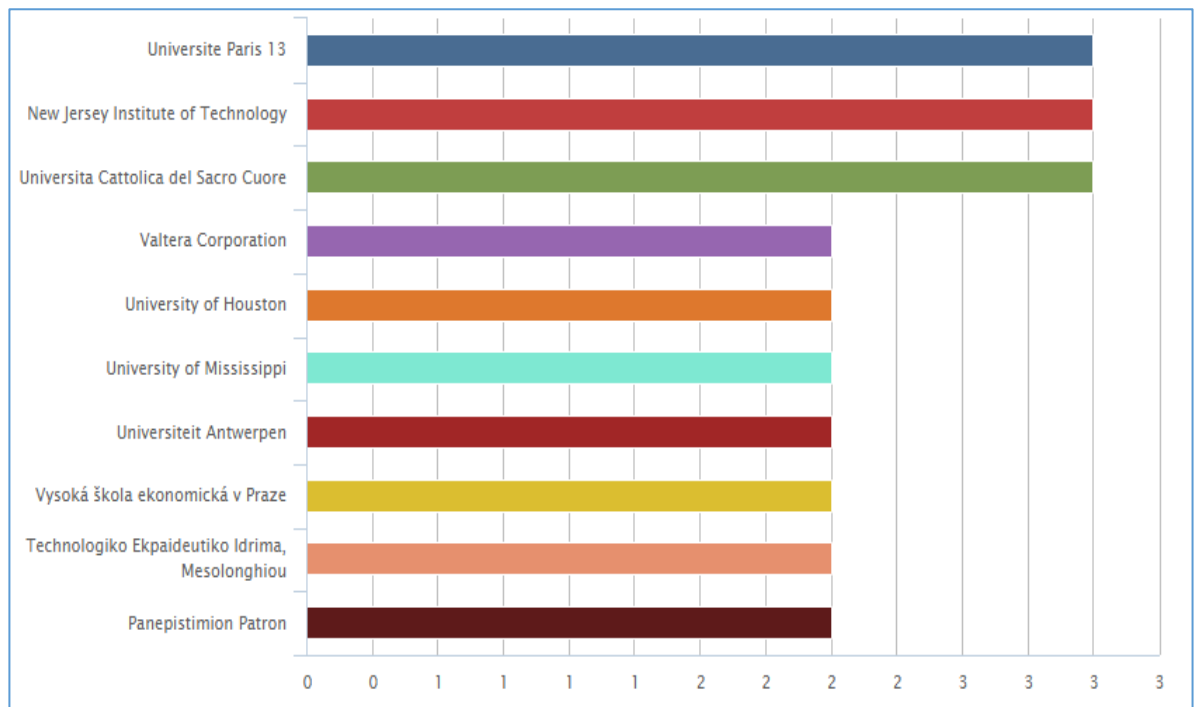
Número de documentos publicados por fuente



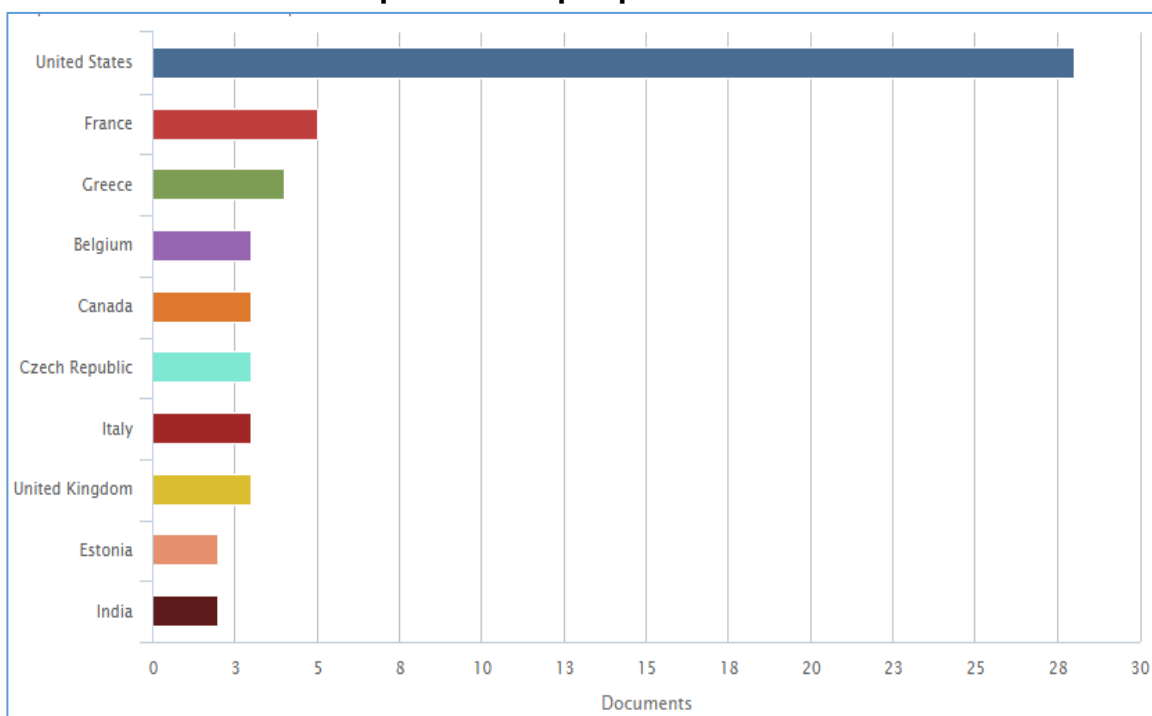
Número de documentos publicados por autor



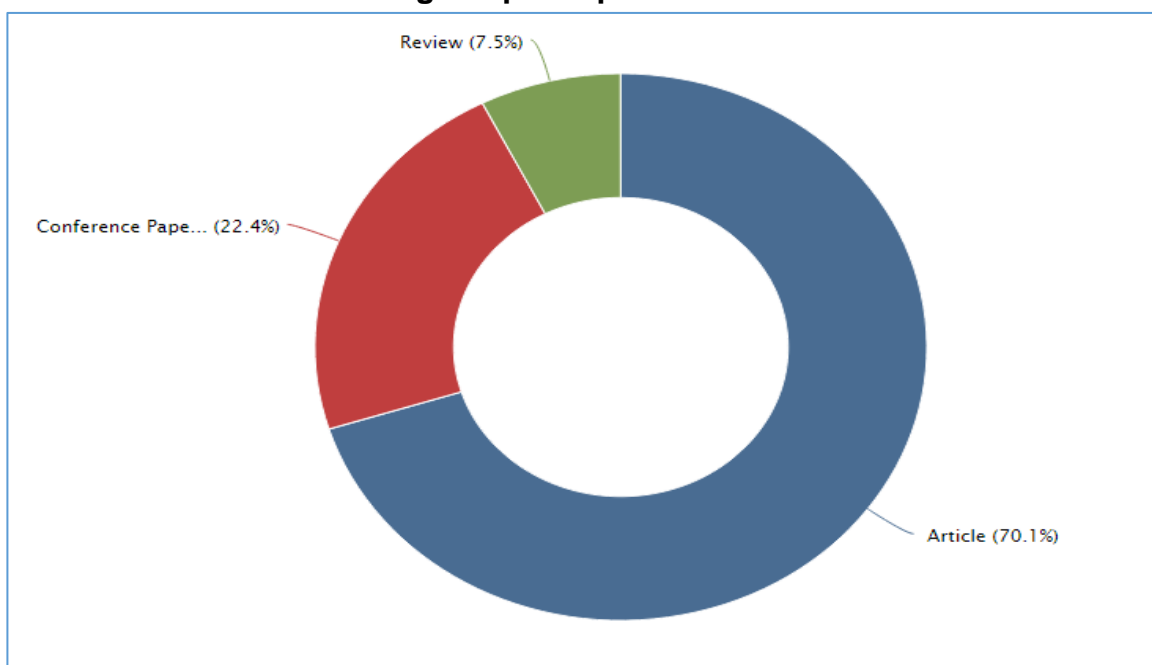
Número de documentos publicados según universidades



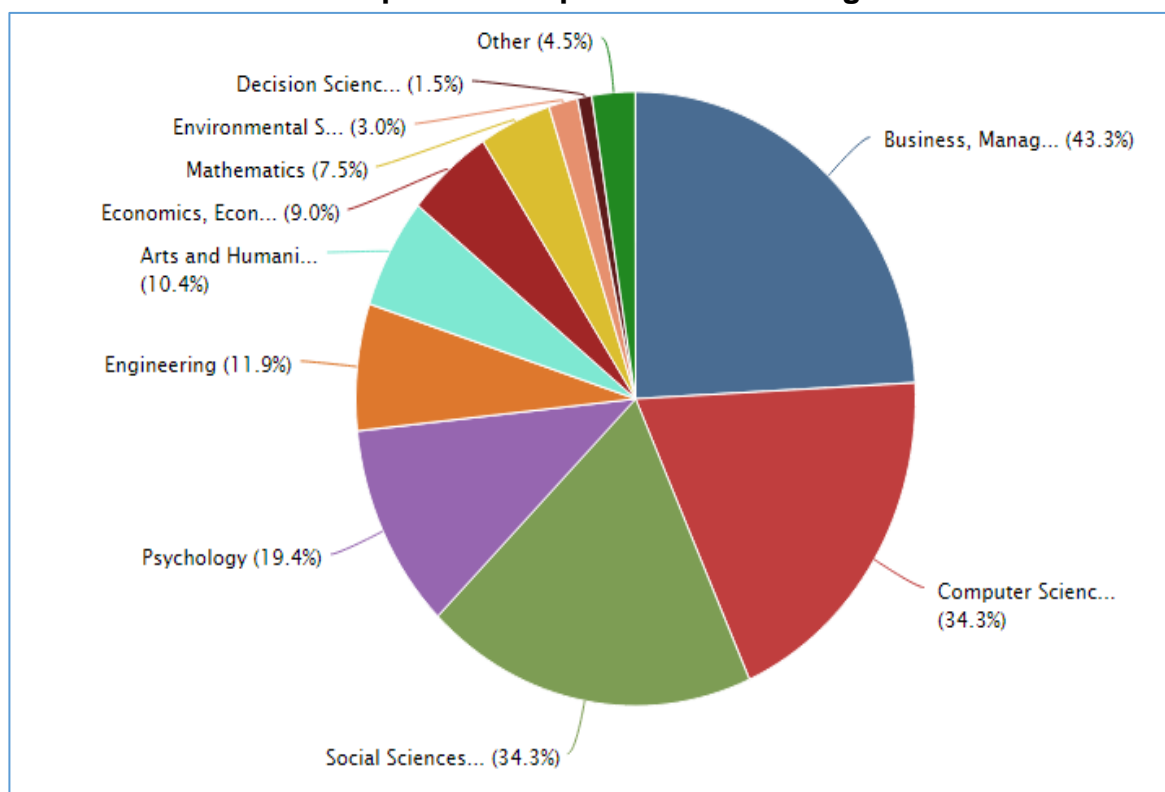
Número de documentos publicados por países



Número de documentos según tipo de publicación



Número de documentos publicados por área de investigación



ANEXO C. Guión de entrevistas aplicadas a empresas

Preguntas de investigación específicas

- ✓ **Pregunta de investigación No 1.** ¿Los empleadores en España y Colombia actualmente utilizan las SNSs en el proceso reclutamiento y de selección?
- ✓ **Pregunta de investigación No 2.** ¿Con qué intención los empleadores consultan el perfil en SNSs de los candidatos potenciales?
- ✓ **Pregunta de investigación No 3.** ¿Qué observan los empleadores durante la visualización de los perfiles en las SNSs de los solicitantes, cómo se interpreta y utiliza esta información?
- ✓ **Pregunta de investigación No 4.** ¿Qué tan precisas son las SNSs como herramienta de selección? ¿Y cuánta validez posee la información hallada en ellas en la decisión de selección?
- ✓ **Pregunta de investigación No 5.** ¿Cómo conciben los empleadores las cuestiones éticas, de privacidad y discriminación en las SNSs?

Preguntas preliminares:

¿Dentro del sector petrolero a qué subsector pertenece la empresa?

1. ¿De qué tamaño es su organización? (*# de empleados*)
2. Actualmente, ¿cuál es el cargo que desempeña en la empresa?
3. Aproximadamente ¿cuántas personas contrata su organización por año?
4. Podría comentarnos un poco acerca de los procesos de reclutamiento y selección del personal dentro de la empresa
5. Percibe usted que en los últimos 5 años los procesos del área de TH han sufrido cambios, ¿cómo cuáles?
6. ¿Considera que la tecnología puede ayudarle a mejorar los procesos de recursos humanos?
7. Como usted me menciona algunas prácticas como... han cambiado, entonces, ¿considera usted que las nuevas prácticas pueden remplazar por completo las tradicionales?

- ✓ **Pregunta de investigación No 1.** ¿Los empleadores en España y Colombia actualmente utilizan las SNSs en el proceso reclutamiento y de selección?

- 8. ¿Utilizan redes sociales en internet para detectar posibles empleados? **SI / NO**
 ¿Utilizan redes sociales en internet dentro de su empresa? Describanos un poco cómo las utilizan.. ¿Las utilizan también para detectar posibles empleados?

Entrevista para los USUARIOS de las SNSs

- 9. ¿Por dónde buscan? (*SNSs- LinkedIn, Facebook, Bebo, MySpace...*)
- 10. ¿Por qué utilizan estos medios?
- 11. ¿Cuándo comenzaron a usarlas? ¿Con qué frecuencia se utilizan?
- 12. ¿Realiza una revisión del perfil de los candidatos en sus SNSs?
- 13. Dentro del proceso de selección ¿cuándo se utilizan estas herramientas?
 - a. *A lo largo de la clasificación, fase inicial / preselección.*
 - b. *Después de la preselección inicial*
 - c. *Antes de la entrevista*
 - d. *Después de la entrevista*
 - e. *En la fase de selección final*
 - f. *En circunstancias especiales (por ejemplo, para seleccionar entre los candidatos cercanos)*
- 14. ¿Cómo hacen para obtener el acceso al perfil en línea del solicitante?
Solicitándole que se una a una red específica, a través de un amigo en común, intentando agregar el solicitante (ya sea a través de las páginas de la empresa o un perfil personal de Facebook)
- 15. ¿Existe una política o directriz para acceder a los perfiles en línea de los solicitantes?

16. ¿Me puede dar un ejemplo de un momento en que haya utilizado las SNS con estos fines?
17. ¿Qué sucede dentro del proceso de selección en el caso de que el candidato no tenga cuentas en SNSs a analizar?
- ✓ **Pregunta de investigación No 2:** ¿Por qué los empleadores están interesados en conocer el perfil en las redes sociales de los candidatos potenciales? **Pregunta de investigación No 4:** ¿Qué tan precisa y válida son las SNSs como herramienta de selección?
18. ¿Qué tipo de información es la que espera encontrar acerca de los candidatos a través del uso de estas herramientas?
19. ¿A su parecer, qué información revelan las redes sociales acerca de los solicitantes que no se podría obtener a través de técnicas convencionales de selección?
20. ¿Qué tan exacta cree usted que es la imagen que se crea del candidato a través de estas herramientas?
21. ¿Qué tan útil cree usted que son estas herramientas en la obtención de información relevante?
- Información como identificación de habilidades, determinación del coeficiente intelectual, los conocimientos técnicos para completar la descripción del trabajo, trabajo en equipo y rasgos de personalidad en la persona.*
22. ¿Qué tan importante es para usted la información que observa en estas herramientas al momento de tomar su decisión final de selección?
23. ¿El uso de estas herramientas va acorde con las políticas de la empresa?
- ✓ **Pregunta de investigación No 3:** ¿Qué observan los empleadores durante la visualización de los perfiles SNSs de los solicitantes, cómo se interpreta y utiliza esta información?

24. ¿Cree usted que el perfil de un candidato permite identificar el nivel de las habilidades técnicas del individuo?, ¿Qué aspectos del perfil se las revela?, ¿sucede lo mismo con las habilidades blandas?
25. ¿Qué aspectos del perfil del candidato en las SNSs le permiten inferir su personalidad? *Coméntenos un poco, sobre cuáles características le parecen positivas y cuales negativas*
26. ¿Qué características del perfil del candidato le muestran que cuenta con el "ajuste" apropiado para encajar en su organización?
- ✓ **Pregunta de investigación No 5:** ¿Cómo conciben los empleadores las cuestiones de privacidad y discriminación en las SNSs?
27. ¿Cree que estudiar al solicitante a través de estas herramientas es una invasión a su privacidad? ¿tiene usted preocupaciones de violar la privacidad? ¿Por qué?
28. ¿En algún momento han sentido preocupación por los riesgos de discriminación en los que se puede caer en contra de los solicitantes a través de la uso de SNSs? ¿Por qué?
29. Con el pasar del tiempo las SNSs van realizando actualizaciones en pro de la satisfacción de sus usuarios, dentro de ellas, la opción de privacidad; con la que se restringe la visibilidad de contenidos a cierto tipo de público o "amigos". ¿Qué puede usted inferir acerca de un candidato que ha activado este tipo de opciones?
30. ¿Tiene conocimiento de alguna ley de protección de datos al usuario?
31. ¿Qué tan correcto considera usted que es el hecho de revisar los perfiles de los candidatos en sus SNSs y tomar decisiones de selección a partir de estas?

Preguntas adicionales

32. Si pudiera dar un consejo a los solicitantes de empleo en cuanto a su presencia en línea, ¿qué les diría?

33. Como se evidencia, los procesos de reclutamiento y selección del talento humano han venido cambiando y evolucionando con el tiempo, ¿qué retos cree usted que vienen para esta área?
34. ¿Tiene algún otro comentario que hacer en relación con este estudio?

Entrevista para los NO USUARIOS de las SNSs

- ✓ **Pregunta de investigación No 1:** ¿Cómo son los empleadores en España y Colombia actualmente, utilizan SNSs en el proceso reclutamiento y de selección?
10. ¿Utilizan redes sociales en internet dentro de su empresa? Describanos un poco cómo las utilizan.. ¿Las utilizan también para detectar posibles empleados? NO
11. ¿Por qué no las utilizan?
Usted nos podría comentar un poco acerca de las razones por las cuales no las utilizan
Posibles respuestas: Razones morales, Innecesario - (ningún beneficio, proceso de contratación no lo requiere...), Costos, no cuentan con la capacidad tecnológica
12. ¿Existe una política y/o directriz para acceder a los perfiles en línea?
- ✓ **Pregunta de investigación No 2:** ¿Por qué los empleadores están interesados en conocer el perfil en las redes sociales de los candidatos potenciales? **Pregunta de investigación No 4:** ¿Qué tan precisa y válida son las SNSs como herramienta de selección?
13. ¿Cuáles son sus pensamientos sobre el uso de las SNSs en los procesos de selección?
En el escenario del contexto del uso de SNSs para detectar el potencial de los candidatos.

14. ¿Cree que estas herramientas pueden dar una representación exacta del candidato?
15. ¿Qué tan útil cree usted que podrían ser estas herramientas en la obtención de información relevante?
16. ¿Cree que estas herramientas pueden revelar información que no pudo ser obtenida por otras técnicas de selección?
Información como identificación de habilidades, determinación del coeficiente intelectual, los conocimientos técnicos para completar la descripción del trabajo, trabajo en equipo y rasgos de personalidad en la persona.
17. ¿Cuánto peso cree usted que la información observada en estas herramientas podría tener en una decisión final para asignar un puesto de trabajo?
18. ¿Cree que se podría considerar el uso de SNSs en el futuro en los procesos de reclutamiento y selección de su organización? ¿Por qué?

- ✓ **Pregunta de investigación No 3:** ¿Qué observan los empleadores durante la visualización de los perfiles SNSs de los solicitantes, cómo se interpreta y utiliza esta información?

Cree usted que revisar el perfil en las SNSs de los candidatos le permitirá:

19. ¿Inferir sobre su personalidad? Cuéntenos que características le permitirían identificar esto
20. ¿Identificar el nivel de las habilidades blandas en estos individuos? ¿Y las habilidades técnicas?
21. ¿Qué características del perfil del candidato le mostrarían que cuenta con el "ajuste" apropiado del candidato para encajar en su organización? o ¿definitivamente cree que esto no es posible?

- ✓ **Pregunta de investigación No 5:** ¿Cómo conciben los empleadores las cuestiones de privacidad y discriminación en las SNSs?

22. ¿Cree que estudiar al solicitante a través de estas herramientas es una invasión a su privacidad? ¿Tiene usted preocupaciones de violar la privacidad? ¿Por qué?
23. ¿En algún momento han sentido preocupación por los riesgos de discriminación en los que se puede caer en contra de los solicitantes a través del uso de SNSs? ¿Por qué?

Preguntas adicionales

24. ¿Tiene algún otro comentario que hacer en relación con este estudio?
25. Como se evidencia, los procesos de reclutamiento y selección del talento humano han venido cambiando y evolucionando con el tiempo, ¿qué retos cree usted que vienen para esta área?

ANEXO D. Guión de entrevistas aplicadas a empleados

Preguntas de investigación específicas:

- ✓ **Pregunta de investigación No 1.** ¿Los solicitantes de empleo en España y Colombia actualmente utilizan las SNSs para buscar empleo?
- ✓ **Pregunta de investigación No 2:** ¿Los demandantes de empleo administran sus perfiles en SNSs con el fin de ser seleccionados por las empresas para un cargo?
- ✓ **Pregunta de investigación No 3:** ¿Qué tan válida creen los solicitantes que es la información que muestran en sus SNSs para las empresas al momento de tomar una decisión de selección? ¿Están de acuerdo con el uso de las SNSs para la toma de decisiones de selección?
- ✓ **Pregunta de investigación No 4:** ¿Cómo conciben los solicitantes de empleo las cuestiones de privacidad y discriminación en las SNSs?

Preguntas preliminares

- ¿Qué edad tiene?
- ¿Qué cargo tiene en la organización?
- ¿Hace cuánto tiempo labora en la compañía?

- ✓ **Pregunta de investigación No 1.** ¿Los solicitantes de empleo en España y Colombia actualmente utilizan las SNSs para buscar empleo?
 1. ¿Utiliza redes sociales en internet? Descríbanos un poco cómo las utiliza. ¿Las utiliza también para detectar posibles empleos? **SI / NO**

Entrevista para los USUARIOS de las SNSs

2. ¿Por dónde busca empleo? (SNSs- *LinkedIn, Facebook, Bebo, MySpace...*)

3. ¿Cómo es el proceso de búsqueda?
 4. ¿Me puede dar un ejemplo de un momento en que haya utilizado las redes sociales con estos fines?
 5. ¿Por qué utiliza estos medios?
 6. ¿Cuándo comenzó a usarlas? ¿Con qué frecuencia las utiliza?
- ✓ **Pregunta de investigación No 2:** ¿Los demandantes de empleos administran sus perfiles en SNSs con el fin de ser seleccionados por las empresas para un cargo?
7. ¿Considera usted que el perfil en redes sociales puede revelar la personalidad de una persona? ¿qué tan reveladoras pueden llegar a ser estas herramientas?
 8. Actualmente, ¿Qué imagen personal cree usted que está transmitiendo a través de sus perfiles en redes sociales?
 9. ¿Qué imagen le gustaría transmitirle a una empresa para que lo seleccionen al puesto deseado? ¿Administra sus perfiles en redes sociales con este fin? cuéntenos un poco cómo lo hace
- ✓ **Pregunta de investigación No 3:** ¿Qué tan válida creen los solicitantes que es la información que muestran en sus SNSs para las empresas al momento de tomar una decisión de selección? ¿Está de acuerdo con el uso de las SNSs para la toma de decisiones de selección?
10. ¿Algunas de las de las empresas a las que se ha postulado para una vacante le han enviado la solicitud de amistad a sus redes sociales? ¿o le han solicitado la contraseña de algunas de sus redes sociales? ¿con que propósito cree usted que le han enviado la solicitud?
 11. ¿Cree usted que en algún momento estas empresas le han revisado su perfil público? ¿Con qué fin cree que las empresas están realizando estas prácticas? ¿cree que lo hacen como parte de su proceso de selección?

12. ¿Qué tan útil cree usted que son estas herramientas para las empresas al momento de tomar una decisión de selección?
13. ¿Qué porcentaje de importancia cree que le atribuyen a la información que encuentran del candidato en sus redes sociales?
14. Cuéntenos un poco sobre su postura frente a estas prácticas.

✓ **Pregunta de investigación No 4:** ¿Cómo conciben los solicitantes de empleo las cuestiones de privacidad y discriminación en las SNSs?

15. ¿Cree que estudiar a los candidatos a un empleo a través de estas herramientas es una invasión a su privacidad por parte de las empresas? ¿Tiene usted preocupaciones por su privacidad? ¿Por qué?
16. ¿En algún momento ha sentido preocupación por los riesgos de discriminación en los que se puede caer en contra suya por parte de las empresas a través del uso de redes sociales en un proceso de selección? ¿Por qué?
17. Con el pasar del tiempo las redes sociales van realizando actualizaciones en pro de la satisfacción de sus usuarios, dentro de ellas, la opción de privacidad; con la que se restringe la visibilidad de contenidos a cierto tipo de público o “amigos”. ¿ha activado usted alguna vez este tipo de opciones?, ¿Por qué?
18. ¿Tiene conocimiento de alguna ley de protección de datos al usuario? Y con respecto a estas, ¿Cree que las empresas las estarían violando al utilizar las redes sociales como herramientas en sus procesos de selección?

Preguntas adicionales

19. Si pudiera dar un consejo a los solicitantes de empleo en cuanto a su presencia en línea, ¿qué les diría?

20. ¿Tiene algún otro comentario que hacer en relación con este estudio?

Entrevista para los NO USUARIOS de las SNSs

- ✓ **Pregunta de investigación No 1.** ¿Los solicitantes de empleo en España y Colombia actualmente utilizan las SNSs para buscar empleo?
 1. ¿Utiliza redes sociales en internet? **NO**
 2. ¿Por qué no las utiliza? ¿Nunca las utilizó o en algún momento lo hizo? Coméntenos un poco sus razones por las cuales no las utiliza

- ✓ **Pregunta de investigación No 2:** ¿Los demandantes de empleo administran sus perfiles en SNSs con el fin de ser seleccionados por las empresas para un cargo?
 3. ¿Considera usted que el perfil en redes sociales puede revelar la personalidad de una persona? ¿qué tan reveladoras pueden llegar a ser estas herramientas?
 4. Cree usted que los solicitantes de empleo en sus redes sociales muestran una imagen alejada de la realidad, con el fin de llamar la atención de las empresas ¿Cómo cree que lo hacen y en qué aspectos de las redes sociales se ve reflejado?

- ✓ **Pregunta de investigación No 3:** ¿Qué tan válida creen los solicitantes que es la información que muestran en sus SNSs para las empresas al momento de tomar una decisión de selección? ¿Están de acuerdo con el uso de las SNSs para la toma de decisiones de selección?
 5. Ha escuchado o conoce a alguien a quien algunas de las empresas a las que se ha postulado para una vacante le han enviado la solicitud de amistad a sus redes sociales, o le han solicitado la contraseña de

algunas de sus redes sociales ¿con que propósito cree usted que han hecho esto?

6. ¿Cree usted que en algún momento las empresas han revisado el perfil público en las redes sociales de los candidatos? ¿Con qué fin cree que las empresas están realizando estas prácticas? ¿cree que lo hacen como parte de su proceso de selección?
 7. ¿Qué tan útil cree usted que son estas herramientas para las empresas al momento de tomar una decisión de selección?
 8. ¿Qué porcentaje de importancia cree que le atribuyen a la información que encuentran del candidato en sus redes sociales?
 9. Cuéntenos un poco sobre su postura frente a estas prácticas.
- ✓ **Pregunta de investigación No 4:** ¿Cómo conciben los solicitantes de empleo las cuestiones de privacidad y discriminación en las SNSs?
10. ¿Cree que estudiar a los candidatos a un empleo a través de estas herramientas es una invasión a su privacidad por parte de las empresas? ¿Tuvo usted preocupaciones por su privacidad al momento de cerrar su red social? ¿Por qué?
 11. ¿Cree usted que existen riesgos de discriminación en los que se puede caer en contra de los solicitantes de empleo por parte de las empresas a través del uso de redes sociales en un proceso de selección? ¿Por qué?
 12. Con el pasar del tiempo las redes sociales van realizando actualizaciones en pro de la satisfacción de sus usuarios, dentro de ellas, la opción de privacidad; con la que se restringe la visibilidad de contenidos a cierto tipo de público o “amigos”. ¿cree usted que es esencial hacer uso de estas opciones? ¿Por qué?
 13. ¿Tiene conocimiento de alguna ley de protección de datos al usuario? Y con respecto a estas, ¿Cree que las empresas las estarían violando al utilizar las redes sociales como herramientas en sus procesos de selección?

ANEXO E. Hoja de vida Mireia Valverdi Aparicio

CV

Mireia Valverde

Associate Professor in Human Resource Management
Universitat Rovira i Virgili
Dpt. of Business Management
Avda. Universitat 1
43204 Reus
Tarragona, Spain
Tel: +34 977 75 98 38
Email: mireia.valverde@urv.cat

Education

PhD in Management, Universitat Rovira i Virgili (Reus, Tarragona, Spain), 2001.

PhD Foundation course, Universitat de Barcelona (Barcelona, Spain), 1997.

PhD Foundation course, Cranfield School of Management (Cranfield, UK), 1996.

MBS (Master in Business Studies) by research, University of Limerick (Limerick, Ireland), 1995.

Licenciada (~ 5 year bachelors) in Economics and Business Studies, Sociology Major, Universitat de Barcelona, Spain, 1993.

BBS (Bachelors in Business Studies, Personnel Management Major), University of Limerick, 1992.

Academic Experience

Position	Center/Institution	Dates
Associate Professor	Universitat Rovira i Virgili	2003-pres.
Assistant Professor	Universitat Rovira i Virgili	2000-2003
Lecturer in HRM	Escola Universitària del Maresme (UPF, Mataró)	1998-2000
Researcher (part-time)	ESADE (Barcelona, Spain)	1995-2000
Assistant Professor	Universitat Oberta de Catalunya (Barcelona, Spain)	1995-1998
Lecturer (part-time)	Midwest Business Institute (Limerick, Ireland)	1994-1995
Teaching Assistant	University of Limerick (Limerick, Ireland)	1993-1995
Tutor (part-time)	Universitat Oberta de Catalunya (BCN, Spain)	1999-pres.

University Management Experience

Principal Researcher, URV's research group *Human Factor, Organisations & Markets* (9 members), 2009 to present.

Vicepresident, HRM section of ACEDE (Spanish association of management science).

Director, Department of Business Management, URV (140 staff), 2006-2009.

Assistant Director, Dpt. Business Management, URV (130 staff), 2004-2006.

Area Coordinator, Dpt. Business Management, URV (30 staff), 2002-2005.

Program Coordinator (part-time), Management Development Center, ESADE (Barcelona, Spain), 1999-2001.

Research in progress

- With Y. Ustrov: Emotional contagion and service profit chain in hospitality industry.
- With G. Ryan and D. Chicu: The service profit chain in the call center sector.
- With G. Ryan and M.M. Pàmies: Cultural aspects of waiting for services.
- With G. Ryan and M.M. Pàmies: The role of consumer in waiting for services.
- With H. Scullion and G. Ryan: Talent Management in Medium sized enterprises.

Publications: Journal Articles

- Cascón-Pereira, R.; Valverde, M. (2014, forthcoming) Transfiriendo la gestión de recursos humanos a los mandos intermedios: Identificación de dimensiones. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. JCR
- Valverde, M.; Scullion, H.; Ryan, G. (2013) Talent management in Spanish medium sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, nº3, pp.1832-1852. JCR
- Guerrero Dávalos, C.; Valverde, M.; Gorjup, M.T. (2013) Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, Vol.58, nº1, pp.251-288.
- Martí, N.; Valverde, M.; Heraty, N. (2013) Human resource management in the Spanish call centre sector: The bird cage model of call centre work. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (2), 308-329. JCR.
- Del Bono, A.; Henry, L.; Gorjup, M.T.; Valverde, M. (forthcoming) Call centres' employment practices in global value networks: A view from Argentina as a receiving economy. *Economic and Industrial Democracy*. JCR.
- Papaoikonomou E.; Valverde, M.; Ryan G. (2012) Articulating the meanings of collective experiences of ethical consumption. *Journal of Business Ethics*, 110 (1), 15-32. JCR.
- Valverde, M.; Romeu, S.; Gascó, J.L. (2012, forthcoming) Outsourcing the HR function. *Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social*.
- Papaoikonomou E.; Ryan G.; Valverde, M. (2011) Mapping ethical consumer behavior: Integrating the empirical research and identifying future directions. *Ethics and Behavior*, 21 (3), 197-221. JCR.
- Margalef, F.; Valverde, M.; Gorjup, M.T.; Ryan, G.; Pàmies, M.M. (2011). Objetivo satisfacción: conceptos y evidencias del impacto de la satisfacción del trabajador en la satisfacción del consumidor. *Boletín de Estudios Económicos*, 66 (203), 337-351.

- Gorjup, M.T.; Valverde, M.; Ryan, G. (2011) Calidad laboral: concepto multidimensional, práctica necesaria, responsabilidad de todos. *Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 338.
- Valverde, M.; Gorjup, M.T. (2010) A la búsqueda de los gestores de Recursos Humanos. *Dirigir Personas (AEDIPE)*, 6: 12-20.
- Shire, K.A.; Schönauer, A.; Valverde, M.; Mottweiler, H. (2009) Temporary work in coordinated market economies: Evidence from front-line service workplaces. *Industrial & Labor Relations Review*, 62 (4): 602-617. JCR.
- Shire, K.A.; Schönauer, A.; Valverde, M.; Mottweiler, H. (2009) Collective Bargaining and Temporary Contracts in Call Centre Employment in Austria, Germany and Spain. *European Journal of Industrial Relations*, 15 (4), 437-456. JCR.
- Gorjup, M.T.; Valverde, M.; Ryan, G. (2009) In search of job quality in call centers. *Personnel Review*, 38 (3), 253-269. JCR.
- Gorjup, M.T.; Valverde, R.; Ryan, G. (2008) Promotion in call centres: opportunities and determinants. *Journal of European Industrial Training*, 32 (1), 45-62.
- Rabassa, N.; Valverde, M.; Villarroja, M.; Setó, D. (2008) Marketing interno del conocimiento: modelo MK-KM. *Alta Dirección*, XLIV, 108-120.
- Valverde, M.; Ryan, G.; Gorjup M.T. (2007) An examination of the quality of jobs in the call center industry. *International Advances in Economic Research*, 13 (2), 146-156.
- Gorjup, M.T.; Valverde, R.; Ryan, G. (2007) ¿Cómo medir la calidad del trabajo? Generación de un índice para la detección de buenos y malos trabajos en el sector de call centers. *Metodología de Encuestas. Revista de la Sociedad Internacional de Profesionales de la Investigación en Encuestas*, 9: 27-42.
- Ryan, G; Valverde, M. (2006) Waiting in line for online services: A qualitative study of the user's perspective. *Information Systems Journal*, 16 (2), 181-211. ISSN: 1350-1917. JCR.
- Valverde, M.; Ryan, G; Soler, C. (2006) Distributing HRM responsibilities: a classification of organisations. *Personnel Review*, 35 (6), 618-636. ISSN: 0048-3486. JCR.
- Cascon-Pereira, R.; Valverde, M.; Ryan, G. (2006) Mapping out devolution: an exploration of the realities of devolution. *Journal of European Industrial Training*, 20 (2), 129-151.
- Cascon-Pereira, R.; Valverde, M. (2006) 'Variety is the spice of life'... but is it so in HRD? A discussion on the convenience of defining the discipline. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3 (1), 14-28. ISSN: 1479-4853.
- Ryan, G; Valverde, M. (2005) Waiting for service on the Internet: Defining the phenomenon and identifying the situations. *Internet Research*, 15 (2), 220-240. ISSN: 1066-2243. JCR.
- Valverde, M.; Gorjup, M.T. (2005) Todos somos gestores de recursos humanos: Identificación y caracterización de los agentes responsables de la gestión de personas. *EF. Revista de Trabajo y Seguridad Social (Recursos Humanos)* 272, 165-202. ISSN: 1132-8584.
- Ryan, G.; Valverde, M. (2003) Waiting online: a review and research agenda. *Internet Research*, 13 (3), 95-105. ISSN: 1066-2243. JCR.

- Valverde, M.; Soler, C.; Quijano, S. (2003) Del departamento de recursos humanos a la función de recursos humanos: la gestión de personas como responsabilidad compartida. *Encuentros en Psicología Social*, 1 (1), 94-102 ISSN: 1130-3735.
- Ryan, G.; Valverde, M.; Rodríguez-Ardura, I. (2001) Marketing education, distance learning and hypermedia: teaching 'Current issues in marketing' in a virtual campus. *Marketing Education Review*, 11 (3), 41-53 ISSN: 1052-8008.
- Valverde, M.; Mateo, M.; Pastor, R. (2001) Siglo XXI: Más allá de la formación. *Dirección y Organización. CEPADE*, 26, 107-112. ISSN: 1132-175X.
- Valverde, M.; Tregaskis, O.; Brewster, C. (2000) Labor Flexibility and Firm Performance. *International Advances in Economic Research*, 6 (4), 649-661. ISSN: 1083-0898.
- Gil Estallo, M.A.; Celma, D.; Aparicio-Valverde, M. (2000) The new organisational structure and its virtual functioning. *International Advances in Economic Research*, 6 (2), 241-248. ISSN: 1083-0898.
- Aparicio-Valverde, M.; Celma, D.; Gil, M.A. (2000) La universidad virtual: una experiencia de enseñanza, aprendizaje y organización. *Management & Empresa*, 24, 22-27. ISSN: 1132-1148.
- Gil Estallo, M.A.; Aparicio-Valverde, M. (1999) Business Vision of Human Resources. *International Advances in Economic Research*, 5 (1), 74-83. ISSN: 1083-0898.
- Aparicio-Valverde, M.; Pastor, R.; Mateo, M. (1999) Experiencias docentes a través de Internet en la asignatura Dirección de la Producción. *Boletín de la SEIO (Sociedad de Estadística e Investigación Operativa)*, 15 (4), 4-10.
- Gil Estallo, M.A.; Aparicio-Valverde, M.; Borrell, M.; Celma, D.; Gríful, C.; Martí, J.; Rodríguez-Ardura, I. (1998) University Distance Learning: the case of the Universitat Oberta de Catalunya. *Open Learning*, 13 (2), 61-65. ISSN: 0268-0513.
- Brewster, C.; Mayne, L.; Aparicio-Valverde, M.; Kabst, R. (1997) Flexibility in European labour markets? The evidence renewed. *Employee Relations*, 19 (6), 509-518. ISSN: 0142-5455.
- Aparicio-Valverde, M.; Kabst, R.; Brewster, C.; Mayne, L. (1997) The flexibility paradox. *Employee Relations*, 19 (6), 596-608. ISSN: 0142-5455.
- Aparicio-Valverde, M.; Celma, D.; Gil Estallo, M.A. (1997) Single European Currency: effects on firm structure and personnel management. *International Advances in Economic Research*, 3 (3), 245-254. ISSN: 1083-0898.
- Cantos, M.; Gil, M.A.; Melé, J.; Viladomiu, L.; Aparicio, M.; Martí, J. (1997) Catalan firms and the distribution of products in Europe. *International Advances in Economic Research*, 3 (1), 1-17. ISSN: 1083-0898. Serlavós, R.; Aparicio, M. (1997) Els reptes europeus de la flexibilitat laboral. *Barcelona Management Review*, 6, 27-38. ISSN: 1135-8769.
- Aparicio-Valverde, M.; Serlavós, R. (1997) Flexibility in Spain. *Croner's Flexible Working Practices*, 12, 5-7. ISSN: 1363-8084.
- Aparicio, M.; Gil, M.A.; Gríful, C.; Martí, J.; Rodríguez, I. (1997) L'empresa davant del mercat i de la moneda única. *L'Assessor d'Empreses, Col.legi oficial de titulats mercantils i empresarials de Barcelona*, 2, 12-18. Legal deposit: B-7955-1997.

Publications: Books, Chapters & Reports

- Valverde, M.; Romeu, S.; Gascó, J.L. (2011) Outsourcing the HR function in the new economy: literature, facts and research agenda, in *Human Resource Management in the Digital Economy: Creating Synergy between Competency Models and Information*. IGI Global, Hershey, Pennsylvania, USA. ISBN: 978-1613502075.
- Valverde, M.; Gorjup, M.T.; Calabuig, D. (2010) La funció de gestionar persones: Què és? D'on ve? On va?, in *Persones i Organitzacions*. Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, Spain. ISBN: 978-84-693-5085-0. ISBN in Spanish: 978-84-693-5102-4.
- Terceño, A.; Valverde, M.; Cascón, R.; Gorjup, M.T. (2008) University research and education requirements for small and medium sized enterprises, in *Managing people in small and medium sized firms*. Editorial Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina. ISBN: 978-987-1171-99.
- Valverde, M., Gorjup, M.T., Marti, N., Ryan, G., Vidal, A., Villarroya, M. (2007). *El sector de los call centers en España: funcionamiento, estrategias y prácticas de Recursos Humanos, Informe Español del Global Call Center Research Project*, Universidad Rovira i Virgili, Reus, Spain. ISBN: 978-690-4429.
- Valverde, M., Gorjup, M.T., Marti, N., Ryan, G., Vidal, A., Villarroya, M. (2006). "Els call-centers a nivell internacional: factors diferencials de Catalunya en l'àmbit dels centres d'atenció telefònica", Col·lecció de Documents de Treball. Servei d'Estudis i Publicacions del CIDEM. Generalitat de Catalunya.
- Valverde, M.; González, F.; Flores, B.; Chagolla, M.A. (2004) *La gestión de los recursos humanos: enfoques para México*. Mexico, UMICH-URV. ISBN: 970-703-236-7
- Serlavós, R.; Valverde, M. (2003) Los retos de la flexibilidad laboral, in *Nuevos desafíos para la gestión de los recursos humanos en Europa*, Brewster, C.; Mayrhofer, W. & Morley, M. (ed). Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid. ISBN: 84-8417-114-0
- Valverde, M. (2002) *Recursos Humanos I* (2nd ed.) Ediuoc. Barcelona. ISBN: 84-8429-281-9
- Valverde, M. (2002) *Comportamiento humano en la organización*. Ediuoc, Barcelona. ISBN: 84-8429-361-0 (e-book)
- Valverde, M. (2002) *Historia y naturaleza de la función de personal*. Ediuoc, Barcelona. ISBN: 84-8429-360-2 (e-book)
- Valverde, M. (2002) *Retos a la gestión de recursos humanos*. Ediuoc, Barcelona. ISBN: 84-8429-364-5 (e-book)
- Marin, M.; Valverde, M. (2002) *Relaciones Laborales*. Ediuoc, Barcelona. ISBN: 84-8429-363-7
- Valverde, M. (2002) *Actividades de la función de personal*. Ediuoc, Barcelona ISBN: 84-8429-362-9 (e-book)
- Valverde, M. (2001) *Recursos Humanos I*. Planeta UOC, Barcelona. ISBN: 84-9707-065-8
- Valverde, M. (2001) *Introducció a la Gestió de Recursos Humans*. Ediuoc, Barcelona. ISBN: 84-8429-240-1

- Serlavós, R.; Valverde, M. (2000) Flexible working practices: the challenges for Europe, in *New challenges for European human resource management*, Brewster, C.; Mayrhofer, W. & Morley, M. (ed) Macmillan Press. Hampshire, UK. ISBN: 0-333-74965-0
- Mach, M.; Obeso, C.; Filella, J.; Soler, C.; Serlavós, R.; Aparicio-Valverde, M. (2000) *Estudio Cranfield-ESADE. Gestión estratégica de recursos humanos, una década de investigación. Informe de conclusiones 2000*. ESADE, Barcelona. Legal deposit: B-25874/00
- Aparicio Valverde, M. (1998) *Recursos Humanos I (edició experimental)*. Ediuoc, Barcelona. ISBN: 84-8318-311-0
- Quijano, S.; Aparicio-Valverde, M.; Bonavia, T.; Masip, R.; Navarro, J.; Ruiz, D. (1997) *Hacia una gestión estratégica de los recursos humanos: auditoría del sistema humano (ASH I)*. Unión Patronal Metalúrgica - Fondo Social Europeo, Barcelona. Legal deposit: 21372/97
- Aparicio-Valverde, M.; Mayrhofer, W.; Soler, C.; Tregaskis, O. (1997) *A comparative analysis of learning environments in European organisations*, in *Effective Organizations: looking to the future*. Cassell, London. ISBN: 0-304-70262-5
- Brewster, C.; Mayne, L.; Tregaskis, O.; Atterbury, S.; Hegewisch, A.; Aparicio- Valverde, M.; Soler, C.; Picq, T.; Weber, W.; Kabst, R.; Waglund, M.; Lindstrom, K. (1997) *Working Time and Contract Flexibility in the EU*. Cranfield University & DGV Directorate General for Employment, Industrial Relations & Social Affairs.
- Soler, C.; Serlavós, R.; Aparicio-Valverde, M.; Díaz, M. (1996) *Proyecto Cranfield. Cuatro años de investigación internacional en gestión estratégica de recursos humanos. Informe de conclusiones 1995*. ESADE-Les Heures, Barcelona. Legal deposit: 10.775/96.
- Aparicio-Valverde, M. (1995) Sedentary work: an experiment, in *New visions of the post-industrial society: the paradox of technological and human paradigms*. SEAKE: Brighton, UK. ISBN: 187-1966-779.

ANEXO F. Definición de categorías y subcategorías

CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS - EMPRESAS		
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN
Procesos del área de talento humano	Cambios en los procesos	Percepción de la empresa sobre los cambios en los procesos de Talento Humano y aspectos específicos que han evolucionado
	Influencia de la tecnología	Cómo ha influido la tecnología en los cambios ocurridos en los procesos de Talento Humano
Uso de las SNSs en los procesos de reclutamiento y selección	SNS más utilizadas	SNSs utilizadas por la empresa, cuáles para reclutamiento y cuáles para reclutamiento
	Razones de uso	Por qué la empresa ha decidido utilizar las SNSs dentro de sus procesos
	Propósitos de uso	Para qué está utilizando la empresa en sus procesos las SNSs y cuál es el enfoque que se les está dando
Aspectos revelados por las SNSs	Identificación de habilidades duras	Habilidades duras manifestadas por la empresa observadas durante la revisión de los perfiles de candidatos
	Identificación de habilidades blandas	Habilidades blandas, incluidos aspectos de la personalidad, manifestadas por la empresa observadas durante la revisión de los perfiles de candidatos
	SNSs vs. Prácticas tradicionales	Procedimientos, conductas y prácticas tradicionales en Talento Humano que pueden ser reemplazados por las SNSs
Validez y fiabilidad de la información	SNSs vs. Realidad	Visión que tiene la empresa sobre los aspectos que se observan en las SNSs, frente a lo que es un candidato fuera de la vida virtual
	Importancia de la información	Valoración que le da la empresa a la información y aspectos revelados por las SNSs, así como la utilidad de la misma dentro del proceso de selección
Consideraciones legales y éticas	Invasión de la privacidad	Hechos manifestados por la empresa que invaden la privacidad del candidato y posición frente a la activación de opciones de privacidad ofrecidas por las SNSs
	Riesgos de discriminación	Acciones inclinadas a discriminar a un candidato tomando como base lo observado en SNSs
	Conocimientos en legislación	Consciencia de la empresa frente a la normatividad en la protección de datos al usuario y en el uso de SNSs

CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS - EMPLEADOS		
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN
Uso de SNSs en la búsqueda de empleo	SNSs más utilizadas	SNSs utilizadas por el empleado y cuáles para buscar trabajo
	Razones de uso	Por qué el empleado ha decidido utilizar las SNSs dentro de la búsqueda de empleo
Aspectos revelados en SNSs	Identificación de habilidades duras	Habilidades duras manifestadas por el empleado, que pueden ser observadas por las empresas durante la revisión de los perfiles de candidatos
	Identificación de habilidades blandas	Habilidades blandas, incluidos aspectos de la personalidad, manifestadas por el empleado, que pueden ser observadas por las empresas durante la revisión de los perfiles de candidatos
	Imagen transmitida	Cómo se da a conocer el empleado en sus SNSs y cuál es la imagen que transmite
	SNSs Vs Prácticas tradicionales	Procedimientos, conductas y prácticas tradicionales en Talento Humano que pueden ser reemplazados por las SNSs
Percepción del uso de SNSs en empresas	Usos y propósitos de las SNSs en los procesos	Posición del empleado frente a la solicitud de amistad y contraseñas en SNSs por parte de las empresas, y posibles razones por las cuáles lo hacen
	Importancia de la información	Valoración que cree el empleado le da la empresa a la información y aspectos revelados por las SNSs, así como la utilidad de la misma dentro del proceso de selección
Validez y fiabilidad de la información	SNSs vs. Realidad	Visión que tiene el empleado sobre los aspectos que se muestra en las SNSs frente a lo que es fuera de la vida virtual
	Administración de perfiles de SNSs	Acciones realizadas por el empleado con el fin de manejar la imagen revelada en SNSs, hechos que evita mostrar y cuáles potencializar
Consideraciones legales y éticas	Invasión de la privacidad	Hechos manifestados por el empleado que invaden la privacidad de un candidato y posición frente a la activación de opciones de privacidad ofrecidas por las SNSs
	Riesgos de discriminación	Acciones inclinadas a discriminar a un candidato tomando como base lo observado en SNSs y momentos en los que se han sentido discriminados
	Conocimientos en legislación	Consciencia del empleado frente a la normatividad en la protección de datos al usuario y en el uso de SNSs

ANEXO G. Tablas comparativas Empresas vs. Empleados

RESULTADOS EMPRESAS VS. TRABAJADORES - Colombia		
CATEGORÍA	EMPRESAS	TRABAJADORES
<p>Uso de SNSs en los procesos de reclutamiento y selección</p>	<p>La mayoría de las empresas utilizan las SNSs dentro de sus procesos proporcionando las siguientes razones de uso: fuerza laboral proporcionada, manejo marca empleador, son más expeditas y eficientes, no hay límites ni fronteras geográficas y por estar a la vanguardia del mercado. La única empresa que no la utiliza, se justifica en la crisis del sector y el funcionamiento de sus procesos actuales. Se encontraron como SNSs más utilizadas: LinkedIn, Facebook, Twitter y YouTube; sobre todo con el interés de aumentar su marca empresa empleador. Por otro lado, para reclutar se encontró como favorita LinkedIn, y en cuanto a la selección sólo dos de las empresas las usan con este fin y se basan en LinkedIn y Facebook, con la primera muy por encima de la segunda, sobre todo para evitar los prejuicios generados en Facebook y lo hacen (al final del proceso) como un tema de validación de la información obtenida del proceso de selección.</p> <p>Por último y en cuanto a los propósitos de uso, dan a conocer que lo hacen principalmente cuando son cargos de alto nivel, con mucha experiencia o muy específicos, la información encontrada enriquece el proceso. Para revisar los perfiles en SNSs es muy fácil acceder a ellos siempre y cuando sean públicos y no exigen el uso de SNSs a sus candidatos.</p>	<p>La mayor parte de los trabajadores sí las han usado con estos fines a partir de los últimos 5 años (4/6), razones de uso: gran cantidad de ofertas que se pueden encontrar en ellas, por estar a la vanguardia y por la gran conexión mundial que estas han alcanzado, poder de postularse en cualquier país. Dentro de las más usadas se encontraron: Facebook y LinkedIn, la segunda con mayor intensidad; dos de los trabajadores no han usado las SNSs para buscar empleo, pues uno de ellos lleva más de 10 años trabajando con su empresa. Se encontró que a ninguno de los participantes les han hecho enviado solicitudes de amistades ni de contraseñas, sin embargo consideran que por tener perfiles públicos quizás alguna empresa ha podido revisarles el perfil en algún momento. En cuanto a la razón por la cual las empresas estarían realizando estas prácticas, opinan que quizás sea para: corroborar la información que los candidatos colocan en su hoja de vida, para mirar alguna otra característica que no esté consignada en esta, para evaluar comportamientos, como parte de un estudio de seguridad, para darse una primera imagen de quién es el candidato antes de conocerlo en una entrevista, para prevenir los aspectos negativos de un candidato que podrían afectar a la compañía al llegar ser parte de su equipo de trabajo, o simplemente para seguir en contacto para futuras oportunidades.</p>

RESULTADOS EMPRESAS VS. TRABAJADORES - Colombia		
CATEGORÍA	EMPRESAS	TRABAJADORES
<p>Aspectos revelados por las SNSs</p>	<p>Los empleadores indican que por medio de las SNSs pueden observar el nivel de estudios, publicaciones académicas y experiencia laboral y validar esta última por medio de los links de los empleadores anteriores.</p> <p>En cuanto a habilidades blandas pueden observar: número de contactos, publicaciones propias y recomendadas, y con ellas creatividad e innovación, rotación laboral, empresas y páginas que sigue, ajuste con la organización en cuanto a cultural organizacional y valores, círculo social y costumbres; sin embargo, se debe tener en cuenta que el tiempo es una limitante para la revisión de perfiles.</p> <p>En contraste con lo anterior, consideran que siempre será necesario ver a un candidato presencialmente, verlo hablar en público, su presencia personal en el sentido de cómo se desenvuelve, y que las SNSs deben ser utilizadas como medio de validación de la información y no como única fuente.</p>	<p>Los participantes consideran que las SNSs sí revelan las habilidades blandas de las personas, aunque no en su totalidad, entre un 40 y 70%. Solo uno de ellos considera que esto es muy difícil.</p> <p>Los participantes son conscientes de la imagen que transmiten en sus perfiles en SNSs, y manifiestan que aun conociendo que los reclutadores miran sus perfiles, no cambiarían prácticamente nada, pues las empresas hoy buscan personas íntegras.</p> <p>En cuanto a esta comparación entre las SNSs y las prácticas convencionales de selección, hay posturas opuestas, algunos opinan que definitivamente estas nuevas prácticas son efectivas y que cada vez más irán remplazando las tradicionales, aunque consideran que actualmente es difícil pues en Colombia las personas aún son muy conservadoras, que se trata de un tema cultural. Por lo contrario hay quienes opinan que indudablemente siempre serán necesarias las prácticas tradicionales para evaluar a un candidato, como lo son las entrevistas y pruebas psicotécnicas.</p>

RESULTADOS EMPRESAS VS. TRABAJADORES - Colombia		
CATEGORÍA	EMPRESAS	TRABAJADORES
Validez y fiabilidad de la información	<p>Todos los participantes concuerdan en que las SNSs no son del todo confiables, sin embargo, todo dependerá del tipo de persona que se encuentre detrás del perfil; y es por esta razón que se justifica la combinación de las SNSs con otras prácticas convencionales de selección, como una entrevista personalizada o pruebas. Así mismo, no le otorgan (u otorgarían) demasiada importancia a la información observada, y que incluso todo esto puede generar prejuicios que perjudiquen a los candidatos de un proceso por lo cual toda la información debe ser validada y corroborada. En cuanto a la utilidad de estas herramientas sólo uno de los participantes dio su punto de vista considerando que es muy útil, ya que reduce el tiempo y esfuerzo en la búsqueda de hojas de vida, indicando que LinkedIn la pone en manos de los reclutadores en muy poco tiempo.</p>	<p>La mayoría concuerdan en que las empresas le están dando mucha importancia a lo que observan en las SNSs de los candidatos, sin embargo, consideran que esto sólo debe constituir una primera impresión del candidato, o una herramienta más dentro de los procesos y no debe ser la única para tomar una decisión final de selección. No obstante, uno de los trabajadores opina que no es útil, que para eso existen otros medios de información directa. Los participantes comentan que en las SNSs es muy fácil mentir o incluso exagerar como lo expresa, sin embargo, se deja espacio para inferir que todo esto dependerá siempre del tipo de persona que esté detrás del perfil. La mayoría consideran que realizar una administración de los perfiles en las SNSs, no sólo las profesionales, es vital es esta época, especialmente por el hecho de que las empresas pueden estar revisando esta información. Sin embargo TC6 deja claro que se regula en las profesionales pero en las personales como Facebook se expresa tal como es. Por último los aspectos en los que los participantes se regulan son principalmente fotos, comentarios y publicaciones como artículos</p>

RESULTADOS EMPRESAS VS. TRABAJADORES - Colombia		
CATEGORÍA	EMPRESAS	TRABAJADORES
Consideraciones legales y éticas	<p>Todas las empresas participantes del estudio, coinciden en que revisar un perfil en las SNSs no es una invasión a la privacidad del candidato siempre y cuando este se encuentre público, pues, existe un acuerdo tácito al momento de crear una cuenta en una SNS por lo cual cada persona debe tener consciencia al momento de publicar. Solo una de las empresas considera que revisar las SNSs personales como Facebook sí es una invasión. En cuanto a la solicitud de contraseñas, todos concuerdan en que es una invasión total a la privacidad e igualmente consideran que activar las opciones de privacidad proporcionadas por las SNSs es totalmente válido. Al indagar sobre los riesgos de discriminación en los que se incurre al observar las SNSs, una de las empresas indicó que tienen preferencias -en cuanto a género- por las mujeres, pues se encuentran en un proceso de aumentar esta población en la industria que ha sido predominantemente machista, pero por ningún otro aspecto discriminan; del resto de empresas, tres de estas indican que las SNSs sí pueden dar pie a la discriminación. Por último, examinando los conocimientos legislativos, todos indican conocer la Ley de Habeas Data, pero que adicionalmente todas las empresas deberían manejar su tema interno y personalizado en cuanto a confidencialidad de la información; específicamente sobre regulaciones a las SNSs, indican que no existe nada y uno de los participantes enfatizó mucho en el atraso relacionado con esto y la necesidad de contar con regulaciones en el caso.</p>	<p>Los participantes coinciden en que las empresas al revisar los perfiles de los candidatos no están invadiendo su privacidad pues este es público y cualquier persona puede tener acceso, pero manifiestan que el hecho de solicitar las contraseñas como parte de sus procesos de selección indiscutiblemente es invadir la privacidad de los candidatos. Aunque todos estén de acuerdo que las empresas no invaden la privacidad del candidato al revisar sus perfiles en SNSs, algunos consideran que las empresas primeramente deberían solicitar un consentimiento por parte del candidato. Por su parte TC5 considera que aunque técnicamente no es ilegal la revisión de los perfiles sí considera que es una invasión a la intimidad del candidato.</p> <p>Cinco consideran que las SNSs sí pueden dar pie a la discriminación dentro del proceso de selección en una empresa, pues en estas plataformas virtuales se publican gustos musicales, inclinaciones sexuales, religiones, afinidad política, posición socioeconómica, género, raza, etc., que aunque no intencional si se podría generar discriminación a partir de la información presente en ellas.</p>

RESULTADOS EMPRESAS VS. TRABAJADORES - España		
CATEGORÍA	EMPRESAS	TRABAJADORES
Uso de SNSs en los procesos de reclutamiento y selección	<p>Las empresas indican que tienen cuentas en SNSs como Facebook, Twitter y LinkedIn, para promocionar su marca empresarial y tener una comunicación directa con los clientes, además de revisar los movimientos de su competencia; para el reclutamiento, todas utilizan LinkedIn, adicionalmente dos Facebook y una las anteriores más Twitter, esta última lo hace siempre que surge una vacante y el resto el proceso de selección es presencial. Sus principales razones del uso son: porque deben estar en constante evolución y por seguir las tendencias actuales, adicional a que se deben estar alineados con los comportamientos de los candidatos. En relación con los propósitos del uso, tres de las empresas indicó usarlas para el reclutamiento, una de ellas adicionalmente la usa para validar la información hallada, una de las empresas la utiliza para buscar perfiles específicos. De la misma forma se resalta el tiempo en el que se debe incurrir para realizar una revisión de los perfiles de los candidatos.</p>	<p>Entre las SNSs más utilizadas tenemos: Facebook, Instagram y LinkedIn, de estas SNSs manifiestan usar solo LinkedIn para temas laborales. En cuanto a las razones de uso se encuentran: la facilidad y rapidez para contactar con empresas, para los geólogos se les facilita encontrar vacantes muy específicas que por prensa es muy difícil de encontrar, también las usan para mantenerse actualizado del mercado. Al indagar por los propósitos con los que las empresas revisan los perfiles de los candidatos en las SNSs, algunos de los empleados comentaron que lo hacen con el fin de descartar de un proceso a personas no deseadas dentro de la organización, para definir algunos rasgos de la personalidad de un individuo, para buscar información que luego usaran en el proceso de selección. Esto a excepción de uno quien piensa que esto es algo que sobra en un proceso de selección, porque todo se puede conocer por medio de un proceso tradicional.</p>

RESULTADOS EMPRESAS VS. TRABAJADORES - España		
CATEGORÍA	EMPRESAS	TRABAJADORES
Aspectos revelados por las SNSs	<p>En cuanto a las habilidades duras reveladas por las SNSs, dos de los participantes indicaron que hay aspectos como el nivel de educación o la experiencia que le dejan entrever esto, y una de las empresas indica que siempre será necesario realizar pruebas de conocimiento, pues un perfil en SNSs no le permite conocer sobre esto. Con relación a las habilidades blandas tres de las empresas indican que sí es posible conocer este tipo de cosas, dos de ellas se refieren específicamente a la personalidad y la otra a temas como el pensamiento crítico según lo que comenta, adicional a lo anterior también se pueden conocer temas como: el trabajo en equipo según sus relaciones, de comunicarse y si es emprendedor o no; por otro lado, una de las empresas indica que con LinkedIn es mucho más fácil evidenciar habilidades técnicas y el tema de estas habilidades deben ser conocidas por otros medios.</p> <p>Por último, en cuanto al reemplazo de las prácticas tradicionales por el uso de SNSs, tres de las empresas consideran que no sucederá y que siempre será necesario ver a un candidato de forma presencial; pero una de ellas indica que aunque aún no es el momento, llegará el día en que todo esto sea reemplazado por la tecnología. En cuanto a los detalles que dejan ver las SNSs y no se pueden obtener por medio de prácticas convencionales, todos hacen referencia a un tema de mostrar una marca personal y de darse a conocer al mundo.</p>	<p>Hablando de qué tanto revelan las SNSs acerca de los rasgos de personalidad de una persona a partir de sus publicaciones, la mitad de los entrevistados consideran que a través de LinkedIn es difícil pero mucho más sencillo por Facebook. La otra mitad considera que esto sería muy subjetivo y difícil. En cuanto a las habilidades duras, opinan que sí se pueden determinar siempre y cuando el candidato tenga público todos los estudios que ha hecho, pero que esto debe ser corroborado. Hablando de la imagen transmitida, todos los participantes manifiestan mostrar un perfil muy profesional y científico en LinkedIn, mientras que no se limitan para expresarse en Facebook, comentan ser tal cual y que no le cambiarían nada. Consideran que el perfil en las SNSs nunca cambiará la impresión de una entrevista.</p>

RESULTADOS EMPRESAS VS. TRABAJADORES - España		
CATEGORÍA	EMPRESAS	TRABAJADORES
Validez y fiabilidad de la información	<p>Una de las empresas considera que siempre será normal el hecho de mostrar lo bueno e intentar ocultar aspectos negativos, quizá por la propia naturaleza humana y no juzga esto; el resto de los participantes lo apoyan al creer que es muy común encontrar alteraciones en los perfiles con respecto a la realidad, sin embargo, uno de ellos indica que un factor determinante será el tipo de persona que se halle detrás del perfil. En cuanto a la importancia otorgada a la información observada en SNSs, dos de las empresas la consideran realmente importantes, es un factor tan determinante que genera descalificaciones o sanciones de un proceso de selección, una de ellas indica que sólo en caso de estar la decisión final entre dos personas consultan las inconsistencias encontradas con el candidato. Una de las empresas indica que no será suficiente lo observado y siempre será necesario conocer al candidato y otra comenta que no las utilizan adicionalmente al reclutamiento, pero que si contaran con tiempo sería para una validación al final del proceso.</p>	<p>Hablando con los empleados de la utilidad que podrían darle las empresas a la información que observan en las SNSs, la mitad considera que dicha información podría ser de gran utilidad para las empresas, mientras la otra mitad considera que en realidad es poco útil. En cuanto a la información mostrada en las SNSs versus la realidad de cada persona, TE2 comenta que muchas personas tienden a exagerar un poco en los perfiles que crean en las redes profesionales como LinkedIn, el resto de candidatos creen que de alguna u otra forma pueden revelar algo sobre algunas habilidades. Por otro lado, hablando de la administración de perfiles, cuentan que en LinkedIn se limitan a publicar temas profesionales y consideran que en Facebook se muestran tal como son.</p>

RESULTADOS EMPRESAS VS. TRABAJADORES - España		
CATEGORÍA	EMPRESAS	TRABAJADORES
Consideraciones legales y éticas	<p>En cuanto a la invasión en la privacidad de los candidatos, las empresas consideran que esto no tiene cabida cuando se habla de perfiles públicos, incluso una de ellas considera válido el envío de solicitudes de amistad en SNSs profesionales; las personas deben ser conscientes de las publicaciones que realizan pues al ingresar a una SNS se consiente la revisión de cualquier persona.</p> <p>Con relación a riesgos de discriminación ninguna empresa indica caer en estas acciones, y que dependerá del tipo de empresa al que se esté haciendo referencia, pero que lo importante es captar al mejor talento y temas como religión, creencias o raza no afectan el desempeño en el trabajo. Adicionalmente, al indagar por los conocimientos legislativos de los participantes, todos afirmaron conocer la existencia de una ley que protege los datos de los usuarios, sin embargo, sólo dos de ellos especificaron en la Ley Orgánica de Protección de datos, y uno de ellos mencionó la Agencia Española de Protección de Datos.</p>	<p>Al examinar las consideraciones de los empleados en cuanto a la línea divisoria entre lo que es normal y lo que es una invasión a su privacidad, opinan que no es una invasión, siempre y cuando la revisión se realice en sus perfiles públicos, sin embargo no están de acuerdo con estas prácticas. En cuanto a las solicitudes de contraseñas, todos concordaron en que es un tema exagerado y se convierte en una invasión a su privacidad. En cuanto a la posibilidad de discriminación que se podría presentar a través de las SNSs en el proceso de selección las opiniones se encuentra divididas en dos, una mitad considera que el análisis del contenido de las SNSs de los candidatos puede dar pie a la discriminación aunque no de manera intencional. La otra mitad opina lo contrario.</p>

ANEXO H. Tablas comparativas Revisión de Literatura vs. Información de Entrevistas

RESULTADOS PAÍS VS. LITERATURA			
CATEGORÍA	Revisión de Literatura	Colombia	España
<p>Uso de SNSs en los procesos de reclutamiento y selección</p>	<p>Se encontraron Facebook, LinkedIn y Twitter como las SNSs más utilizadas en los procesos de reclutamiento. Facebook, les permite a los empleadores acceder a información personal de los candidatos, esto es, aspectos que les faciliten conocer su personalidad e indagar en sus intereses. También funcionan como una herramienta de validación y complemento para los reclutadores, quienes deben evaluar y constatar la información presentada en los currículos; asimismo, le sirve a las empresas para su posicionamiento y reputación, dando a conocer su filosofía, marca, productos, servicios e igualmente ofertas de empleo, mediante los fan pages, y llegar directamente a los afiliados o 'fans' que se han inscrito a su página.</p> <p>LinkedIn, por su parte, tiene una mayor acogida en el plano profesional: el usuario encontrará referencias sobre empresas, podrá seguirlas, verificar las ofertas vigentes, construir su propio currículo y formar una red de contactos masiva, estableciendo conexiones con estos mismos, e incluso conexiones con las conexiones de ellos. A través de esta red, el usuario se 'comercializa', compartiendo sus habilidades, conocimientos y experiencia, e igualmente enterarse de las oportunidades de empleo que comparten las organizaciones y hasta recibir recomendaciones de empleadores anteriores, beneficio que pueden visualizar los reclutadores en su perfil, en caso de presentarse alguna oferta. Por otra parte, con cierta desconfianza, varios autores sostienen que el uso de Facebook para procesos de selección es infructuoso y tedioso, y solo debe usarse como última instancia.</p> <p>Los expertos señalan que las organizaciones de gran magnitud tienen más posibilidades de adoptar prácticas innovadoras, no convencionales, para sus procesos de selección y reclutamiento. Por lo tanto, el uso de las SNSs estará sujeto tanto al tamaño de la empresa como al número de personas dispuestas a contratar y al número de herramientas que dispongan para tal fin.</p> <p>Por otro lado, la naturaleza del entorno online facilita el alcance: con las SNSs, las empresas llegan a un gran número de personas, puesto que no existen límites geográficos; en el reclutamiento tanto los mensajes como las respuestas llegan de manera instantánea y puede abarcar gente de todas partes del mundo, talentos calificados, que cumplen con los criterios de la empresa, agilizando el proceso sin tener que invertir mucho tiempo en ello.</p>	<p>La mayoría de las empresas utilizan las SNSs dentro de sus procesos proporcionando las siguientes razones de uso: fuerza laboral proporcionada, manejo marca empleador, son más expeditas y eficientes, no hay límites ni fronteras geográficas y por estar a la vanguardia del mercado. La única empresa que no la utiliza, se justifica en la crisis del sector y el funcionamiento de sus procesos actuales. Se encontraron como SNSs más utilizadas: LinkedIn, Facebook, Twitter y YouTube; sobre todo con el interés de aumentar su marca empresa empleador. Por otro lado, para reclutar se encontró como favorita LinkedIn, y en cuanto a la selección sólo dos de las empresas las usan con este fin y se basan en LinkedIn y Facebook, con la primera muy por encima de la segunda, sobre todo para evitar los prejuicios generados en Facebook y lo hacen (al final del proceso) como un tema de validación de la información obtenida del proceso de selección.</p> <p>Por último y en cuanto a los propósitos de uso, dan a conocer que lo hacen principalmente cuando son cargos de alto nivel, con mucha experiencia o muy específicos, la información encontrada enriquece el proceso. Para revisar los perfiles en SNSs es muy fácil acceder a ellos siempre y cuando sean públicos y no exigen el uso de SNSs a sus candidatos.</p>	<p>Las empresas indican que tienen cuentas en SNSs como Facebook, Twitter y LinkedIn, para promocionar su marca empresarial y tener una comunicación directa con los clientes, además de revisar los movimientos de su competencia; para el reclutamiento, todas utilizan LinkedIn, adicionalmente dos Facebook y una, las anteriores más Twitter, esta última lo hace siempre que surge una vacante y el resto el proceso de selección es presencial. Sus principales razones del uso son: porque deben estar en constante evolución y por seguir las tendencias actuales, adicional a que se deben estar alineados con los comportamientos de los candidatos. En relación con los propósitos del uso, tres de las empresas indicó usarlas para el reclutamiento, una de ellas adicionalmente la usa para validar la información hallada, una de las empresas la utiliza para buscar perfiles específicos. De la misma forma se resalta el tiempo en el que se debe incurrir para realizar una revisión de los perfiles de los candidatos. Último y en cuanto a</p>

RESULTADOS PAÍS VS. LITERATURA			
CATEGORÍA	Revisión de Literatura	Colombia	España
Aspectos revelados por las SNSs	<p>Las empresas convierten las SNSs en referencias, muchas organizaciones emplean estas redes para buscar información sobre posibles candidatos o ver sus perfiles una vez se presentan a las convocatorias, empleadores indagan en Facebook sobre posibles solicitantes, ya que lo que ahí se publica en su mayor parte era profesional y por lo tanto los empleadores podían darse una idea del carácter del postulado; por su parte, los profesionales de TH codifican sistemáticamente la información laboral pertinente de las SNSs para evaluar y medir la personalidad de los candidatos, entre otras características, como su retrato, experiencia, idiomas, publicaciones, educación, comentarios, intereses, honores y premios, estabilidad emocional, conciencia, extroversión, curiosidad intelectual y el agrado, las cuales tienden a estimular los sentimientos de los reclutadores. Las que más incluyen positivamente en su percepción son la experiencia, el retrato e idiomas. Algunos empleadores indican que las razones por las que no contralidación al final del proceso. tación–. La variabilidad en el tipo y la cantidad de información disponible en estas redes dificulta un enfoque completamente estandarizado para la recopilación de información de su perfil y requiere de evaluadores capaces de tratar con información incompleta. La mayoría de autores argumentan que el reto de las SNSs tiene que ver con qué tan fiable y válida es la información que allí se expone y que la información que de ellas se extrae debe complementarse con la información de todo el proceso.</p> <p>Estudios muestran la preocupación de los candidatos frente a lo malinterpretada, inexacta, desactualizada o errónea que puede verse la información del dueño del perfil, al ser intervenida por otra persona ajena a él. Ellos también consideran que carecen de oportunidades para explicar o corregir malentendidos . De ahí surge la la auto-presentación de los candidatos, que ha contribuido de manera tanto positiva como negativa en las decisiones de los reclutadores y en el éxito o fracaso de los solicitantes dados los intentos deliberados por controlar sus imágenes en función de su identidad pública, en lugar de la privada. Así, el usuario gestiona activamente las impresiones de los demás mediante la obtención de atribuciones deseadas a través de comportamientos deseados.ofesionales, toda información que se considere desviada en un contexto de selección, específicamente para una entrevista de trabajo. En el entorno organizacional, la información negativa tiene más peso que la favorable. Esto frente a las prácticas convencionales presenta tres ventajas: el precio es casi nulo, porque su acceso es gratuito; la publicación es instantánea (velocidad) y su permanencia es fija, a diferencia de los periódicos o anuncios impresos. Otros autores establecen que las SNSs actúan como predictores de su desempeño laboral, mejor que las populares pruebas de autoinforme que se hacen en las entrevistas.</p>	<p>Los empleadores indican que por medio de las SNSs pueden observar el nivel de estudios, publicaciones académicas y experiencia laboral y validar esta última por medio de los links de los empleadores anteriores.</p> <p>En cuanto a habilidades blandas pueden observar: número de contactos, publicaciones propias y recomendadas, y con ellas creatividad e innovación, rotación laboral, empresas y páginas que sigue, ajuste con la organización en cuanto a cultural organizacional y valores, círculo social y costumbres; sin embargo, se debe tener en cuenta que el tiempo es una limitante para la revisión de perfiles.</p> <p>En contraste con lo anterior, consideran que siempre será necesario ver a un candidato presencialmente, verlo hablar en público, su presencia personal en el sentido de cómo se desenvuelve, y que las SNSs deben ser utilizadas como medio de validación de la información y no como única fuente.</p>	<p>En cuanto a las habilidades duras reveladas por las SNSs, dos de los participantes indicaron que hay aspectos como el nivel de educación o la experiencia que le dejan entrever esto, y una de las empresas indica que siempre será necesario realizar pruebas de conocimiento, pues un perfil en SNSs no le permite conocer sobre esto. Con relación a las habilidades bandas tres de las empresas indican que si es posible conocer este tipo de cosas, dos de ellas se refieren específicamente a la personalidad y la otra a temas como el pensamiento crítico según lo que comenta, adicional a lo anterior también se pueden conocer temas como: el trabajo en equipo según sus relaciones, de comunicarse y si es emprendedor o no; por otro lado, una de las empresas indica que con LinkedIn es mucho más fácil evidenciar habilidades técnicas y el tema de estas habilidades deben ser conocidas por otros medios.</p> <p>Por último, en cuanto al reemplazo de las prácticas tradicionales por el uso de SNSs, tres de las empresas consideran que no sucederá y que siempre será necesario ver a un candidato de forma presencial; pero una de ellas indica que aunque aún no es el momento, llegará el día en que todo esto sea reemplazado por la tecnología. En cuanto a los detalles que dejan ver las SNSs y no se pueden obtener por medio de prácticas convencionales, todos hacen referencia a un tema de mostrar una</p>

RESULTADOS PAÍS VS. LITERATURA			
CATEGORÍA	Revisión de Literatura	Colombia	España
Validez y fiabilidad de la información	<p>Según estudios, las empresas conciben que los usuarios perciben confiables las SNSs, razón por la cual creen que estas pueden proporcionar información útil a al momento de seleccionar un candidato. Sin embargo, otros autores sostienen que muchos solicitantes detectan qué criterios usan los reclutadores. Y es ahí cuando los usuarios pueden construir una identidad calculada, manipular la información de su perfil de acuerdo a las exigencias profesionales y elegir las fotografías y datos más favorables. En este punto se encuentran opiniones contrarias, por un lado algunos autores puntualizan que la información publicada en los perfiles representa exactamente al individuo, ya que es la actividad de su comportamiento actual, por lo contrario, otros manifiestan que la información contenida en las SNSs puede ser inexacta, falsa o muy engañosa, o incluso escrita sin el consentimiento de los usuarios. Es posible que haya confusión de identidades, diferencias en la información a través de múltiples cuentas y la creación de cuentas falsas –solo imitación–. La variabilidad en el tipo y la cantidad de información disponible en estas redes dificulta un enfoque completamente estandarizado para la recopilación de información de su perfil y requiere de evaluadores capaces de tratar con información incompleta. La mayoría de autores argumentan que el reto de las SNSs tiene que ver con qué tan fiable y válida es la información que allí se expone y que la información que de ellas se extrae debe complementarse con la información de todo el proceso. Estudios muestran la preocupación de los candidatos frente a lo malinterpretada, inexacta, desactualizada o errónea que puede verse la información del dueño del perfil, al ser intervenida por otra persona ajena a él. Ellos también consideran que carecen de oportunidades para explicar o corregir malentendidos . De ahí surge la auto-presentación de los candidatos, que ha contribuido de manera tanto positiva como negativa en las decisiones de los reclutadores y en el éxito o fracaso de los solicitantes dados los intentos deliberados por controlar sus imágenes en función de su identidad pública, en lugar de la privada. Así, el usuario gestiona activamente las impresiones de los demás mediante la obtención de atribuciones deseadas a través de comportamientos deseados.</p>	<p>Todos los participantes concuerdan en que las SNSs no son del todo confiables, sin embargo, todo dependerá del tipo de persona que se encuentre detrás del perfil; y es por esta razón que se justifica la combinación de las SNSs con otras prácticas convencionales de selección, como una entrevista personalizada o pruebas. Así mismo, no le otorgan demasiada importancia a la información observada, y que incluso todo esto puede generar prejuicios que perjudiquen a los candidatos de un proceso por lo cual toda la información debe ser validada y corroborada. En cuanto a la utilidad de estas herramientas para uno de los participantes es muy útil, ya que reduce el tiempo y esfuerzo en la búsqueda de hojas de vida, indicando que LinkedIn la pone en manos de los reclutadores en muy poco tiempo.</p>	<p>Una de las empresas considera que siempre será normal el hecho de mostrar lo bueno e intentar ocultar aspectos negativos, quizá por la propia naturaleza humana y no juzga esto; el resto de los participantes lo apoyan al creer que es muy común encontrar alteraciones en los perfiles con respecto a la realidad, sin embargo, uno de ellos indica que un factor determinante será el tipo de persona que se halle detrás del perfil. En cuanto a la importancia otorgada a la información observada en SNSs, dos de las empresas la consideran realmente importantes, es un factor tan determinante que genera descalificaciones o sanciones de un proceso de selección, una de ellas indica que sólo en caso de estar la decisión final entre dos personas consultan las inconsistencias encontradas con el candidato. Una de las empresas indica que no será suficiente lo observado y siempre será necesario conocer al candidato y otra comenta que no las utilizan adicionalmente al reclutamiento, pero que si contaran con tiempo sería para una validación al final del proceso.</p>

RESULTADOS PAÍS VS. LITERATURA			
CATEGORÍA	Revisión de Literatura	Colombia	España
Consideraciones legales y éticas	<p>En cuanto a la concepción de la privacidad en el uso de estas prácticas depende mucho del país en que sucedan, pues, existen países como Estados Unidos que ya tiene leyes que regulen el tratamiento de los datos sacadas de las SNS, sin embargo, autores como L. A. Clark y S. J. Roberts toman una posición firme frente a este panorama de desigualdad e invasión y es que las empresas tienen la responsabilidad de asegurar a que los empleados –contratados o solicitantes– tengan privacidad personal y afirman que los candidatos no deberían renunciar a todos sus derechos sobre la privacidad como condición de trabajo. Estudios muestran que los reclutadores se sesgan al momento de contratar personal, aspectos como la edad, el género, la orientación sexual, la raza, su atractivo, la madurez de su rostro, la obesidad, los tatuajes, la discapacidad y el nombre de los solicitantes pueden ser motivo de estereotipos. La gravedad es tal, que estos sesgos se generan incluso antes de la entrevista. En Facebook, por ejemplo, ocurre que las imágenes de perfil son públicas y a veces estas son mucho más sugestivas de las que normalmente ponen en los currículos. Autores sostienen que un perfil en Facebook, LinkedIn o Twitter es probable que revele las clasificaciones –mencionadas anteriormente– antes de que el solicitante se reúna con el empleador. En consecuencia, existe la posibilidad de sesgar a los solicitantes fácilmente y que esto afectará a la toma de decisiones y la contratación final. Para progresar en reclutamiento de profesionales a través de las SNSs sin llegar a discriminar a los candidatos se debe, según Victoria R. Brown y E. Daly Vaughn, validar la información obtenida, promover el conocimiento de ésta con los solicitantes y crear salvaguardia, es decir, legislaciones para tener establecer control e igualdad de condicione.</p>	<p>Todas las empresas participantes del estudio, coinciden en que revisar un perfil en las SNSs no es una invasión a la privacidad del candidato siempre y cuando este se encuentre público, pues, existe un acuerdo tácito al momento de crear una cuenta en una SNS por lo cual cada persona debe tener consciencia al momento de publicar. Solo una de las empresas considera que revisar las SNSs personales como Facebook sí es una invasión. En cuanto a la solicitud de contraseñas, todos concuerdan en que es una invasión total a la privacidad e igualmente consideran que activar las opciones de privacidad proporcionadas por las SNSs es totalmente válido. Al indagar sobre los riesgos de discriminación en los que se incurre al observar las SNSs, una de las empresas indicó que tienen preferencias -en cuanto a género- por las mujeres, pues se encuentran en un proceso de aumentar esta población en la industria que ha sido predominantemente machista, pero por ningún otro aspecto discriminan; del resto de empresas, tres de estas indican que las SNSs sí pueden dar pie a la discriminación. Por último, examinando los conocimientos legislativos, todos indican conocer la Ley de Habeas Data, pero que adicionalmente todas las empresas deberían manejar su tema interno y personalizado en cuanto a confidencialidad de la información; específicamente sobre regulaciones a las SNSs, indican que no existe nada y uno de los participantes enfatizó mucho en el atraso relacionado con esto y la necesidad de contar con regulaciones en el caso.</p>	<p>En cuanto a la invasión en la privacidad de los candidatos, las empresas consideran que esto no tiene cabida cuando se habla de perfiles públicos, incluso una de ellas considera válido el envío de solicitudes de amistad en SNSs profesionales; las personas deben ser conscientes de las publicaciones que realizan pues al ingresar a una SNS se consiente la revisión de cualquier persona. Con relación a riesgos de discriminación ninguna empresa indica caer en estas acciones, y que dependerá del tipo de empresa al que se esté haciendo referencia, pero que lo importante es captar al mejor talento y temas como religión, creencias o raza no afectan el desempeño en el trabajo. Adicionalmente, al indagar por los conocimientos legislativos de los participantes, todos afirmaron conocer la existencia de una ley que protege los datos de los usuarios, sin embargo, sólo dos de ellos especificaron en la Ley Orgánica de Protección de datos, y uno de ellos mencionó la Agencia Española de Protección de Datos.</p>

ANEXO I. Entrevistas realizadas en el estudio de campo

- **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN COLOMBIA**

1- ENTREVISTA A EC1-04 DE JUNIO DE 2016

Cuéntanos un poco sobre lo que hace la empresa. La selección se hace por referenciación, cuando es un cargo muy específico se publica en bolsas de empleo, como el empleo o computrabajo, cuando era gratis, o publicando en redes sociales, pero en casos muy particulares porque la empresa es muy pequeña y el nivel de rotación es muy bajo.

La empresa suministra material y servicios de instalación para todas las empresas del sector petrolero, como cabezales de pozo, tuberías, válvulas y accesorios.

Número de empleados de la empresa. 10 empleados de planta y si salen proyectos que requieren instalación se contrata personal por servicios

Cargo del entrevistado. Encargada de la parte administrativa y comercial, en el área de recursos humanos encargada de procesos de selección, bienestar y capacitación y encargada de alinear todos los procesos de talento humano con la norma ISO 9001 que se certificó hace poco la empresa

No. de personas contratadas al año. Siempre 10, pero externas siempre dependía del proyecto, no te podría decir una cifra exacta pero en el año 2014 fue el año en el que más trabajo tuvimos y contratamos bastante

¿Crees que los procesos de RRHH en estos últimos 5 años han venido cambiando? Si claro, la empresa ya ha dejado de poner el área de talento humano como un proceso de apoyo y lo ha puesto como un proceso estratégico, y pienso que ya la gestión humana ha recuperado esa posición que solo la tenían en las grandes empresas, ya las pequeñas también están pensando en estructurar los procesos porque el valor humano es el más importante dentro de una empresa.

¿Consideras que la tecnología puede ayudarnos a mejorar estos procesos? Si, bastante, es impresionante, uno publica en LinkedIn o en redes sociales y llega una gran cantidad de candidatos

¿Crees que todas estas prácticas novedosas como publicar en redes sociales, pueden llegar a reemplazar por completo los medio tradicionales para hacer reclutamiento y selección, como publicar las vacantes en clasificados? Total, pienso que en estos momentos las redes sociales es lo mejor para reclutar. O sea ¿crees que en algún momento todo será por medio de redes sociales? Si, para allá vamos.

Entonces me dices que no utilizan las redes sociales ni para reclutar ni seleccionar, y cuando las utilizaban para esos cargos específicos en casos puntuales que me dicen que en algunas ocasiones las llegaron a utilizar... por ejemplo cuando salía un proyecto muy específico y se necesitaba un

ingeniero que tuviese un conocimiento en algo muy puntual, a veces no se puede conseguir por referenciación y toca salir a buscarlo, entonces allí se publica en redes sociales o en el empleo y computrabajo. Pero generalmente tenemos una base de datos de hojas de vida como de conocidos y eso, o de las personas con las que ya habíamos trabajado, y apenas sale proyecto los volvemos a llamar para trabajar con ellos.

Y cuando buscan por redes sociales, ¿por cuales redes sociales lo hacen? Por LinkedIn. **¿Solo por esa, o sea nunca utilizaron Facebook?** No, solo por esa

¿Y por qué utilizaban esos medios, ya porque eran casos muy puntuales o también utilizan redes sociales y bolsas de empleo? No, solo utilizamos esas redes sociales cuando es un cargo muy específico y medio alto, y servicios de reclutamiento externo nunca utilizamos porque somos una empresa pequeña, los procesos los puedo llevar yo.

¿Cuándo comenzaron a utilizar las redes sociales? Hasta ahorita, hace como 2 meses, hace poco buscamos una persona por redes sociales, porque debía saber de ISO y de muchas cosas a la vez, para no demorar tanto el proceso, porque en el lapso de una semana ya debía tener a la persona y empezamos a utilizar las redes sociales.

¿Con qué frecuencia las utilizan? No es muy frecuente. **Como me comentaste, hace poco contrataron a alguien por redes sociales, ¿sabes si se le hizo una revisión del perfil a esa persona?** Si. **¿Y a lo largo de todo el proceso de selección cuándo hicieron esa revisión?** O sea, puede ser antes de la selección o solamente para el reclutamiento, o también se fijaban en el perfil para definir su decisión de selección, es decir, si esa niña publicaba cosas que no les gustaban **¿eso influía en su decisión de selección?** Una vez si lo hicimos, pero en este caso digamos que no, solo la reclutábamos y veíamos el conocimiento que tenía y si tenía el conocimiento que requeríamos listo la llamábamos, llamamos a 12, y era muy que supieran de la parte administrativa, que hubiese tenido contacto con licitaciones y todo eso, y adicional que manejaran la norma de calidad ISO 9001 porque todos los procesos de la empresa están alineados con eso, si contratábamos a una persona que le tocara empezar desde cero, pues no nos iba a servir, entonces si fue muy puntual. Pero por ejemplo un cargo como un comercial, un ingeniero comercial, si miramos mucho qué contactos tenía y si se movía dentro de la industria, porque igual iba a ser la persona que iba a llamar más clientes.

¿Y lo que le revisaban en el perfil era solamente lo que la persona tenía público, o en algún momento se utilizó un perfil falso para revisar cosas más privadas de la persona? Compramos una cuenta Premium, mi jefe la compró y pues ahí tuvimos acceso muy fácil sin ni siquiera agregarlo a información más personal de él, o a enviarle mensajes y eso.

¿Y existe dentro de la empresa alguna directriz o política para acceder a esos perfiles? No está establecido, en la norma ISO si dice que va a ser una fuente para reclutar pero no nada específico de eso.

Y por ejemplo, ¿qué sucedía en el caso en el que estaban reclutando por redes sociales o querían hacer la revisión por redes sociales y esa persona no tenía estas cuentas? ¿Les daba igual o nunca

influyó en sus decisiones? Sí, sí influía, por ejemplo para el comercial si influía porque debía tener una red profesional y tener muchos contactos, porque allí mediamos la capacidad que tenía él para llegarle a más gente, que una persona que llegara y no conociera a ninguna empresa ni nada de eso, y que supiera manejar bien esa red porque la utilizamos mucho.

¿Y qué tipo de información es la que esperaban encontrar de esa persona en su red social? ¿Que tuviese muchos contactos o qué más? Primero mirábamos, si era para comercial el número de contactos que tenía, y lo otro que revisamos es lo que publicaba, qué cosas recomendaba, qué empresas o páginas seguía.

¿Y a tu parecer qué información revelan las redes sociales sobre los solicitantes que tú no podrías obtener a través de una práctica o técnica convencional de selección o reclutamiento? Pues hay cosas chéveres, como por ejemplo la validación de competencias, las recomendaciones de compañeros de trabajo también eso es importante, uno entra y ve quien es esa persona que está recomendando, qué cargo tiene, es una referenciación chévere, si, ver qué contactos tiene, cómo se mueve, hay gente muy astuta que cuelga de una vez su hoja de vida, y para uno es más fácil, ahí tiene el teléfono, tiene todo.

¿Qué tan exacta crees tú que es la información que esa persona revela en su red social, o sea crees, que definitivamente te está revelando cómo sería su desempeño en el trabajo, su personalidad, o puede que la persona esté exagerando y no te esté mostrando la realidad de lo que es? Digamos que nosotros evaluaciones de desempeño obviamente no íbamos a hacer por una red social, simplemente en LinkedIn nos basamos en la experiencia que tiene la persona, digamos si tiene experiencia en algo relacionado con lo que nosotros necesitamos y ya, y las competencias y eso ya lo miramos en una entrevista.

O sea ¿qué tan útil crees tú que son estas herramientas en la obtención de información relevante, no sé cómo el coeficiente intelectual o habilidades técnicas, o crees que siempre va a ser necesario que después de la etapa de revisión en redes sociales pasemos a una entrevista? Sí claro, la entrevista es súper, ojalá si fuera una entrevista por competencias, es súper clave porque te arroja información real, o sea es más efectiva que atenerse a lo que la persona escribe en su perfil. **Si, ¿y qué tan importante es para ustedes la información que ustedes observan en esas herramientas al momento de tomar su decisión final de selección?** No, digamos que de ahí se recluta solamente, pero para un cargo comercial de pronto si es importante, pero para los otros cargos no, o sea simplemente nos facilita el reclutamiento y luego tenemos un contacto directo con las personas, pero siempre, a mi parecer siempre se requiere una entrevista o un assesment o una evaluación por competencias, todo eso.

Ok, como me dijiste en la empresa no tenían políticas definidas para esto, o sea ¿tú crees que el uso de estas herramientas para reclutar va acorde con las políticas que ha definido la empresa en general? No pienso que la empresa es muy tradicional, hasta ahora se está abriendo paso ya a las nuevas tecnologías y ya se está dando cuenta que si se queda atrás con eso se queda atrás en el mercado. **¿Y crees que quizá es por el tamaño o por los jefes?** Va en el estilo de liderazgo, pero generalmente las empresas pequeñas todavía están en ese proceso de transición.

¿Y crees tú que el perfil de un candidato en redes sociales permite identificar el nivel de las habilidades técnicas del individuo? Yo pienso que las redes sociales si te pueden dar luces de lo que puede llegar a saber, pero obviamente hay que verificarlo con una evaluación técnica. **¿Y qué aspectos del perfil de la red social te podría revelar habilidades técnicas del candidato?** En LinkedIn? Sí. Por ejemplo la descripción de su perfil, si es una persona bien pilas no va a colocar soy honesto, responsable, sino que de una vez va a colocar lo que sabe hacer, y si dentro de eso nombra cosas que yo necesito que él haga, pues de una lo contacto. **¿Y de las habilidades blandas, como relaciones interpersonales, etc?** Bueno esas habilidades blandas pienso que se conocen mejor por medio de una entrevista por competencias y un assesment center, no por lo que lo que coloque la persona, me parece que no. ¿Y por ejemplo por lo que le colocan los contactos? Tal vez, si, el tema de referenciación es bien chévere, porque sí lo que yo te decía uno ve eso, cómo la tildan los demás, si es responsable, cumplida, todo eso da confianza.

¿Qué aspectos del perfil del candidato en redes sociales te permite inferir su personalidad? De pronto las referencias, del resto nada más porque como te digo todo lo que colocan que saben hacer se prueba es a través de una entrevista.

¿Y qué características del perfil del candidato te muestra que cuenta con el ajuste apropiado para encajar dentro de la organización? Bueno, tiende a ver por ejemplo si es una persona inestable, si en la experiencia laboral dura muy poco tiempo, o sea si rota mucho, ese es un punto clave, pero de allí para allá yo pienso que todo en una entrevista, yo puedo encontrar un candidato que se ajuste a lo que yo estoy pidiendo en cuanto a conocimiento, en cuanto a experiencia, pero ya lo demás, las habilidades blandas, las competencias y eso, las tengo que ver yo personalmente.

¿Crees que estudiar al solicitante a través de estas herramientas es una invasión a su privacidad? No. **O sea ¿no tienes preocupaciones por violar su privacidad?** Lo que pasa es que si una persona tiene una red profesional como LinkedIn se supone que coloca información allí para darse a conocer, para tener posibilidades laborales más amplias que las redes típicas como el empleo o computrabajo, entonces pienso que si una persona cuelga su hoja de vida en una red de esas, la cuelga para que las personas la vean y lo tengan en cuenta.

Pero bueno en ese caso porque LinkedIn es una red social para profesionales, pero por ejemplo si se llegara a utilizar Facebook para estos fines, que es una red más “personal” ¿crees que allí se está violando la privacidad, o definitivamente no, si están publicando información y la están haciendo pública es porque no les interesa que cualquier persona la conozca? Bueno pienso que Facebook, en lo personal, es una red social que todavía yo considero muy personal, o sea no recluto por ahí, nunca he tenido contacto con Facebook, si sé que puedo mover ofertas laborales, puedo digamos hacer cosas chéveres para reclutar gente, pero para seguir o perseguir gente por Facebook, me parece un poco complicado porque de hecho la red es muy familiar, tiene bloqueos, o sea si yo no soy amigo de la persona no puedo tener información, a no ser que él la quiera colocar publica y que todo el mundo lo sepa, y que pues eso ya va en cada persona. Pero no te podría decir si sí o si no porque generalmente no la uso, si la uso para publicar vacantes y eso.

¿Y en algún momento han sentido preocupación por los riesgos de discriminación en los que se puede caer en contra de los solicitantes a través del uso de las redes sociales, ya sea raza, religión, color, o crees que específicamente eso en su empresa no influía, o crees que eso si está pasando en este momento? No te entendí la pregunta. Que por ejemplo puede que una empresa deje de contratar a una persona sencillamente porque es de tal religión o es de tal color, o ¿nunca has tenido preocupación de caer en esos riesgos de discriminación? A mí me parece fatal que uno publique una oferta y diga se requiere con edades entre tanto y tanto, o que sea mujer o que sea hombre, si me parece que es una forma de discriminación tenaz, obviamente las empresas a veces requieren una persona así para algo propio del cargo, pero yo trato de no colocarlo, es decir si yo voy a publicar no coloco eso, a mí me llegan las hojas de vida y allí ya evalúo los que más se ajusten. **Pero por ejemplo el hecho de que no lo publiquen pero ¿al tú revisar el perfil de la red social del candidato si te inclinas más en que sea mujer, en que este o el otro me pareció más confiable?** Lo que pasa es que allí hay unos intereses de por medio, digamos que yo puedo querer muchas cosas pero si la empresa me va a exigir una persona con esas características no puedo llegar a cambiárselas, si puedo justificar si tiene el conocimiento y si se puede llegar a desempeñar en el cargo, por ejemplo, me pasó ahorita que estaba seleccionando y querían que fuese mujer, y yo hice el proceso para todos, hombre y mujer, y el mejor, el mejor, el más calificado era hombre y lo incluí en la terna y di la justificación del por qué merecía el puesto, entonces pienso pues que en Colombia pasa mucho eso, y que es algo que es un derecho constitucional que las personas no pueden ser discriminadas, ni por su sexo, ni por su género.

Bueno, con el pasar del tiempo las redes sociales van realizando actualizaciones en pro de la satisfacción de sus usuarios, dentro de ellas le han proporcionado al usuario tener una opción de privacidad con la que se restringe la visibilidad de contenidos a cierto tipo de público o amigos ¿qué puedes inferir acerca de que un candidato ha activado este tipo de opciones? Es decir, crees que quizá tiene algo que esconder o es ¿totalmente valido que active esas opciones? Creo que es totalmente válido, porque hay obviamente una necesidad sobre todo para la gente que está sin trabajo, de recurrir a esos recursos para poder conseguir un trabajo, pero también conservar su parte privada, su parte personal, por muchas cosas. Hay una necesidad de tener una opción para regular toda la visibilidad que tendrá un perfil, porque pienso que una persona si debe tener una privacidad sobretodo en su información personal y de contacto.

¿Y no crees que eso le puede estar generando riesgos a la empresa? O sea ¿no sería mejor conocer más de la persona, en vez de aceptar que tenga opciones de privacidad y todo eso? Creo que las empresas si pueden tener acceso a información adicional, que no tendría una persona natural, pero obviamente si se requiere tener información por lo menos el teléfono, la dirección ya no es tan relevante, ni la edad ni esas cosas, pero sí obviamente la profesión y un número o un correo electrónico donde uno lo pueda contactar.

¿Tienes conocimiento de alguna ley de protección al usuario acá en Colombia? Sí, pero no recuerdo el nombre, la acabé de ver ayer. Y ¿sabes si esa ley regula el acceso de empresas a redes sociales? Si, de hecho ayer en una clase lo vi pero no recuerdo la norma, pero obviamente si como toda la constitución, las normas, las leyes, las personas hacen caso omiso a eso. Por

ejemplo, el discriminar a una persona por sexo o por edad es un delito, la persona puede ir a demandar a la oficina de trabajo “me descalificaron de este proceso por mi edad”, o incluso a mujeres embarazadas que las excluyen, mejor dicho, es una falta muy grave que a una mujer le hagan una prueba de embarazo para ingresar a un cargo. Hay muchas cosas que son normas, que son leyes, el simple contrato a misión u obra que no puede excederse a un año y la empresa renueve y renueve y tiene a la persona ahí 3, 4, 5 años con contratos así, eso también pues la gente se somete a eso pues porque desconoce la norma y las empresas pues se aprovechan de esa ignorancia para hacer todo eso.

¿Y sabes si hay algo que regule como tal la revisión de los perfiles en redes sociales? O incluso no sé si sabías que hay empresas que te piden la contraseña de Facebook o que te exigen ser amigos en Facebook para continuar con el proceso ¿crees que eso es violar la privacidad? Si claro, total y sé que ya hay unas normas que ya están sobre la marcha en esas cosas, pero en estos momentos me corchas.

¿Qué tan correcto consideras que es el hecho de revisar los perfiles en redes sociales y tomar decisiones de selección a partir de lo que se encuentra en ellos? Pues como te digo, solo he chequeado en redes profesionales como la que te acabo de decir, pero pues que yo utilice Facebook para mirar le perfil y mirar cosas personales de la persona, nunca lo he hecho, y me parece que si es una violación total.

Si pudieras dar un consejo a los solicitantes de empleo en cuanto a su presencia en línea ¿qué les dirías? Pues que deben regularse mucho, por ejemplo que no deben colocar información tan importante como la dirección, o como la fecha de nacimiento, o el número de cédula, sino hasta que ya llegan allá a la empresa y tienen que dar todos esos datos, y que tampoco en un proceso de reclutamiento donde solo están iniciando un proceso, manden todos los papeles como fotocopia de la cédula, el diploma, las referencias, todo eso está de más, que deben protegerse un poco en cuanto a eso.

Y ya como tal en cuanto a si hay empresas que lleguen a revisar Facebook o twitter que son redes más personales ¿qué les recomendarías? ¿No sé qué se limiten a no mostrar actitudes indebidas o crees que eso ya es personal y no tiene nada que ver con el trabajo, y eso no determinaría el desempeño que uno tendría en un cargo? Si pienso que eso no es un determinante, pero en algunos casos si da luces de cómo es el candidato, o cosas de esas, no las he usado pero me imagino que para eso lo hacen, pero sí creo que va a llegar el momento en el que nos van a conocer por redes sociales y nos van a hacer una entrevista por redes sociales, y pues no es la idea. Me parece que la parte laboral y la parte personal están separadas, y no debe la vida personal influir en la vida laboral.

Como se está evidenciando los procesos de reclutamiento y selección de talento humano han venido cambiando y evolucionando con el tiempo, ¿qué retos crees tú que vienen para esta área? Pues yo pienso que las empresas se están empezando a dar cuenta que los talentos de hoy en día están buscando un continuo crecimiento, entonces se deben enfocar en mejorar sus áreas de desarrollo, de capacitación, de bienestar, con el fin de no sólo atraer los mejores talentos

sino de poderlos retener; porque hoy en día una persona a los dos años ya está pidiendo pista, sino hay crecimiento, cambia a otro trabajo, ya no es como antes que las personas entre más tiempo duraban en una empresa más estabilidad tenían, era súper aceptado en la sociedad, ahorita una persona que lleva ya 5 años en la misma empresa, es una persona que uno ya cataloga como quemada.

Y bueno, ya como tal en relación al estudio que estamos realizando, ¿tienes algún otro comentario que hacer o alguna recomendación, qué deberíamos mejorar? Bueno pienso que si se están basando en la normatividad deben revisarla bien, deben incluirla aquí porque es un punto bien importante y ahorita en todo este bum de las redes sociales y todo eso, si se está violando mucho la parte de privacidad de los candidatos, se están tomando decisiones, nunca lo he hecho yo, pero si he visto que se toman decisiones con base en la vida personal, según lo que se encuentran en las redes sociales y pues eso no debería ser un determinante o un motivo de exclusión para un candidato. Además hay muchos casos que se encuentran en la oficina del trabajo, donde las personas denuncian que fueron excluidas de un puesto por su edad o por su género, que pasan todas pruebas y por eso se quedan de un proceso, y hay toda una normatividad que los respalda. Debemos enfocar a las personas a que conozcan sus derechos, porque pienso que las personas permiten todo eso porque no saben a lo que tienen derecho, y así quizá las empresas dejarían de violar todos esos derechos.

2- ENTREVISTA A EC2- 10 DE JUNIO DE 2016

Nota: Esta es una empresa del sector petrolero, la más grande y más reconocida a nivel mundial en servicios a este sector. Tiene en Colombia aproximadamente 800 empleados.

Lo primero que quiero que nos cuentes es ¿cuál es el cargo que estás desempeñando en la empresa? Mi posición es reclutador y gerente de relaciones con las universidades para Colombia y Perú.

¿Nos podrías dar más o menos una cifra de cuántas personas se están contratando actualmente por año en la organización? Ok, esa pregunta es un poco compleja porque no existe un promedio de los últimos tres años, porque los últimos tres años, porque los últimos tres años han sido completamente diferentes, pero para que te hagas una idea 2013 fue un año donde nosotros contratamos alrededor de 130 personas, cabe anotar que las cifras que yo te voy a dar es de profesionales o tecnólogos, que es el core de lo que es mi trabajo, en 2014 fueron alrededor de 37 y 2015 solamente 15.

Bueno Rafa, por eso lado sabemos que el sector no ha estado para nada estable y que por el contrario ha venido cayendo, entonces así son muy entendibles las cifras que nos estás diciendo. Pues entonces ahora cuéntanos un poco cómo se llevan a cabo estos procesos de reclutamiento y selección dentro de la empresa... bueno entonces, nosotros en la empresa como reclutadores tenemos como herramientas para utilizar lo que nosotros llamamos fuentes de talento en selección y reclutamiento, las fuentes de reclutamiento de talento con las que cuenta la empresa son principalmente cuatro y te las voy a dar en orden de importancia y en orden de uso: *la primera es la relación con las universidades*, por eso también el nombre de mi cargo,

entonces nosotros o creemos ciegamente y utilizamos las relaciones con las universidades como fuentes de talento, porque pues esta empresa maneja un programa que se llama o que se conoce como “las universidades objetivo o target y las universidades embajadores”, entonces en Colombia y en Perú nosotros tenemos alrededor de 10 universidades target de las cuales dos son universidades embajadores, por ejemplo en Colombia tenemos la Universidad Industrial de Santander, la Universidad de las Américas, la Universidad Nacional de Medellín, Andes y Javeriana como universidades target y las últimas dos, los Andes y la Javeriana aparte de ser universidades target son consideradas universidades “ambassadors” o embajadoras, **mjumm y la ¿la diferencia entre ellas es?** Y la diferencia es que con las universidades embajadores nosotros tenemos una relación más cercana con respecto a temas de colaboración, y por qué se escoge una universidad como embajadora –porque eso es todo un protocolo dentro de la empresa- y son las universidades que a lo largo de los años han demostrado sacar profesionales que han hecho “Step Changes” o cambios importantes en la empresa a nivel global, entonces eso quiere decir que ha habido profesionales egresados de la Javeriana y de los Andes que han hecho con su quehacer diario, con sus trabajos, con sus posiciones, con sus estrategias, digamos los ciclos de la organización a través de los años entonces digamos que eso no quiere decir que nosotros no tengamos una relación con las universidades target, si la tenemos, sólo que digamos que a la hora de priorizar tienen prioridad las universidades embajadoras.

Bueno eso en temas de colaboración, ahora bien, nosotros en temas de reclutamiento, nosotros realizamos sesiones de reclutamiento por lo general con las universidades target en general, sin importar si son embajadoras o no, entonces con la misma frecuencia que íbamos –porque ya no vamos por la crisis- a la UIS íbamos a la Nacional de Medellín, íbamos a la universidad América, Javeriana y Andes y a las universidades target en Perú también. Entonces como funcionaba el tema con las fuentes de talento en universidades, nosotros simplemente manejamos una figura que son los embajadores, que son empleados nuestros reconocidos egresados de las universidades embajadoras, a través de los embajadores trabajamos una campaña fuerte durante todo el año de marca empresa, o marca empleador, y para generar reconocimiento dentro de los muchachos, de modo que cuando nosotros vayamos a esas universidades y los citemos para una reunión de selección, les podamos hablar de la empresa y después de hablarles de la empresa, al que esté interesado hacerle un proceso de selección. Entonces con eso te estoy diciendo que la empresa no hace ningún proceso de selección insitu en ninguna universidad de Colombia que no sea esas cinco.

Entonces esa es nuestra fuente de talento número uno, después de eso viene la segunda fuente de talento más importante para nosotros que es nuestra página web, nosotros tenemos una página web en la que cualquiera puede colgar su perfil y nosotros, digamos que si necesitamos reforzar el volumen de cantidad, o necesitamos buscar un candidato especial para una posición específica nosotros utilizamos esa página web que funciona como una página de empleo normal, como un portal de empleo normal y estadísticamente hablando entre 14.000 y 15.000 personas por año aplican a esa página web sólo en Colombia. **¿Rafa, esta página hace cuánto la crearon?** Esta página tiene de estar funcionando por lo menos unos 12 años. Nosotros

recibimos en esa página aplicaciones de alrededor de 250.000 personas por año para que te hagas una idea, eso a nivel mundial; en Colombia son solo entre 14.000 y 15.000.

Ahora bien, esa es nuestra segunda fuente de empleo, la tercera y la cuarta en las que nosotros más creemos, la tercera es a través de los "Head Hunters", la cuestión de esto es que los "Head Hunters" tienen un costo, entonces sólo se utilizan para casos muy específicos, perfiles muy particulares: gente de finanzas, abogados, cosas por el estilo, porque acuérdate que en términos de "1000 careers" nosotros promovemos a la gente desde adentro, por lo general nosotros no contratamos "1000 careers" de afuera, es decir si vamos a contratar a un gerente de operaciones no hacemos un proceso de selección, sino que lo sacamos de adentro de la empresa.

Y la cuarta fuente de talento es por "job posting" o clasificados, que tampoco se utiliza mucho en la empresa. Ese es el modelo de reclutamiento y selección de nosotros.

Y bueno ya de forma personal ¿sientes que los procesos de talento humano o específicamente de reclutamiento y selección, han cambiado mucho en los últimos 5 años? Mira, a mí me reclutaron en un proceso de selección como el que yo hice cuando me volví reclutador, cuando me pasaron a reclutamiento y a mí me reclutaron ya hace 11 años, y yo te puedo decir que en 11 años el proceso ha cambiado un poco digamos la forma pero la estructura general del proceso sigue siendo exactamente igual. El proceso de hoy es un proceso mucho más orientado a enganchar al muchacho según las necesidades de atención que tiene la generación de ahora, me explico, la generación que nosotros reclutamos hace 11 años eran muchachos de una generación diferente a la de hoy en día, entonces los muchachos de hoy en día les llama más la atención otras cosas y tienen otros intereses. Pero el proceso de reclutamiento se ha ajustado a los intereses de los muchachos de ahora, sin embargo, el proceso sigue siendo un proceso en su forma prácticamente igual, que no ha cambiado mucho, digamos los exámenes aunque no son los mismos siguen teniendo la misma idea de evaluar conocimientos fuertes en física y matemáticas, soluciona problemas y en la parte de la segunda ronda del proceso de selección, pues lo mismo, nivel de inglés, manejo de público, soluciona problemas, exámenes de física y matemáticas, habilidades blandas, todo eso se sigue haciendo hoy en día igual que hace 11 años. El proceso de hoy, vale la pena decirlo, es un proceso mejorado al que me tocó vivir a mí como candidato hace 11 años, o sea definitivamente sí hay mejorado y yo sí veo la diferencia, puedo decir que lo que se hace ahorita se ha reforzado en cosas como, ajustar lo que se busca del muchacho con los valores de la organización.

Y ya que dices que sí crees que los procesos han mejorado ¿consideras tú que la tecnología ha estado incluida dentro de estos procesos de mejora? Si, definitivamente, digamos yo he visto crecer con estos años, en términos de reclutamiento por ejemplo el portal web de nosotros, el portal de youtube de nosotros, el portal de LinkedIn, el portal de Facebook; son cosas que han ido emergiendo conforme pues se han dado las necesidades tecnológicas de hoy en día. Por ejemplo, nosotros a los reclutadores de hoy en día se les dota con una Tablet en la que tienen vídeos, entonces se pueden ir un día para una universidad y si encuentran un muchacho que les parece que vale la pena para la organización, ahí mismo le pueden mostrar videos de como es el

trabajo, de cómo es el entrenamiento, obviamente una cosa que hace 11 años no existía, lo más tecnológico hace 11 años eran los DVDs entonces te imaginarás, hoy en día pues hay muchas cosas y soluciones, hoy en día también sigue mejorando el tema de manejo de marca empleador, de mejorar el nombre de la empresa del qué y cómo lo hacemos y demás.

Y bueno como me mencionas que algunas prácticas han cambiado ¿consideras tú que estás nuevas prácticas pueden llegar a reemplazar por completo las prácticas tradicionales de reclutamiento y selección? No, yo creo que hay cosas que definitivamente no van a cambiar **¿Cómo cuáles?** Por ejemplo, por más que la tecnología avance uno siempre va a querer ver a una persona desenvolverse en un ambiente de estrés y quizás las ayudas de hoy en día sirvan para ayudar a ponerles las situaciones de estrés o presión a través de un medio tecnológico, me explico, tú puedes llevarte a una persona a hacer una actividad lúdica, a jugar billar, bolos, paintball lo que sea y en esa actividad puedes mucho de esa persona en cuanto a, digamos su posición frente a los problemas, digamos manejo de grupos, liderazgo, paciencia, control de la presión, intervención, delegación, todas esas cosas se pueden ver en esas actividades que te acabo de mencionar, quizá se puedan trasladar esas actividades, no sé me ocurre en este momento cómo, pero tal vez de un juego virtual, eso en un futuro quizá se haga, pero el fondo de la actividad como tal que es ver a la persona como no se puede ver en una entrevista normal de trabajo, eso no se va a poder cambiar. O la presentación personal de una persona, no la apariencia física, sino que una persona sepa o se pueda parar en público a hablar de sí mismo, eso yo creo que de hecho se va a tener que reforzar a través de los años, porque yo sí creo que un poquito que el problema que tienen los avances tecnológicos es que alejan un poquito a la persona de hacer “insight” sobre sí misma es decir de verse a sí misma de vez en cuando, de analizarse a sí misma, entonces cada vez es más difícil que uno pueda hablar sobre uno y encontrar las cosas buenas de uno, las debilidades y eso es una cosa que por más que avance la tecnología uno siempre como reclutador o como seleccionador va a querer ver en una entrevista de trabajo.

¿Y acá en la empresa se están utilizando redes sociales de cualquier tipo? Sí mira en estos momentos, nosotros tenemos confirmados portales de Facebook, youtube y LinkedIn, que por el momento por ejemplo no han twitter, Pinterest, Instagram, eso no hay pero digamos los que creo yo que son más importantes para procesos de selección, creo yo que son los que te acabo de mencionar, esos sí los tenemos y los usamos todo el tiempo. **Y ¿esas las estamos usando para reclutamiento y selección?** Sí para ambas. **Ahhh ok, entonces cuéntame ¿por qué decidimos utilizar estos medios?** Uno es por exigencias del mercado, muchos de los perfiles no para los muchachos porque curiosamente LinkedIn los que menos lo usan son los muchachos recién graduados, pero para conseguir a alguien con experiencia, te repito abogados, gente de finanzas, gente de recursos humanos, cuando uno quiere conseguir un perfil muy específico, diferente de los perfiles de ingeniería, una de las herramientas buenas para utilizar es LinkedIn, nosotros este año 2016 le estamos metiendo mucha fuerza y queremos que LinkedIn como red social se vuelva una fuente de talento importante y esté dentro de las tres primera que te nombré. Sin embargo, como te decía es solamente para perfiles muy específicos que lo estamos utilizando, una de las razones es la fuerza que tiene en el mercado LinkedIn hoy, y otra de las

razones por las cuales nos mudados, es que permite mostrar a la empresa de una forma más amena en un mundo donde todo se hace a través de imágenes, vídeos, donde la gente necesita experimentar a través del internet, entonces LinkedIn nos permite asociar videos, imágenes, bueno que es una versión muy actual de lo que es una red de personas interesadas en trabajo. Y las otras redes sociales como Facebook y youtube, se han comenzado a utilizar y se han actualizado dentro de la empresa porque el manejo de marca empleador hoy en día depende sin duda de esos medio masivos de comunicación y pues si nosotros no lo utilizamos nos quedamos atrás, eso sí lo tenemos claro.

¿Y hace cuánto se comenzó a utilizar redes sociales en la empresa? Nosotros empezamos a usar redes sociales a principios del año 2015, finales del 2014, digamos fuerte LinkedIn y Youtube, y digamos a principios del 2014 facebook. **Bueno y como me dijiste estas redes sociales son utilizadas sólo para casos puntuales, entonces más o menos ¿con qué frecuencia se están utilizando?** Pues mira, lo que es hacer “add posting” que es publicar todo lo que es videos de marketing, cosas de marketing de la marca de la empresa se utilizan todos los días, eso se actualiza todo el tiempo, digamos eso es en youtube y Facebook, nosotros la página de LinkedIn siemore está actualizada, cada tiene más gente que nos sigue, ese se utiliza todos los días, pero como te decía como fuente de talento y selección LinkedIn no se utiliza como se utilizan otras fuentes de talento, por lo que te estaba contando al principio que es para perfiles muy específicos.

Bueno y en los momentos en que se ha utilizado estas redes sociales, o LinkedIn específicamente para hacer un proceso de reclutamiento y selección, ¿dentro de qué fases de estos procesos se están utilizando? O sea me refiero a si es sólo para reclutamiento... Sólo para reclutamiento.

¿Y sabes si se hace una revisión del perfil de los candidatos en redes sociales, o en LinkedIn cuando alguien les llama la atención? Realmente, lo básico porque pues uno el LinkedIn puede poner lo que quiera, lo que nosotros hacemos es traer la hoja de vida a la empresa, contactar a la persona y pedirle su hoja de vida, no la hoja de vida que tiene colgada en LinkedIn, y hacer el proceso de selección normal. No sé si esto sea lo más eficiente, quizás a futuro sí nosotros vayamos a empezar a utilizar más la red social como tal como fuente de información, hoy en día simplemente es punto de contacto.

O sea, que igual ¿no es válida ninguna información que esté colgando el candidato en su red social porque igual van a venir a corroborar todo lo que esté allí? Exactamente, nosotros entramos a hacer todo el proceso de selección normal. **Listo, pero puntualmente revisión de su perfil...** si, eso si lo hacemos, revisión de lo básico, empleadores, educación y esas cosas. **¿Y eso lo hacen a través de su cuenta, o mejor dicho sólo ven lo que la persona tenga como público, no tienen una cuenta Premium con la que puedan otras cosas diferentes y adicionales?** No, nosotros no usamos cuenta Premium, de LinkedIn no.

Y a través de las otras redes como Facebook, ¿se está reclutando por allí? No

¿Existe alguna política o directriz en la empresa para acceder a los perfiles en línea de los solicitantes de empleo o esto no está regulado? Tenemos una política de LinkedIn, que la tienen

todos los reclutadores pero sólo de LinkedIn, y hablando de perfiles Premium hay un perfil de reclutador a nivel área es decir a nivel Suramérica, nivel Europa, nivel África, y esos reclutadores que nosotros llamamos reclutadores de profesionales con experiencia sólo se dedican a contratar gente de carreras medias, es decir gente con por lo menos 5 o 6 años de experiencia mínimo, esos reclutadores si tienen acceso Premium a LinkedIn.

¿Y en el caso de que un candidato no tenga cuenta en redes sociales, ustedes nunca les exigen a una persona que tenga estas herramientas o eso es muy independiente? No, nosotros no exigimos eso.

Y cuando se revisa el perfil de un candidato ¿qué tipo de información es la que se espera encontrar en esas redes sociales? Simplemente como “background” educativo y empleadores no más. Lo versátil de LinkedIn, es que si no conoces mucho o nada de un muchacho a quien le estás revisando la hoja de vida en LinkedIn, si el muchacho sigue al empleador o si el empleador, por lo menos LinkedIn tiene asociados hipervínculos a la página principal de LinkedIn de los empleadores y con hacer un clic uno puede saber de qué se trata la empresa en la que trabajó esa persona.

¿Y a tú parecer qué información revelan las redes sociales a cerca de un candidato que tú no podrías obtener a través de una técnica convencional de selección? Esto es una cosa muy personal lo que te voy a decir, pero la gente tiende a exagerar a veces sobre el puesto que uno tiene y lo que uno pone en LinkedIn que uno hace, la gente tiende un poquito a engrandecer a veces, definir cuál es la razón de ser detrás de engrandecer un título. A ver, yo no te estoy diciendo con esto que haya un juicio a priori de esta persona que era gerente regional y resulta que tiene a cargo solo a una persona, y que por eso ahora esta persona es considerada tal o cual. Pero sí le permite a uno levantar una bandera sobre algo que quisiera ver de la persona en una entrevista, no necesariamente malo, muchas veces no puede ser necesariamente malo, puede ser algo que uno no quisiera ver o que a uno no le llama la atención, o que no hace “matching” con lo que uno espera del empleado con el perfil del empleado normal; o simplemente puede ser una cosa muy buena sobre las habilidades que tiene la persona para venderse a sí misma que es una cosa muy importante para nosotros.

¿Y con respecto a esto, entonces qué tan exacta crees tú que esta imagen que el candidato está creando en redes sociales? No tiene nada de diferente de una hoja de vida, o sea una hoja de vida en papel que es el método de toda la vida puede ser tan cercana a la realidad o tan falsa como la persona lo quiera hacer; al final del día es un documento, por eso uno no contrata a nadie con una hoja de vida, sino que uno contrata a alguien con una entrevista, y así con todo y eso las personas que pueden engañar en una entrevista y que pueden engañar en una hoja de vida se pueden colar dentro del perfil de una persona que uno no ha buscado, dentro del perfil de un empleado. Pero qué tan alejado o cercano a la realidad es lo que uno pone en LinkedIn, como te digo es tan alejado o cercano como la información de una hoja de vida normal, porque es la misma cosa. **Pero ¿no crees que de pronto estas personas tienden a exagerar sus habilidades o logros para llamar la atención de las empresas?** Sí, pero como te digo en una hoja de vida también se puede hacer, no es un tema de red social, es un tema de la persona,

entonces uno antes podía identificar esto en un papel, ahora estas mismas cosas se pueden identificar en una red social, de verdad que no hay nada distinto. Y de verdad que uno ya sabe, uno distingue ciertos perfiles uno sabe de unas responsabilidades, uno ya tiene una idea de qué hacen las personas en ciertos puestos, obviamente eso varía un poquito de empresa a empresa, pero uno tiene unas ideas ya claras de lo que son los puestos y las posiciones, entonces que una persona diga más o menos en una hoja de vida o en un perfil de LinkedIn pues para uno de seleccionador o de reclutador realmente no, porque uno lo que realmente busca en un perfil es una especie de “match” completo entre educación, calidad del resumen, lo que puede mostrar una persona a través de la descripción del perfil, de sus trabajos, de sus empleadores, la frecuencia con la que cambia de empleo, todas esas cosas. No es como qué tan exagerado es lo que dice sobre sí mismo sino que es una mezcla de muchas cosas, que un poco difícil de explicar pero son muchas variables, no solamente una.

Y entonces con respecto a esto que me cuentas, ¿qué tan útil consideras que son estas herramientas para obtener información de un candidato? Súper útil, lo único que ha hecho LinkedIn es poner la hoja de vida a la mano de todo el mundo, anteriormente para conseguir una hoja de vida era un problema, entonces LinkedIn para la gente que tiene acceso Premium es un portal de empleo inmenso, porque uno puede buscar gente por lugar de educación, carrera, últimos empleos, empleadores, últimas posiciones, cosas por el estilo, y por lo menos te ayuda a discernir un cúmulo de candidatos para pasarlos a una entrevista y ya definir más cosas en una entrevista, porque acuérdate que el proceso de reclutamiento si bien es tedioso, es sólo el primer paso del proceso como tal de seleccionar a alguien.

Sí, claro, y entonces ¿crees tú que el perfil de un candidato permite identificar el nivel de las habilidades técnicas? No, no necesariamente. **¿Y algún aspecto del perfil te revelaría quizá alguna habilidad técnica?** Sí, su experiencia. **Y ¿sucede lo mismo con las habilidades blandas?** También. **¿Qué aspecto del perfil te revelaría esto?** Su posición, su frecuencia de cambio de trabajo, su cambio de posición. **Y ya como tal ¿hay algo que te permita inferir como tal sobre la personalidad?** Sin una entrevista uno a uno, no, es muy complicado.

Y ¿qué características del perfil te muestra que cuenta con el ajuste apropiado para encajar en la organización o siempre va a ser necesaria la entrevista? Siempre va a ser necesaria la entrevista.

¿crees que estudiar al solicitando a través de estas herramientas es una invasión a su privacidad? Si la persona la subió en el portal, hay un acuerdo tácito para que se le averigüe la vida profesional, entonces son hay ninguna invasión a su privacidad. **Bueno y con respecto a esto ¿sabes que hay empresas que están solicitando contraseñas o solicitudes de amistad, como un requisito para poder continuar dentro del proceso, allí crees que están violando su privacidad?** Pues yo respeto los procesos de selección de cada empresa, a mí no me gustaría trabajar para una empresa que haga eso, pero es respetable y pues yo sí he escuchado que eso se hace y te puedo decir que es una práctica que no se debería hacer, es decir la empresa no debería forzarte a esas cosas, si te quieren te contactan, al final del día la maravilla de las redes sociales es que nadie te obliga a nada, tú publicas por tu propia iniciativa y bajo tu responsabilidad, tú aceptas un contacto de una empresa bajo tu responsabilidad, pero de ahí en adelante viene una

cosa que es muy importante en las empresas y es que al final del día tú te debes mostrar serio como empleador, yo no puedo estar contactando a una persona por una red social sin ni siquiera llamarla, citarla a un lugar a una dirección que esa persona pueda constatar, etc. **Y ahora qué tocas eso de que uno se debe mostrar como un empleado serio, por ejemplo las empresas que sí hacen reclutamiento por Facebook, que es una red social que no es profesional, claramente, ¿crees que por ejemplo una publicación considerada indebida, como fotos inadecuadas, puede revelar el desempeño que llegaría a tener un empleado en un cargo?** Lo que pasa es que el tema de Facebook, o sea chismosearle la vida a una persona por Facebook, nosotros en Facebook tenemos páginas que están catalogadas como paginas oficiales de esta empresa, pero nosotros no usamos Facebook para nada de reclutamiento y selección, es que Facebook es una red social personal, no es una red social laboral, LinkedIn es una red social laboral, entonces esta se presta un poquito más para dedicarse a ver cosas solamente laborales de la persona. Mientras que en Facebook hay una cantidad de información que no es relevante para el proceso y que puede cambiar el rumbo completo de un proceso de selección.

Y en algún momento ¿han sentido preocupación por los riesgos de discriminación en los que se pueden caer en contra de los solicitantes a través del uso de redes sociales, me refiero a raza, religión, inclinarse más por un candidato que por otro, por cosas de este tipo? Bueno la inclinación de sexo en las empresas siempre va a existir, porque pues el género también hace parte de lo que uno busca como perfil de empleado, es decir yo te mentiría si te dijera que no importa si es hombre o mujer, no en la organización dependiendo también de la estrategia de la organización de los objetivos, uno va a querer reclutar más de un género que de otro, o un género específico para cierto cargo, eso siempre va a pasar, porque los hombres como hombres tienen un valor agregado a veces, las mujeres como mujeres tienen un valor agregado a veces, para unas posiciones sí, para otras no, digamos sí hay posiciones específicas en las que no se discrimina, entonces digamos yo estoy siendo absolutamente honesto contigo en el tema del género. Ahora, LinkedIn tiene una cosa maravillosa y es que allí tú no ventilas nada de tu vida personal, entonces tu religión, tu creencia política, tu raza no se ventilan a través de linkedin, como sí pasa a través de Facebook, entonces eso ayuda a que uno no esté como reclutador predispuesto con la persona que está buscando. **Y por ejemplo el color de piel ¿crees que aquí si se puede incurrir en una discriminación, ya que se muestra una foto?** Sí, la verdad sí, o sea yo te digo no es el caso nuestro, no es el caso mío y lo digo completamente igual el color, raza credo. Como te soy sincero con el tema del género, digamos nosotros por ejemplo estamos en la tarea de hacer crecer el número de mujeres en una industria que has sido predominantemente machista en los últimos 100 años, entonces nosotros tenemos una estrategia fuerte de contratar mujeres y lo digo abiertamente y sin ningún problema. Entonces para nosotros el tema del género pues es una cosa que para nosotros es importante en un proceso de selección, si la persona es o no, chiquita, gordita, negrita, blanquita, pues realmente no importa, aquí en Colombia puede ser muy importante de hecho, no contratar morenitos, es un consejo que yo siempre daba de reclutador: no pongan su foto en su hoja de vida, no importa, que el reclutador se tenga que encontrar con usted y si no le gusta como es, que allí él se las arregle para sacar la entrevista adelante, pero yo les digo a las personas no pongan su foto en su hoja

de vida; ahora la gente tiene la costumbre de ponerla en LinkedIn porque es que LinkedIn es para personas con experiencia, y digamos cuando uno ya ha sido empleado y cuando uno sabe lo que tiene y de qué está hecho pues que no lo contraten a uno por la foto o por como es, mejor no, seguro que uno espera conseguirse un trabajo mejor donde no les importe eso.

Y hablando de todo esto ¿tienes conocimiento de alguna ley de protección de datos al usuario acá en Colombia? Pues en Colombia existe el Habeas Data que es la ley que protege a las personas que suministran sus datos para que los datos se utilicen solamente para los fines acordados con la persona, entonces se supone que toda persona que suministra sus datos debería firmar un acuerdo con la persona que recibe los datos de esa persona, valga la redundancia. Adicional a esta, todas las empresas en Colombia deberían tener sus temas de confidencialidad de la información, como es el caso de nosotros.

y ¿sabes de algo que regule como tal los procesos de reclutamiento y selección por medio de redes sociales? No, no sé, si no está regulado ni UBER no creo que esto exista.

Bueno y ¿qué tan correcto consideras tú el hecho de revisar los perfiles de candidatos en redes sociales y tomar decisiones de selección a partir de ello? Yo me imagino que debe ser una tendencia un poquito no sé, alguien pensará: si lo puedo conocer en Facebook, conocer entre comillas porque yo no creo que uno conozca a una persona en Facebook, pero si yo puedo conocer alguien un poco, me estoy ahorrando no sé un 30% o 40% de la entrevista; si alguien piensa que eso es válido, pues será válido, pero yo te digo para mí como reclutador no lo es, nada reemplaza estrecharle la mano a alguien, sentarse frente a esa persona, sentirle la energía en frente de uno, verlo preocuparse, verlo sonreír, verlo hablar, sentarse, acomodarse, responder, eso no lo va a poder hacer Facebook lastimosamente.

Y ya unas preguntas adicionales: si tú pudieras darle un consejo a los solicitantes de empleo en cuanto a su presencia en línea ¿qué les dirías? Que sean prudentes, a mí me parece que hoy en día la gente no es medida con la información que suministra sobre sí mismo, entonces que tengan mucha prudencia porque hay un dicho en tecnologías de la información que es muy cierto y es que “cualquier cosa que está en internet es de dominio público”, fotos, videos, o sea sobre eso no hay autoridad, sobre lo que yo diga, hable y publique sobre mí, yo después no puedo esperar recoger lo que ya salió en la red social sobre mí, entonces prudencia, que se limiten a publicar solamente lo necesario, ya sea información profesional o personal, o sea en Facebook o LinkedIn igualmente, límitese a decir qué fue su trabajo, cómo lo hizo, cuáles fueron sus responsabilidades, no más como si lo pusieran en su hoja de vida.

Ese es mi consejo que sean lo más prudentes y honestos posible.

Listo muchas gracias, y ya como tal en cuanto al área de RRHH, ya sabemos que todos estos procesos han venido cambiado y evolucionando con el tiempo ¿qué retos crees tú que vienen para esta área? Pues mira, yo creo que ya poquito a poco se va diluyendo una generación bastante compleja, y digo compleja porque ha sido un reto para todos el de aprender a leer a los millenials, incluso para mí ha sido un reto, y eso que yo soy del primer año de los millenials, por todo y todo ha sido complejo para mí aprender a leerlos, sin embargo, yo creo que el reto

más grande va a estar en motivar a las personas de la nueva generación que ya no sé ni cómo se llama la nueva generación pero ya debe existir de los muchachos que están naciendo hoy, o sea de estos muchachos cuando tengan 22 años qué los va a motivar, va a ser una preocupación de aquí a 20 años pero yo hoy o hace 2 años tengo una preocupación que hace 20 años no esperaban tener y que hace 20 años seguramente alguien vislumbró como qué les va a interesar en el año 2014 o en el año 2015 cuando estén buscando trabajo. Ese siempre va a ser un reto, como qué hace uno para motivar a la gente, porque el proceso no es simplemente hace match con una persona que está desesperada por conseguir trabajo o un puesto, sino también vender una propuesta interesante o buena de empleo, y retener el buen talento.

Y adicionalmente ¿tienes algún otro comentario que hacer en relación a este estudio? No, muy chévere y muy interesante, sobre todo si ustedes pueden con esto levantar una bandera en un país como este en donde nos llegó al tecnología y nos está pasando por encima y nadie ha regulado nada, mi chiste de UBER es medio chiste y medio serio, o sea cuando tú me dices que si yo creo que en Colombia hay una ley para regular el tema de las redes sociales en el empleo, yo te puedo decir que no sin necesidad de saberlo porque, de verdad sino hemos podido regular un tema de transporte te aseguro que no hay nada regulado en cuanto a redes sociales, recursos humanos y procesos de selección, entonces si lo que ustedes están haciendo sirve para levantarle una bandera al gobierno que tiene que dejar de preocuparse por cosas del siglo pasado y tiene que empezar a preocuparse y legislar cosas de este siglo pues maravilloso.

3- ENTREVISTA A EC3 13 -JUNIO DE 2016 EMPRESA

Quisiera conocer un poco más de Su empresa. Somos una compañía que comercializa, explora y produce hidrocarburos, crudo y gas; tenemos bloques en Casanare y Córdoba que son las más importantes, algunas en Magdalena medio. En Córdoba tenemos gas y en Casanare tenemos crudo.

¿De qué tamaño es la organización? ¿Cuántos empleados tienen? Son 3 empresas: Su empresa, CNE y Geo Productions, las cuales están en la filial de Su empresa energy que es la casa matriz. Somos alrededor de 223 colaboradores aproximadamente.

¿Cuál es su cargo actual dentro de la organización? Soy especialista en selección de personal y desarrollo humano.

¿Cuántas personas contratan Su empresa por año? Depende de los proyectos, la contratación el año anterior fue muy bajita, este año ha sido casi que nula, no más de 5 procesos en todo el año, precisamente por la coyuntura del sector, es un sector que se encuentra deprimido, es un sector que disminuyó su valor de crudo a la mitad, pasamos de USD120 a USD35, entonces ese golpe se ve en todos los procesos. Entonces con esta pregunta te puedo decir que hubo más desvinculación que vinculación entre el año pasado y este.

¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de la empresa? Cuando existe viabilidad financiera presupuestal por parte de la empresa y una necesidad por parte de una de las áreas, nos mandan un correo solicitando la contratación de la persona. De inmediato elevamos un

manual de funciones, un perfil de cargo, se llama MFPC (Manual de competencias y perfil de cargo). Creamos ese manual, el área lo aprueba y se crea la vacante. Después de eso, hacemos la publicación de la vacante en 3 portales: el SENA, empleo.com y en compensar, tenemos 3 grandes bases de datos de hojas de vida que nos traen, todas legalmente constituidas y hacen parte de la red del servicios público de empleo que por ley hay que hacer ese reclutamiento de esa manera. Seguidamente, hacemos un estudio de hoja de vida o reclutamiento. Estudiar los perfiles de los candidatos y ver si se acomodan a lo que la empresa necesita, se mira la educación, experiencia, el sector donde vengan, depende del cargo, hay unos que son específicos del sector y otros genéricos o pueden trabajar en cualquier sector. Se mira la experiencia y se mira mucho la empresa de donde proviene y en las 3 o 4 empresas subsiguientes, se hace una referenciación y se indaga sobre las responsabilidades y funciones en esas empresas. **O sea, ustedes básicamente publican la vacantes y allí se encargan de mirar los candidatos y ya la selección la hacen ustedes acá internamente...** hay cargos específicos en los que hemos utilizado consultorías, pero ahora con la reducción de costos no estamos contratando esto. Y pues ahora todo lo hacemos internamente y para eso me tienen a mí. La que más usamos es el empleo.com porque es la más robusta y es la que más hojas de vida tiene, de todas esas personas que se postulan cojo los 20 mejores, los que cumplan y a esos les hago una investigación más profunda, los llamo a su teléfono y les hago una entrevista por el celular, les pregunto algunas cosas y si quiero indagar más les envío una solicitud por correo electrónico para que me dejen mensajes, para que resuelvan unos problemas, para que hagan un ensayo. De los 20 escojo los 10 mejores y a esos los cito acá y les realizo pruebas psicotécnicas, hacemos prueba de inteligencia, depende del cargo hay cargos en los que sólo con la prueba psicológica es suficiente y una entrevista semiestructurada o estructurada, depende de la complejidad del cargo; y en algunos cargos altos, hacemos assessment center e invitamos al área, invitamos a otra área neutra que tenga una relación y los de gestión humana, y hacemos un panel y tomamos una decisión entre todos, de allí sale un resultado, un informe final. Ah obviamente todo candidato que se presente debe firmar un consentimiento del proceso de selección y de entrevistas, donde el personaje o un individuo manifiesta que acepta que apliquemos las pruebas psicométricas y las entrevistas psicológicas, y las pruebas técnicas y que la información es de orden confidencial y la información se le va a suministrar al área que solicitó el proceso, entonces él autoriza que esa información se suministre.

¿Usted percibe que en los últimos años los procesos del área de talento humano hayan sufrido cambios? Sí claro.

¿Cuáles cree que son los cambios fundamentales? Yo aún no llevo 5 años acá, llevo 2 años. Te podría hablar de los 2 años acá y otro año donde estuve anteriormente. Los procesos de selección han evolucionado mucho, digamos que han crecido, cada vez hay más herramientas tecnológicas que los ponen mucho más competitivos. Los procesos de selección deben ser muy enfocados hacia la cultura organizacional y hacia las perspectivas y expectativas de las personas. No toda persona sirve para un cargo, ni todo cargo sirve para una persona. Hay que saber seleccionar, seleccionar no es fácil, es un proceso robusto, complicado, se postulan muchas personas y uno tiene que seleccionar la mejor, porque cuando una persona entra y no cumple

con las expectativas organizacionales inmediatamente el área de selección es la afectada. Ha evolucionado en el sentido de que antes solo con la referenciación de la persona se seleccionaba, ahora no, ahora se está haciendo una selección mucho más objetiva, con herramientas mucho más modernas e inclusive ahorita existen pruebas psicométricas virtuales que se pueden usar para hacer el proceso.

¿Cree usted que las nuevas prácticas pueden reemplazar por completo las tradicionales (búsqueda por periódicos... etc.)? Sí claro, incluso ya lo están haciendo, todo se está publicando virtualmente. Ya en nuestra compañía no se usa el periódico, todo se hace de forma virtual.

¿Utilizan ustedes redes sociales en internet para detectar posibles empleados? Sí, LinkedIn, normalmente es la que más se usa. De pronto en casos muy contados, Facebook.

¿Por qué utilizan estos medios? Porque son más expeditos; porque las personas que socializan su perfil no tienen nada que ocultar. Me parece algo chévere, me interesa el hecho de que uno pueda tener una hoja de vida previa antes de la hoja de vida física. Y se puede solicitar rápidamente y virtualmente a través de un correo o a través de una llamada, entonces digamos que es mucho más sencillo ver un perfil.

¿Desde cuándo empezaron ustedes a utilizarlas y con qué frecuencia? Hace 2 años. **¿Y la frecuencia de utilización?** la frecuencia en estos momentos digamos que está bajita. O sea la frecuencia de hace 3 años es mucho más alta porque hace 3 años se contrataba más, en estos 2 últimos años casi no se ha contratado, entonces la frecuencia va a ser muy bajita y el índice de rotación va a ser muy bajo.

Dentro del proceso de selección, ¿Cuándo utiliza estas herramientas? En todas las etapas se utilizan las ayudas virtuales. **Y refiriéndonos a la revisión de los perfiles de LinkedIn que me dijiste y Facebook que me dijiste que en algunos casos los utilizan...** digamos que en las primeras dos etapas, es decir en la pre-selección y el reclutamiento.

¿Cómo hacen para tener acceso a los perfiles, por lo menos en Facebook? A través de una red específica, hay redes profesionales, hay redes de ingenieros, hay redes de psicólogos, hay redes de diferentes procesos. **O me imagino que quizá por medio de la web empresarial, o que por medio de un link lleguen a la página y sigan un proceso...** usualmente las personas se venden es decir, me llamo Pepito Pérez, soy ingeniero de petróleos, especialista en Yacimientos.

¿Ustedes tienen alguna política o directriz para acceder a los perfiles de los solicitantes? La directriz es el Manual de competencias y Perfil de Cargo, o sea si cumplen en ese perfil nosotros nos interesamos en un perfil específico. Porque como te digo la probabilidad de que nosotros utilicemos eso es bajita, nosotros usamos más empleo.com que ya nos satisfacen nuestras necesidades y hemos tenido éxito con eso.

¿Qué pasa si un aspirante no tiene redes sociales? ¿Afectaría a su posible selección? No, no discriminamos por eso, nosotros no tenemos ningún tipo de discriminación. Simplemente nos referimos a lo que se requiere para el proceso mismo y si se necesitan unas habilidades, una experiencia y unos conocimientos específicos que hace que nos interese un perfil o no. Somos

muy objetivos en eso, no nos importa si es hombre o mujer, o si es LGBTI o si viene vestido de mujer o de hombre.

¿Qué tipo de información espera encontrar en un perfil a través de estas herramientas? Pues mínimo una formación académica establecida si es profesional, especializado, maestría, si es técnico o es tecnólogo, si es bachiller, si es noveno grado.

Y comparado con técnicas convencionales ¿qué información puede revelar las redes sociales? Pues obviamente en muchos casos colocan su profesión, entonces podría ayudarme en eso, LinkedIn es una red de profesionales, entonces es mucho más efectiva que un Facebook, en Facebook mucha gente miente, mucha gente pone que trabaja en Coca-Cola cuando realmente no trabaja en Coca-Cola y Facebook lo utilizan muchos adolescentes, entonces no es la más confiable. La probabilidad de que utilicemos elempelo.com y LinkedIn es mucho más alta, casi del 99%.

Entonces, ¿Usted cree que la idea que proyectan los candidatos en Facebook no es confiable? Sí, no es confiable. No es muy real.

¿Qué tan importante es para usted la información que observa en estas herramientas al momento de tomar una decisión final de selección? si te hablo del empleo.com es fundamental que la hoja de vida está completa, que esté reflejado su formación académica, su experiencia, sus empleos anteriores en los cuales ha estado, sus niveles de experticia en bilingüismo, si sabe hablar inglés u otro idioma, si lo requiere el perfil porque si no, no le paramos muchas bolas, si sabe de ofimática, si maneja Excel, bueno en fin.

Eso es en cuanto sus habilidades técnicas, pero, ¿se podría decir que estas herramientas podrían suministrar información sobre su personalidad? Podría ser una alternativa, pero uno a veces uno no tiene tiempo para meterse en el perfil de cada candidato entonces se nos hace muy difícil entrar y pedirte ser tu amigo, nosotros más bien hacemos unas pruebas psicométricas robustas y visitas domiciliarias, donde vamos hasta la casa y le hacemos un estudio de caracterización, un estudio demográfico, de con quién vive, con qué familia está, es mucho más fiable que Facebook, esta es una herramienta chévere de comunicación, pero no es fiable, en Facebook se habla mucha carreta, entonces la gente a veces dice cosas que no son ciertas.

¿Qué características del perfil del candidato le muestra que cuenta con un ajuste apropiado para encajar en su organización? En las redes sociales no podría encontrar un ajuste, lo importante es la información que se revela en el perfil de la hoja de vida del candidato, ahí sí puedo ver el ajuste, en el miro que tenga la formación académica que dice que tiene el perfil, la experiencia laboral en el sector si nos lo indica el perfil. El perfil lo es todo para nosotros, es nuestra esencia para poder seleccionar. Nosotros no hacemos un perfil de acuerdo a un candidato; nosotros hacemos un perfil y los candidatos se adecuan a él.

¿Crees que estudiar a los candidatos a través de esta herramienta es una invasión de su privacidad? No, por eso es que firman un consentimiento para hacer un proceso de selección y desarrollo, y si ellos publican su hoja de vida en elempelo.com es porque están interesados en

buscar trabajo, entonces cuando nosotros decidimos publicar al fin y al cabo la vacante y ellos aplican a la vacante, obviamente están diciendo “investígueme”.

Ya me has dicho que no discriminan pero ¿en algún momento has sentido preocupación por discriminar? No, nosotros no tenemos ningún tipo de discriminación bajo ningún punto de vista, aquí se puede postular cualquier persona siempre y cuando cumpla con el perfil, aquí no miramos el perfil físico, discapacidad, ni tenemos en cuenta si es bonito o feo, eso no nos interesa, lo que nos interesa es que cumpla con un perfil técnico, académico, experiencia y habilidades específicas.

Hay personas que utilizan una serie de filtros para restringir el acceso a su información, en caso de ser un candidato ¿Qué piensa usted de eso? Como le digo Facebook no es la favorita de aquí. **Por lo menos LinkedIn es mucho más pública...** Es mucho más público y me parece que LinkedIn y empleo.com podrían ser las herramientas tecnológicas de las que podemos hablar, si me hablas de Facebook no es muy fiable. Miro más LinkedIn y empleo.com y las personas como está usted aquí sentado, de frente.

¿Tiene conocimiento de algún tipo de ley referente a protección de datos del usuario? Claro hay una ley que es la Habeas Data, pero cuando utilizamos esa información para algo, pero nosotros no lo utilizamos para nada pues hay un tema de confidencialidad, como te digo que hay un formato de consentimiento, la persona firma al momento de que es llamada a entrevistas y pruebas psicométricas. **Y ¿conoce de algo que regule las redes sociales aquí en Colombia?** No, no tengo nada, creo que habeas data también lo hace pero no estoy seguro de esa parte.

¿Qué tan correcto cree usted que es el hecho de revisar los perfiles de los candidatos en sus redes sociales y tomar una decisión de selección a partir de esto? No creo que se hable de correcto o incorrecto, simplemente no es fiable estudiar a un candidato por redes sociales, a menos que entre por LinkedIn y lo llame, lo mejor es hablar con el candidato, visitarlo y ver si cumple con el perfil, eso es lo correcto.

Si pudiera dar un consejo a los aspirantes acerca de su presencia en línea, ¿usted qué les diría? Poner sus logros, siempre ponga primero su formación básica, es decir la formación académica si es profesional eso póngalo siempre, venderse como lo que estudió, sus experiencias en las diferentes compañías en la que estuvo, que se tome la mejor foto posible, obviamente si no se pone la foto no se nota quién es la persona, que se tome una buena foto o sino no ponga foto, si ha escrito en revistas si fue uno de los mejores estudiantes de su universidad, si tuvo evaluaciones de desempeño supresamente altas en la empresa donde estuvo, si cambió procesos, si ha hecho artículos en revistas, periódicos y demás. Todas estas cosas tienen su punto ahí a la hora de seleccionar.

Los procesos de selección y de reclutamiento han venido cambiando y evolucionando con el tiempo, ¿Qué retos cree usted que vienen para esta área? Muchísimos, vienen cambios culturales, viene una generación mucho más centrada en redes sociales, que en su celular va a

tener absolutamente todo, tarjetas de crédito, débito. Igual los procesos de selección pueden hacerse a través de celular, las entrevistas ya se hacen por Skype, inclusive yo las he hecho pero siempre me ha gustado que la persona venga, eso me parece interesante pero digamos que no es lo único que puede tenerse en cuenta. Hay evolución en cuanto a la evaluación desempeño y desarrollo, poner planes de desarrollo robustos en las organizaciones en el momento que la persona sea seleccionada, hasta el momento de la desvinculación misma, que la empresa sea creadora de nuevos retos para las personas que se seleccionan que en algún momento deben desvincularse, que la misma empresa sea un puente para que ellos puedan tener una oportunidad en otra y no queden en el aire. Hay muchos retos en la selección de personal y gestión humana y ya en un proceso macro de gestión humana hay muchos retos por hacer. Y si las empresas cambian, los procesos también.

Comentarios sobre el estudio... no, simplemente que la gestión del talento humano es un tema complejo, que requiere de experiencia, de tacto, que requiere de carisma, manejar seres humanos es complejo y cada uno tiene sus necesidades. Y bueno chévere que tienen en cuenta esta compañía para este estudio.

4- ENTREVISTA EC4- 10 JUNIO 2016

¿Cuántos empleados tiene su empresa?_bueno ahí si te digo que no te podría decir porque yo inicie hace 6 meses

Bueno ¿hasta ese entonces? 470 más o menos

¿Y en ese momento que cargo desempeñaba dentro de la empresa? yo tenía dos cargos, uno era especialista en gestión humana y en el otro cargo era la líder de selección

¿Y ahí cuantos años duro? en ese cargo dure, bueno yo abrí mi selección, mucho tiempo digamos que fueron como 4 años

¿Y más o menos así como a grandes saltos podría contarnos así un poquito en la medida de lo posible como era el proceso de reclutamiento y de selección? claro que sí, yo cree una metodología que se llamaba test (técnicas de selección del talento) y esta técnica contemplaba todas las etapas del proceso desde el momento del reclutamiento hasta el momento de la contratación porque pues ahí, hay tres momentos diferentes, primero viene toda la parte que yo la llame: proceso de atracción porque las competencias han cambiado entonces nosotros de alguna manera dejamos como primera etapa del proceso. Atracción, como segunda etapa: selección y como tercera etapa: contratación.

¿Entonces dentro de la primera etapa que es la de atracción como la hacen? Nosotros la hacíamos de dos maneras diferentes, con dos áreas, es decir una fuente interna y una fuente externas se hacía a través de publicaciones de vacantes donde se hace con los candidatos que ya tenemos dentro de la organización en la que participan candidatos internos y la fuente externa en esa nosotros vamos a las fuentes de candidatos potenciales como asociaciones, gremios, redes sociales, referidos, empleos.com, teníamos también todo el tema de atracción a través de nuestros profesionales por medio de charlas técnicas para mostrar nuestra marca y

hacer identificación de candidatos potenciales sobre todo en universidades, hubo épocas que perdieron fuerza por las redes sociales, y son por medios impresos es decir la prensa todas las vacantes por ejemplo entrevistas de acuerdo al perfil, nosotros teníamos un tema interno de referidos por ejemplo cargos críticos, que no son fáciles de conseguir en el mercado, nosotros hacíamos a nivel interno el proceso luego de proceso de selección con un programa que le llamábamos referidos en el cual los empleados postulaban candidatos y si el candidato era seleccionado se le daba un bono al empleado que lo había referido.

Hay súper chévere de eso si nunca había escuchado. Y funcionaba súper bien, dependiendo del impacto del cargo así le dábamos el bono por ejemplo: este es un cargo de un petrofísico que es muy difícil de conseguir, entonces publicábamos la vacante, decíamos bono de referido por esta posición por decir algo 2.000 dólares y habían empleados que mandaban las hojas de vida porque claro como había un reconocimiento mucha gente empezaba a mirar sus contactos para poder ser candidatos potenciales y de ser seleccionados recibían su bono.

Genial, claro eso los motivaban muchísimos. cuando ya reclutábamos hacíamos el proceso de selección de hojas de vidas aspirábamos a las que pudiesen funcionar de acuerdo a la experiencia y formación luego nos sentábamos con los supervisores del cargo para estudiarlas y elegir las, para nosotros nuestra parte técnica era fundamental: habilidades, experiencias de donde, en que empresas ha trabajado, ha trabajado para el líder seleccionar cuales les gustaba, y con esa parte nosotros en gestión humana hacíamos un llamado al candidato para ver si le parecíamos atractivo trabajar con nosotros, si veíamos que estaba motivado y cumplíamos sus expectativas y el tema salarial, ahí si decidíamos que entrara al proceso de selección, cuando ya estaban analizadas en el proceso de selección hacíamos la prueba técnica que dejamos como obligatoria al momento que creamos TEST porque ésta la manejábamos en ciertos cargos mas no en todos, creamos una estrategia para que los lideres supieran hacer la prueba técnica, en el cual el líder hacia un cuestionario, entrevistas para pasar a una siguiente etapa y seleccionar el puntaje más alto, y con este nos íbamos a la siguiente etapa que es la etapa de entrevista, con el líder de cargo una persona que imitara el líder y alguien de gestión humana, eran preguntas de competencias, para poder entrar el proceso de contratación y ahí entrar en proceso de instrucción.

Entiendo, que lo que prevalecía era evaluar las habilidades duras del candidato. Solo en la primera etapa, porque en la entrevista teníamos en cuenta las competencias organizacionales,

¿Qué importancia tenía las unas de las otras? en la primera se hacia la prueba y se sacaban los mejores, por medio de unos formatos que manejábamos.

¿Luego de esta entrevista que se le hace con las personas de la empresa, ya se escogía a la persona indicada para el cargo escogido? veíamos cual se acercaba más al cargo porque podía pasar que el puntaje total dio 60 y a ti te dio 80 entonces entramos a mirar que si hay un puntaje más alto es porque en X competencia te fue bien pero, para nosotras la más importante era otra. Claro que esto era en consenso y justificado.

¿Luego venía la contratación? sí y proceso de inducción.

¿Hace cuantos años llevaban el proceso así, durante los 4 años fue igual? nosotros manejábamos una metodología conductual.

¿Percibe usted que en los últimos 5 años los procesos del área talento humano ha sufrido cambio? Y la tecnología ha jugado un papel importante? si claro total, y la tecnología ha influido bastante porque como te contaba antes usábamos medios impresos, las entrevistas las hacíamos por Skype, por video conferencias y eran más viables y por reclutamiento empezamos a tener fuentes en redes sociales.

¿Cree usted que estas prácticas podrían llegar a remplazar en gran a las tradicionales? yo creo que ya las han remplazado en gran parte, aunque aún existen esos entrevistadores que sobre todo los que son conductuales y que necesitan el contacto con la gente prima el tema de entrevista presencial justo hablaba hoy con una colega sobre el proceso de selección porque ella siente la necesidad de estar frente al candidato siente que tiene que verlo porque por Skype es difícil, yo no creo que hacer entrevistas virtuales remplace este proceso, porque hay temas que son necesarios tocarlos personalmente, aunque cuando tú tienes los sentidos afinados tu a través de la respiración y el tono de vos puedes interpretar la información, después que tengas la habilidad por teléfono.

¿Pero eso lo da la experiencia verdad? claro interpretar largos silencios o la desconexión de la persona eso tú lo aprendes a manejar con la entrevista, pero hay cargos que es necesario ver a la persona porque en el proceso puede primar algo como presentación personal por ejemplo como se relaciona, como se ve, como se mueve.

Ahorita priman otras cosas en las personas anteriormente cuando alguien quería conseguir trabajo iba a la empresa imprimía hoja de vida, la dejaba en recepción sea las personas llevaban su hoja de vida, la enviaba con el recomendado, o se elegía la base de datos hoy en día a la empresa le toca enamorar a las personas por eso yo lo llamo atracción.

¿Y qué estrategias utilizaban para atraer?

Por ejemplo la marca, el posicionamiento de la marca es muy importante. Nosotros hicimos por medio de las redes perfilábamos en las ferias, para que las personas supieran cual era la empresa, convocatorias acompañadas a eventos y charlas de recordación.

¿Adentrándonos en redes sociales usted me comento al inicio que ya las estaban utilizando, bueno para postular vacantes, cuales redes utilizaban para atraer a los candidatos? el año pasado fuimos más agresivos con este tema, nosotros utilizábamos no redes como tal pero si empleo.com y ese enlace lo colocábamos en Facebook y las redes que alimentaban la red de la empresa, como linkedin y Facebook no más desde el año pasado.

¿Que la llevo a usted como directora a utilizar estos medios para atraer? porque pienso que son los canales más eficientes en el momento y este es un buen medio porque las redes puedes acceder desde tu computador desde el celular en cuestión de minutos, y llega a más personas sin límites.

¿Alguna vez la usaron en el proceso de selección? para atracción sí, pero para selección no porque la selección es más digamos competencias, identificar sus características, algo como: venir, mirar, comparar, y ubicar.

Empresas en estados unidos, España e incluso la india ha incursionado en estos temas, de las redes sociales puesto que estas nos brindan una información adicional sobre el aspirante, información que por algunas razones no se colocan en la hoja de vida puesto que tratamos de mostrar nuestro mejor perfil al igual que cuando vamos a una entrevista ya sabemos o tenemos una idea previa de qué tipo de preguntas podrían ser las que posiblemente nos realicen y esto lo obtenemos a través de la preparación previa que nosotros nos hacemos. Si claro este ejercicio si lo hacemos podemos entrar al perfil de red social y podemos decir no, es que esta niña no cumple con la cultura organizacional de nosotros, nuestros valores organizacionales y sería una persona que no estaría en nuestra selección.

Cuando yo me adentro a buscar información en hojas de vida preseleccionadas eso no haría parte de un proceso de preselección. bueno tienes razón dependiendo del momento en que se haga porque puede pasar que se haga una cita de selección a un candidato X y cuando se fue hacer la parte de entrevista de Skype y tenía una foto desnuda y nos asustamos, y lo descartaron de una, ahí podría decir que estuvo en un proceso de selección entre comillas.

Una vez echo este proceso de selección y vemos que un candidato ya paso digamos la parte dura, de la selección y a viene por decirlo así la parte blanda y es ahí donde podemos entrar al Facebook y encontrar comportamientos del candidato viendo que no encaja con la cultura organizacional de la empresa ¿cree que estas herramientas podrían dar una representación exacta de la personalidad de un candidato? no, porque me estaría dejando llevar por un prejuicio, es algo que estoy viendo por medio de una fotografía pero que no he podido constatar, es como ver una hoja de vida perfecta y una foto perfecta y cuando veo la hoja de vida del candidato veo que es lo opuesto, ahorita yo doy asesoría sobre esos temas, y sus preparaciones previas, y he visto que las personas mandan a hacer su hoja de vida y no la revisa y luego la publica en redes y postales y uno como entrevistador se lleva sorpresa, positivas o negativas porque puedes ver una foto que no llama tu atención porque no registra bien o porque tenga una blusa roja y si tú te dejas llevar de la foto te puedes estar perdiendo de una excelente persona. Yo personalmente por la información de una red a pesar de ser importante no me dejaría llevar. Sin juzgar o discriminar.

Aunque sin querer se podría llegar a discriminar. Si claro.

Digamos ¿qué información se puede obtener por redes sociales que por medio de las técnicas profesionales no podríamos? el entorno por ejemplo, porque uno va y conoce lo que está cerca y como es su vida, digamos yo tengo una entrevista contigo y te comento en que vas a trabajar y cuáles serían las funciones de tu cargo, y te preguntaría si haces vida social y cuánto tiempo le inviertes tu a la vida social.

Y digamos, ¿entre un proceso de selección, que porcentaje de importancia podría darle a la información que se muestra en una red social? no creo que sea un asunto tan determinante aunque serviría para validar.

Mmm entiendo y comprendo su punto. Sí, es algo más como de descarte, que de selección.

Algo muy preliminar. exacto sí, es algo como que yo veo la información y es la que voy a seleccionar no, pues no, pues son temas que de alguna manera uno puede validar corroborar y que mensajes le está dando a uno como por ejemplo por políticas de la organización no se puede consumir alcohol y si le veo en todas las fotos una botella de aguardiente en la mano pues uno se cuestiona pero que pasa es que estas fotos fueron tomadas en ciertos momentos especiales pero que pasa estábamos en la recocha y yo agarre la botella entonces no puedes entrar a juzgar ni puedes entrar a suponer .

Pero de todas formas esto podría influenciar demasiado. Si claro, como te decía en un inicio esto nos aportaría esa opción de descarte de un candidato.

Y bueno si hablamos de habilidades blandas y habilidades duras, por la red social cuál de estas se puede encontrar miremos desde una red como Facebook y una como linkedin en la que los candidatos colocan algo más estructurado sobre su experiencia y conocimiento. yo creo que se puede deducir niveles de pensamiento a través de los contenidos de las hojas de vida si es una persona estratégica por la forma como escribe como redacta y como presenta su hoja de vida como presenta la información, esto podría ser, yo no sé tal vez comportamiento por alguna manera eso va por la presentación de contenidos me parece a mí aunque yo personalmente pero son temas míos como de prejuicios veo cosas como se presenta la información yo hago deducciones la persona concreta estructurada que se ve organizada, la persona que es directa que maneja una secuencia, y eso se ve en la hoja de vida y la persona que le da pereza y escribe un renglón una persona que no tiene contenido que puede no ser profunda que lo hace a media lo hace superficial, pero como lo decía en un comienzo para mí es un prejuicio porque yo no sé quién hizo la hoja de vida, tu sabes que la hoja de vida lo representa a uno y uno debe reflejarse en ella.

pero si bien digamos como la palabra lo dice un proceso, el área de Talento humano busca ser muy objetivo quizás, pero aquí la subjetividad juega un papel importante en la manera como lo redacto pero como usted dice , usted no sabe quién lo redacto y bueno digamos este análisis que se hace en hoja de vida también se podría hacer en la sociedad, hablándole de lo que yo he encontrado en literatura y en las redes sociales están aprendieron a hacer otro tipo de análisis también de contenidos, de imágenes, videos, texto. Ah claro que si esas son unas tendencias que ahora mismo digamos que una de estas tendencias es que te vendas a través de videos, puedes ver creatividad, innovación porque la gente utiliza las redes para hacerlo.

Y que podría opinarnos usted en algunos casos que encontramos en la revisión que algunas empresas le solicitan la contraseña de los usuarios de los candidatos en redes sociales para revisar desde adentro o desde adentro de la red hacer análisis de contenido. yo creo que no lo haría, yo diría yo diría que pedirte la contraseña es entrar en tu privacidad no había oído a

cerca de eso pero tú lo encuentras en tu literatura y muy seguramente si lo hacen aquí hay temas de los que no soy partidaria como por ejemplo el polígrafo y yo siempre pienso que la vida privada de las personas es la vida privada, es algo más como de respeto sobre todo en los temas de discriminación marcados te pongo un ejemplo yo tengo un candidato espectacular bueno excelente y resulta que es homosexual okay y entonces que yo entre a su página y empiece a ver que tiene una pareja en mitad de proceso no, o sea eso personalmente no lo haría no sé si es que ahora se utiliza o si lo planteo en una empresa y las empresas están de acuerdo pero creo que el tema de privacidad de una persona es delicado y el entrevistador tiene que ser lo suficientemente no sé, tener la claridad de su perfil para no entrar en información que es muy personal .

También va como en las consideraciones éticas. ¡Exactamente! Para mí es eso realmente, yo no sería capaz de llevar a cabo un proceso en el cual yo te esté pidiendo a ti una clave siento que estaría quebrantando mis propios valores de intimidad de todo porque de las puertas para fuera soy una persona normal y un ser humano y mi vida personal merece respeto. Yo conozco muchos casos, tengo personas muy cercanas que son gays, y se el sufrimiento que es para esas personas estar en una organización que no los aceptan.

Cuando son jefes tradicionales. Si muy hacia atrás, porque yo digo hoy en día es como un tema tan abierto y uno se da cuenta que, yo personalmente veía como estas personas que son homosexuales son brillantes, ¡BRILLANTES! Pero llevan una doble vida, pero esto no quiere decir que estén haciendo su trabajo mal.

Mmmjum. Entonces yo no sería capaz de hacer eso, y es más si a mí, mi organización me pidiera que lo hiciera yo no lo haría, yo no estaría en una organización que me exija que yo pida las contraseñas para mirar la parte íntima de la persona.

Okay me queda súper claro, y en el caso que le comentaba antes que es de entrar al perfil y revisar ciertas cosas, contenido, ¿eso sería entrar en privacidad? ¿Contenidos en qué sentido? , yo te explico el mío por ejemplo yo te digo ven dame un ejemplo de una situación en la que te has sentido muy frustrado. Resulta que tú eres una experiencia con 20 años de experiencia y estas aplicando a un cargo gerencial, entonces con contenido que me estoy refiriendo yo, si tú me dices acá, no mira me sentí más frustrado porque hice una estrategia que le iba a permitir a la organización crecer en un 30% que me iba a traer unos negocios de ABCD, pues yo me doy cuenta que tú tienes un perfil gerencial, pero si a esa pregunta respondes eh.... Pues cuando yo hice mi tesis de grado, fue un descarte porque ABC ahí me doy cuenta yo, quien es la persona, por el ejemplo que utiliza, lo mismo es en la hoja de vida, si tu entras, éntrate tú con la investigación que estás haciendo éntrate a linkedin y busca gente por buscarla y mira su hoja de vida, la hoja de vida te dice mucho y tu como tengas estructurada la hoja de vida tú lo vas a saber, ingresas a linkedin tu no vas a encontrar mi hoja de vida, yo no tengo mi hoja de vida, porque yo en estos momentos trabajo como consultora y no estoy buscando trabajo, entonces lo mío es dos renglones, pero si te entras a la hoja de vida de una persona que esté buscando su trabajo y comparas la hoja de vida te vas a dar cuenta lo que yo te estoy diciendo, el que tiene el perfil súper estructurado, organizado, con claridad, con precisión, hasta con ortografía y las

personas que escriben tantas cosas que uno no entiende que dice el perfil a eso me refiero yo con el contenido.

Entiendo, mmm comprendo. ¿Sabes que ve uno en las hojas de vida?

Si señora dígame. La parte emocional.

¿Y cómo se puede llegar a mostrar la parte emocional? la parte emocional se puede mostrar en la manera como la persona escribe, no te podría dar un ejemplo concreto pero cuando tu lees las hojas de vida tú ves por ejemplo que una persona es agresiva o no dependiendo las palabras que utiliza o la manera como se explica, si tú en una hoja de vida por ejemplo, por decirte algo, con palabras en rojo, mayúsculas, rojo resaltado, quien puede recibir una persona así.

¿Cómo que es muy imponente? O ¿prepotente quizás no? se puede decir posesiva, se puede decir imponente, reactiva, y pues bueno la forma como se explique.

Ahhh ya comprendo, comprendo, bueno eso también me sirve a mí para aprender eso no lo sabía, realmente no lo sabía, de ti he aprendido muchas cosas. ¿Mi pregunta iba más es digamos que los datos que mencionábamos que están dentro del proceso de selección se podría llegar a revisar el perfil en línea de las redes sociales para validar cierta información o para validar temas de comportamientos, esa práctica sería invadir de cierto modo la privacidad del candidato? emm depende como tú lo veas, yo creo que si alguien está colocando a la vista de todo el mundo es porque es público, si tu no quieres que te vean, en temas de privacidad tú le vas a vas a poner unos privilegios me parece a mí.

Si claro es lo correcto si un perfil de Facebook esta público a cualquier persona que tenga acceso al internet no se está violando la privacidad. No me acuerdo de la ley exactamente si se el tema de la información para todo

Bueno no sé qué concejo podría darle usted a los demandantes de empleo con el uso de redes sociales con fines laborales. Primero que revisen la información segundo que se miren los contenidos de veracidad de la información, que la hoja de vida sea atractiva concreta y real y la foto si es una que registre bien que la coloque y si no también que contextualice.

En el orden de ideas mostrar lo bueno que uno tiene de una manera concisa. Si claro y perfiles reales porque si colocan que es una persona con don de líder y no saben que responder a mí me ha pasado me llegan hojas de vida de pepito Pérez y cuando la bajo está marcada con el nombre de alguien más.

Bueno y que retos hay en talento humano en general. Un tema es la vanguardia de tecnología, quien no sepa de tecnología hace un proceso lento, otro reto creo que sería el de poder mantener a los candidatos en el proceso de atracción para poder identificar a las personas.

En este punto entra lo que tiene que ver con las generaciones, según lo que he leído no se ha logrado categorizar el perfil de las personas de ahora pero si se deja ver que son personas que buscan trabajar donde se sientan cómoda, que amen lo que le gusta, si no fácilmente no les

importa durar uno o dos meses en la compañía e irse a buscar otras donde realmente les aporten no como anteriormente que venimos que las personas trabajaban 20 o 30 años en la misma empresa. Mira yo me he encontrado con colegas que se cuestionan mucho sobre traer gente joven a sus organizaciones porque es gente que no dura, porque también estamos viendo ya en algunas organizaciones llega gente con su súper estilo y wow y nooo debemos traer personas de nuestras generaciones que es más estable que aporte y no una que en meses se nos va a ir.

Pues ahí si deberíamos ver un poco más los pros y los contras porque hasta ahora esta que son personas que se adaptan más al cambio, más creativas, más innovadoras y juega un papel súper importante el manejo de las tecnologías, mas proactivos, variables. Algo que no mencionamos que no se hacía y sé que se hace es el proceso evaluatorio a través de las redes hoy e día a ti te mandan un link y tu contestas en el link tus procesos evalúan tus competencias y pues hay casos que uno envía el link y no se sabe quién lo responde si tú, tu prima o tu hermano, y uno no controla y son riesgos que pueden haber.

Bueno ese es un punto que no habíamos evaluado, no lo habíamos tenido en cuenta, gracias por esa sugerencia de indagar un poco más del tema, entonces bueno de verdad que ha sido muy enriquecedora la entrevista tanto como para el proyecto como para nosotras que ahora vamos a estar digamos recién egresadas en el mercado laboral y este es demasiado competido. Ya sabes hojas de vidas bien hechas, organizadas, que se vean estructuradas, que escribas todo, no dejen de escribir de esas habilidades que pueden tener y que creen que no son importantes.

¿y bueno por ejemplo para nosotras recién egresadas que de pronto no tenemos experiencia laboral, bueno digamos profesional, porque en lo laboral podemos tener en cuenta lo que son las prácticas profesionales empresariales, pero lo que es trabajos de campo para ciertas materias y procesos que a nosotros nos mandan de educar a las empresas mano facturera y hacer análisis de los tiempos, hacer mejoras y todo esto, sería bueno colocarlo en las hojas de vida? si yo pienso que sí y las actividades extra curriculares también por ejemplo personas que trabajan al tiempo que estudian, los fines de semanas, los temas de investigación, si tienen buen promedio de notas, si fueron monitor, si tienen actividades extracurriculares de impacto social, que pertenecen a algún grupo, si han sido líderes de la comunidad, todo eso, de echo los estudiantes tienen mucha información por colocar pero no la colocan, yo te lo digo porque yo ayudo mucho a la gente a hacer hojas de vida, y uno habla con las personas y empieza a preguntarles y a preguntarles y hay un mundo de información que no sabía.

Si porque digamos ahora muchas veces nosotros no sabemos realmente que cosas nos podrían aportar en un proceso de selección para una empresa por ejemplo si usted me habla de trabajos extra curriculares de fines de semanas y trabajos informales como por ejemplo tutorías, o en un restaurante. Eso pesa.

¿Si pesa? ¡Si claro! ¿Porque deja ver eso? Que es una persona que ya tiene una responsabilidad que es una persona que tiene una experiencia de un vínculo en un equipo de trabajo una persona activa por ejemplo, o que es una persona recursiva, bueno hay un mundo de cosas que puedes hacer y que uno lo puede colocar ahí porque eso dice mucho de la persona.

¿y la foto por ejemplo antes era muy importante la parte de la foto que era la de la cedula es bueno seguir trabajando con esa? una foto en la que uno se sienta bien y sienta lo que yo te decía, que sea una foto donde lo identifiquen plenamente a uno, si tu estas aplicando a un puesto, te voy a colocar un ejemplo para un cargo de ingeniero que se va a ir a campo y me pones una foto que estas mostrando un escote así y tu cara muy llamativa uno ve la foto y uno no debe tener el prejuicio que yo te digo y debe darse la oportunidad de conocer a las personas como yo te digo, pero igual uno se cuestiona porque una persona que está muy mostrona muy insinuante y yo la voy a mandar para donde hay 20 hombres y dos mujeres pues uno como que se pregunta, entonces hay que poner una foto acorde a la posición.

Me siento muy contenta y también apenada porque yo le había dicho que era media hora y llevamos 1 hora y 12 minutos, no sé qué tanto de su tiempo le haya quitado. Tranquila lo que ocurre es que como a mí el tema me apasiona, yo les ayudo con gusto.

Bueno me tiene muy feliz y muchas gracias porque sé que le he quitado mucho tiempo, pero contenta porque como le digo además de lo que me ha enriquecido nuestro proyecto porque sé que va a ser de gran ayuda para nosotras en la parte del proyecto, también para nuestra formación como futuras profesionales que vamos a entrar al mercado laboral, bueno pues profesional entonces obviamente es bueno tener todos sus consejos y la información que nos ha suministrado porque a nosotras nos sirve muchísimo. bueno y ya como para el lado de ustedes que son nuevas en el trabajo teniendo claro que es lo que tienen porque, le voy a comentar cosas que me han ocurrido a mí, yo estoy ayudando a hacer la hoja de vida porque, bueno la estoy ayudando y le digo yo, bueno y ¿A ti que área te gusta? ¿En dónde te ves? ¿Qué te gustaría hacer?

Bueno todo esto dándole claridad, no yo me muero por ser una analista de compras, porque yo ya tengo experiencia, me muevo bien en eso, y miro la hoja de vida de ella y por ningún lado dice: analista de compras, por ninguno porque el cargo de ella se llamaba; no sé qué del grupo de abastecimiento y que pasa, que ella quiere ser analista de compras y en alguna parte debe colocar la palabra porque cuando se hacen los filtros por las redes, por las bases de datos, uno pone las palabras claves, entonces yo pongo analista de compras y a ella nunca la voy a ver porque ella nunca puso la palabra clave, cuando son metodologías especiales por ejemplo en ingeniería industrial que son expertos en procesos y de pronto no sé haya alguna metodología de procesos o de pronto hay una herramienta por decir algo que tu dominas, y bueno no la pones en la hoja de vida, pues bueno no te van a encontrar por la herramienta.

Claro o sea digamos, por ejemplo en el caso de esta chica que nunca trabajo en ¿Qué era lo que ella quería ser? ella quería ser analista de compras

¿Digamos que ella no tiene experiencia en eso y no podríamos encontrar en experiencia en eso en su hoja de vida, deberíamos colocarlo en? en motivación por ejemplo, ingeniera industrial, bilingüe, o no bilingüe con alto nivel de inglés, motivada por la tal tal tal, y con temas de experiencia es más fácil con el tema que te quieras especializar por ejemplo si tú te quieres irte

por el área de gestión humana y tu hiciste tu practica en una empresa que te toco hacer gestión humana, pues dale más fuerza a lo que dice gestión humana.

mmm okay primero tener muy claro en qué quieres trabajar, y es lo que pasa con uno recién egresado porque digamos a uno le puede gustar trabajar como en nuestro caso en el área de talento humano pero una experiencia como tal en la parte laboral, no hemos podido, entonces ahí como tú dices colocar esa motivación. Hay que ponerlo porque si no lo haces no te van a llamar.

Y digamos en lo estructural del perfil de uno en que más se le debe dar fuerza. La parte profesional y algo muy muy general porque el papel aguanta todo muchas personas buscan hojas de vidas en internet y se copian, entonces escriben actitud de servicio orientada a resultados, emprendedora, líder, donde gente, toma de decisiones, autónoma, un mundo de carreta que ponen, de verdad es hay gente que pone mucha carreta, porque como ponen tanta carreta se pierden de verdad lo que realmente caracteriza a la persona.

Muchísimas gracias por todos sus concejos quiero comentarle que uno de los objetivos del proyecto es al final entregar un artículo de carácter publicable entonces nos gustaría compartírtelo para que bueno ahí se plasmaran los resultados. Claro que sí, te enviare por whatsapp mi correo para que puedas compartírmelo.

Ay por favor. Si claro yo con mucho gusto lo leo.

Mil gracias, mil gracias nosotras quedamos eternamente agradecidas con usted miles de bendiciones, y que bonita labor la que hacen porque de verdad se le nota la pasión por lo que hace. Tranquila y si tienes preguntas, pues me llamas.

5- ENTREVISTA EC5- 06 JUNIO 2016.

El título de mi proyecto es: la aplicación de las redes sociales en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano, una comparación entre España y Colombia, y el objetivo es determinar la brecha que hay entre estos dos países en cuanto al uso de las redes sociales en estos procesos, dentro del proyecto está el trabajo de campo y es en el sector petrolero, y así pues escogió su empresa dentro de este. Y bueno primeramente agradecerle por su atención y su colaboración, de verdad que será muy enriquecedor para nuestro proyecto. Bueno, entonces para empezar...EE... bueno, inicialmente quisiera saber el tamaño de su empresa, es decir, más o menos cuántos empleados tienen: Mm... nosotros actualmente estamos alrededor de unas 80 personas más o menos.

De 80 personas, okey. Doctora Paola, ¿actualmente qué cargo desempeña usted? Paola: jefe de talento humano!

Jefe de talento humano, okey. EE.... bueno, no sé si usted podría contarme un poquito; pues así hasta donde se pueda, ¿más o menos como es el proceso de reclutamiento dentro de su empresa?, es decir, ¿por dónde publican las vacantes? pues, ahorita actualmente se está manejando por una plataforma con una caja de compensación.

Sí. Y pues de ahí se dan las vacantes y eso van enviando las personas que van llegando. Anteriormente publicaban en computrabajo y en varias páginas de internet, y pues llegaban las vacantes y se hacía el proceso.

Entiendo, ¿y en cuanto al proceso de selección? Se realizan las pruebas psicotécnicas y las pruebas prácticas (depende de cómo van en ambas), también se hace una entrevista. y ya depende de todos los filtros; ya se pasaría al proceso de que ingrese la persona.

¡entiendo! Doctora Paola, ¿usted considera que en los últimos años los procesos del área de talento humano han ido sufriendo cambios? Pues, en consideración a cómo se llevaban antes. Digamos que para nuestro último trabajo, en nuestra anterior producción, antes de que pasara el tema del petróleo, la empresas ya había ido disminuyendo, nosotros llegamos a tener casi 300 personas, digamos que antes de eso la selección era un poco más... digamos ya venían, se hacían las entrevistas, y al final se empezaron hacer las psicotécnicas, los exámenes de ingreso; una cantidad de cosas que se han ido implementando de acuerdo con lo que ha ido pasando.

Entiendo, y bueno todos estos cambios que han ido surgiendo, ¿considera usted que todas estas prácticas se pueden ir remplazando poco a poco con la ayuda de la tecnología?, las practicas pasadas, es decir, como por ejemplo: hoy en día que se está aprendiendo a utilizar las redes sociales dentro de los procesos, y así han ido surgiendo cambios como otras pruebas, las pruebas de grupo que hacen para mirar las habilidades de los candidatos y como reaccionan ante distintas situaciones por ejemplo, ¿considera usted que todas estas prácticas pueden ir remplazando las tradicionales? pues yo creo que sí, porque de todas maneras se va ir actualizando y van utilizando las herramientas que van surgiendo.

¿puntualmente dentro de su empresa en los procesos de reclutamiento y selección utilizan las redes sociales para estos procesos?, no sé por ejemplo, como para publicar vacantes en Facebook en twitter o en lindin que es una red social enfocada para las personas que trabajan. ¿sí?. No, en este momento no estamos aplicando así, también porque actualmente no se están generando contrataciones.

¡Cierto! por todo el tema del receso en el sector, ¿porque no las utilizan? Pues, además de que han cesado las contrataciones. Digamos que nos ha ido funcionando lo que tenemos, no se ha visto como... como que no hemos empezado por ahí, pero, yo creo que sí, que la tendencia es que aquí lleguemos a utilizar estos medios.

¡Claro! pero bueno, si, como me comenta pues le ve potencial a estas herramientas, es decir, para publicar por ahí las vacantes. Sí, igual uno tiene que ir mirando, uno tiene que ir como actualizándose.

bueno también... por ejemplo, en el tema del reclutamiento lo utilizan para colgar las vacantes, pero ya en el tema de selección pues en el estudio de la literatura que hemos hecho se encuentra que las empresas de países desarrollados lo utilizan para estudiar un poco más al candidato por ejemplo: si viene una entrevista ya los candidatos van más o menos con un bosquejo de posibles

preguntas que les pueden hacer entonces muy probablemente se preparan con la intención de demostrar lo mejor de sí o la mejor cara de sí para obviamente obtener el puesto; entonces las empresas están en la tendencia de revisar los perfiles en internet para tratar más o menos de inferir la personalidad del candidato a través de las fotografías de la manera como se expresan como se expresan las demás personas de él si de pronto sus gustos o sus comportamientos están muy encaminados a lo que está presentando en la hoja de vida y a ver si hay una coherencia. Lo que buscan es mirar quizás si estas redes dejan ver un poquito lo que son sus valores o sus culturas y mirar si encaja con la cultura organizacional de la empresa entonces teniendo en cuenta esto, ¿usted creería que a través del análisis de los perfiles por ejemplo de Facebook si se podría llegar a concluir una representación exacta del candidato? de la personalidad del candidato.

pues yo creo que si se puede llegar a dar una gran idea uno de la personalidad de la persona por esas redes depende del conjunto de lo que usted decía de lo que publica de todo eso pues evidentemente ahí se deja ver una buena parte de cómo es la persona sus círculos sus costumbres.

Si. Entonces yo creo que si es una buena herramienta.

y bueno si se podría obtener a través de ella información que es muy difícil por otro medio o por otra etapa dentro del proceso de selección como usted me comentaba al inicio pues hacen pruebas psicotécnicas EE... la entrevista u otro tipo de examen quizás cree que estas herramientas EE... revelan información que a través de las otras pautas no se podría obtener si claro porque de todas maneras digamos que esa información tiende a hacer pública ¿no?

Si. Y pues normalmente las personas no tienen en cuenta lo que publican no llegan a pensar que todo eso los está identificando o de pronto que uno puede llegar a saber muchas cosas.

Exactamente y digamos que cosas o que aspectos cree usted que la información que se encuentra en las redes le podría servir para tomar decisiones en cuanto por ejemplo podría pensar que se pueden determinar habilidades del candidato y tanto blandas como duras o sea blandas son como las habilidades sociales comunicativas si bueno hay entre el liderazgo de ese estilo y las duras son como los conocimientos técnicos en cuanto a su profesión si se podría. Paola: de todas maneras en esa..... De todas maneras lo que pasa es que las redes muestran mucho de uno pero igual también depende de cómo se maneje cada persona en sus redes sociales pero por lo general deja ver muchísimo de una persona

entiendo y podría pensar que más adelante dentro de su empresa este... bueno teniendo en cuenta todas las políticas porque sé que el sector petrolero es bastante restringido y si... en cuanto a sus procedimientos cree usted que quizás si permitirían incluirlos dentro de los procesos. mm en realidad no le entendí.

si o sea bueno yo entiendo que el sector petrolero en especial son bastantes rígidos con sus procesos si como muy estructurados muy o sea sus prácticas ya llevan estudios de tiempos de

mucho tiempo atrás validadas y entonces así establecen sus procesos entonces como esto es algo nuevo algo que apenas se está estudiando creería usted que en un corto tiempo e podrían si incluirlo dentro de los proceso de reclutamiento y selección ? pues yo creo que igual así seamos digamos muy rígidos y además uno tiene que ir encontrando la mejor forma de poder hacer una selección más adecuada del personal que ingresa a las compañías entonces yo creo que es posible que ingresen todas esas posibilidades para llegar a mirar un candidato que se tiene

exactamente bueno entonces yo creería que si es así cierto porque conforme va avanzando el tiempo y van cambiando las prácticas pues todos nos veríamos obligados a adaptarnos a los avances y es así como ha sucedido a través de la historia en todos los ámbitos ¿verdad?. si

Bueno pero si bien cada innovación que se presenta trae consigo cosas positivas como también a lo largo de la práctica se van presentando otros incidentes que quizás no se habían pensado y que muy tristemente a veces se presentan entonces ahí es donde entramos al tema de la privacidad. ¿Sí? si

Y de la discriminación por ejemplo que se podría presentar al analizar pues a priori un perfil público como las fotos por ejemplo que dejan ver mucho de la apariencia física de la persona. Si ese también es un tema ya delicado porque ya puede llegarse a utilizar de pronto de una manera no correcta o abusar de esa información que uno tiene.

Exactamente ¿creería usted que al estudiar al solicitante a través de estas herramientas se podría llegar a invadir la privacidad de ellos como persona (Aunque el perfil este público) se podría llegar a invadir su privacidad?. Pues yo creo que depende también del manejo de la información ¿s?

Porque como tal el perfil es público ¿no? Si

Y si de pronto ya... digamos se toman parámetros, digamos personales hablando por ejemplo de... no se racismo cosas así o decir "uy no esta persona tiene esto". De pronto ya cuando se meten cosas que no deben ser es posible que afecten ¿sí?. si

Pero pues eso ya es como ver el manejo que se debe dar como de pronto tener algo muy claro de que se desea o revisar ese perfil ¿sí? Si porque por ejemplo uno puede decir puede ser una persona que se está capacitando o lo que uno necesite pero ya de pronto si se toman otra clase de cosas pues si de pronto se podría afectar. Claro o sea que si se podría prestar también para la discriminación es decir que si no le se le da buen manejo podría tender hacer una discriminación no provocada pero si quizás con una impresión poder tomar decisiones

exacto entonces que tan válido podrían ser las decisiones de selección que se toman a partir de la información que se podría obtener a través de la redes o más bien que peso dentro de su proceso de selección usted le podría dar a la información que hay encuentra si bien usted va a obtener información a través de la entrevista de las pruebas psicotécnicas de los análisis grupales y bueno si incluimos las redes sociales entonces obtendría también la información de cómo se comporta este candidato en ámbitos pues ya no profesionales o sea la información que se

encuentra en las redes entonces de toda la información que usted puede encontrar a través de los diferentes medios que le comente ¿qué peso le daría a la información obtenida a través de las redes en su decisión de selección?. ee mira lo que pasa es que ahorita se está escuchando mucho ruido y no le logre captar bien

Ahí sí que pesa... bueno dentro del proceso de selección usted podría encontrar información del candidato a partir de la entrevista a partir de la prueba psicotécnica a partir de las pruebas grupales y bueno si incluimos las redes sociales entonces también se podría obtener información del candidato a través de las redes sociales entonces mi pregunta es dentro del proceso de selección especialmente en la decisión ya de contratar o no a dicha persona que está en el proceso EE.. Dentro de esa decisión ¿qué importancia o que peso le daría a la información que se encuentra en las redes sociales? ¿sí? No sé si me haga entender. pues mira yo creo que de pronto en la contratación de la persona si uno se basa en la redes sociales le puede llegar afectar al candidato, ahí hay que ser muy claro con que parámetros se quiere confirmar o descartar una red social para evitar perjudicar a la persona por algo que de pronto no lo pueda llegar a decidir creo yo. Y mirar uno que es lo que necesita de la persona si tiene las habilidades o no y pues tener uno como una visión clara y no dejarse de pronto llevar por todas las cosas que hay ahí.

Exactamente qué es el riesgo que más se presenta quizás ese sesgo de dejarse llevar por impresiones porque claro es una imagen la que uno ve de la persona que se presenta a la entrevista muy compuesta o muy diplomática pero otra la que se podría llegar a obtener o encontrar uno en el internet ¿cierto?. Si esa es una herramienta que uno debe saber manejar muy bien para evitar de pronto tomar una idea injusta de una persona.

Exactamente bueno y dentro de la revisión que le comento que nosotros ya hicimos de la literatura encontramos cosas por ejemplo donde ee... bueno las empresas dentro de su requerimientos al candidato le solicitaba las contraseñas ¿sí? Porque digamos la las redes sociales tienen dentro de sus configuraciones opciones para privar ciertas publicaciones ¿sí? Si

Para dejarlas como muy personales o dirigidas a cierto público en especial entonces las empresas se han dado cuenta que los candidatos tienden entonces a ocultar las cositas que de pronto no les convienen porque ya los demandantes empleos pues son ya consientes de estas nuevas prácticas o del impacto que podría tener una imagen de ellos en el internet el impacto que podría tener ya en una intención ya de alcanzar un puesto entonces están ocultando cosas o dejándolas solamente dirigidas a cierto público en especial sus amigos o bueno en fin puntualmente otras personas entonces las empresas consientes de esto han llegado al punto de solicitarles las contraseñas al candidato para desde dentro poder tener acceso a toda la información como mensajes todos los comentarios y fotos que podrían estar ocultas ee... ¿cuál podría ser su opinión acerca de estas practica? ee pues a mí eso ya el punto me parece que eso si es invadir la privacidad ya obligar a una persona a dar una clave me parece que no debe ser como lo correcto. Paola: no creo estar de acuerdo con esa práctica

Y bueno entonces a raíz de eso se han presentado muchas polémicas incluso han llegado a instancias de llevarlo ya al tema legal y judicial y ahí países ya desarrollados que han... políticas de las leyes del estado han establecido para cuidar la protección de los datos en el internet porque por ejemplo Colombia si tiene una ley de protección de datos pero son como muy abiertas es decir no hay nada puntual para los datos del internet si no más para los datos que se suministran como a los bancos incluso a las empresas para sus procesos cuando pues se firman ciertas clausuras pero no hay más allá de los datos en el internet en ese orden de ideas pues según lo que hemos encontrado y una de nuestras conclusiones podría ser que Colombia ya debería ir dentro de sus constitución y las leyes ir considerando la protección de los datos en el internet algo ya más específico y puntual porque con el cambio pues si las nuevas prácticas así también tendrán que ajustarse pues las leyes entonces... no sé si usted quiera hacerme algún comentario más acerca pues del estudio de lo que hemos conversado hacerme alguna pregunta o saber algo. (Risa) me parece muy interesante el tema pues porque la verdad es bastante... es como muy delicado ¿no? Porque pues así como uno a veces está a un lado a uno pues algún día también lo van a... uno va a estar del otro lado como quien dice

Si exacto. Y es un tema bastante delicado y si a veces falta protección de todas maneras de la privacidad de uno

Si de uno y ser un poco más conscientes también porque bueno yo aquí cuando hacia la investigación yo también me analizaba pues mi comportamiento en el internet o que era lo que yo estaba reflejando y claro se contrasta uno y se da cuenta de que y si uno es consciente de que lo pueden observar con un propósito más allá de una amistad es decir ya en el ámbito laboral que yo lo puede analizar para darle si o no un puesto exactamente o para de todas maneras sigue estando esa conciencia y es algo que todo el mundo debería ir tomando ¿no?

Claro porque así cuando uno es consciente entonces uno se pregunta bueno que puede estar dando a entender esta imagen de mi o este comentario entonces ya uno se mide bueno doctora Paola pues eso era todo como las preguntitas de verdad estoy muy agradecida con usted porque es difícil que las personas saquen el tiempo y más con las rutinas y los ritmos del día a día y del sector pues que siempre es bastante cerradito entonces me hace muy feliz de verdad poder tener su ayuda y de seguro que va enriquecer mucho el proyecto cuando lo culminemos pues uno de los objetivos es realizar un artículo de carácter científico entonces quisiera luego compartírselo pare que bueno hay ya estarán los resultados de seguro algo podrá también enriquecer a sus conocimientos. Si me gustaría mucho muchísimas gracias.

6- ENTREVISTA EC6- 21 DE JUNIO DE 2016 EMPRESA

Bueno yo te quiero decir que las respuestas que te voy a dar son a manera de experiencia personal no son del proceso que maneja su empresa para que lo tengas en cuenta.

La información es confidencial solo una pregunta es puntual que involucra a la empresa.

Si te sirven así las respuestas puedo ayudarte de lo contrario sería con otra persona.

¿Percibe los cambios en el área de talento humano? Si, tecnológicos, institucionales, sociales, macroeconómicos a nivel global, de competitividad y en parte de gestión humana obligan a hacer cambios en sus procesos.

¿Considera usted que la tecnología pueda ayudar a mejorar los procesos? Si, definitivamente sí. **Todos estos cambios pueden reemplazar las prácticas tradicionales como la entrevista, prueba psicotécnica.** Si claro antes las entrevistas era personalmente y lo mismo la entrega de documentos, y pruebas presenciales ahora el tema virtual te permite a ti hacer un monton de modificaciones a los procesos, por ejemplo entrevistas a través de Skype, pruebas enviadas por correo. **Dentro de su experiencia ha usado las redes sociales.** LinkedIn, redes especializadas de hidrocarburos, buscadores especiales empleo, Facebook, twitter. **Por qué ha usado estos medios.** Las empresas en las que he trabajado son globales, además de requerir personal nacional también necesitan a nivel mundial, personal especializado y sub-especializado en las diferentes ramas de conocimiento que se requieran, las comunicaciones ahora son fáciles y se puede atraer candidatos a nivel global y si hay un interés de parte de él entonces nos conectamos, no hay límites ni fronteras. **Hace cuanto empezó a usar las redes con estos fines** hace 4 años **con qué frecuencia la utiliza.** Cuando se necesita cubrir una vacante con características especiales, personal especializado que no se encuentre en Colombia porque aquí se da prioridad a los colombianos, en las otras empresas en que he trabajado eso no importa solo se interesan por buscar a los mejores sin importar donde estén. **No sería bueno colocar las vacantes en las redes sociales haciendo la especificación de la nacionalidad** mi empresa tiene su propia base de datos, antes de colgar una vacante por redes sociales debe buscar primeramente su talento es dichas bases. **Ha usado las redes sociales para contactar y en el proceso de selección a usado las redes sociales para tomar la decisión** no en esta compañía pero desde mi experiencia con otras empresas lo hemos usado para validar pautas de comportamiento **en estas empresas como han hecho para acceder al perfil** a través de algunas redes si hemos enviado invitación, existen varias estrategias, a través amigos de los amigos, eso ya va en la experiencia de reclutador. **Que información buscan de los candidatos a través de las redes sociales** indicadores conductuales, tema de estudio, de la red con la que esta, hay unos temas de publicaciones, papers, estudios o relaciones de estudios que ellos puedan expresar, de experiencia laboral. Depende de niveles de candidatos que se esté buscando, en este caso no te hablo para cargos de operarios, te estoy hablando para cargos medios y de gerencia, su búsqueda es puntual de la información conductual del candidato, de cuáles son sus redes, cuáles son sus nichos. **Además de mirar habilidades duras también funciona para habilidades blandas.** Claro todo lo que te de información del candidato, desde que sea un método legal y permitido, que no esté encontré de violar la intimidad del candidato lo debes validar. **Qué tipo de habilidades blandas puede analizar a través de las redes sociales** tema de relacionamiento, filiación, orientaciones del candidato a determinados conocimientos, habilidad de conocimiento, preferencias, relacionamiento. Esto en linkedin que proporciona información más formal y estructurada por ser una red empresarial, en Facebook es diferente porque es más comercial, más informal. **La información que publican los candidatos en Facebook puede ser usada dentro de sus procesos.** No, nosotros no usamos ese tipo de información para un proceso

de selección, se utiliza más para validar otros procesos más formales como las entrevistas estructuradas, no se llega hasta el hecho de saber si el candidato tiene emociones de tristeza, felicidad para hacer inferencias de si es una persona depresiva no, nosotros no utilizamos ese tipo de información. Pero si se busca información más acertada del perfil del candidato que se está buscando, se mira información más relevante del candidato. **Que información puede obtener a través de las redes sociales que no pueda obtener a través de medios tradicionales.** Lo que se busca en las redes, específicamente en LinkedIn, es mirar las validaciones de competencias del candidato que le hacen los mismos miembros de su red. Por ejemplo sus conocidos en la red LinkedIn validan si esta persona tiene habilidades de liderazgo, y si todo lo que ellos dicen que manejan las otras personas las están validando entonces eso da más confianza a todo lo que dicen que dominan. **Qué importancia le da dentro del proceso de selección a la información que usted está encontrando** depende de la empresa, de la profundidad del proceso, no es un trabajo homogéneo, hay cargos que buscas de mucho nivel que entonces requiere de muchos detalles en los que se debe profundizar y luego buscas herramientas para validar lo que encuentras porque en la red se encuentra mucha basura, mucha información basura, por ejemplo en linkedin los miembros de una red pueden validar competencias de una persona que en realidad no las posee, por la cual no entregan una alta confiabilidad.

¿Usted cree que lo que el candidato está poniendo en la red es totalmente real?

... yo diría que parcialmente, tú necesitas validar toda la información que tienes a través de otras herramientas y hacer correlación, y eso va en la experiencia que tenga el especialista en selección y en la consolidación del proceso que se haga, bueno... la red simplemente es una fuente y lo que se debe hacer es cruzar la información con la información que se obtiene a lo largo de todo el proceso de selección.

¿Cree usted que estudiar al solicitante a través de las redes sociales, es una invasión a la privacidad?

No, yo pensaría que no, yo, pues estoy hablando por Patricia, no estoy hablando por que se apruebe en la empresa donde soy... yo pensaría que no, porque si tú lo publicas lo estás haciendo público, ¿si me entiendes?, o sea, eso no es privado. Si yo escribo mi estado de ánimo, si me casé, si me divorcié, si digo, eh... no sé, no estoy de acuerdo con esta posición política incluso, porque hay gente que habla de su tema político pues está en trata de hecho, además la constitución nos prohíbe y las leyes sí nos prohíben a nosotros hacer un pre juzgamiento por una idea política o religiosa, ¿si me entiendes?, si una persona escribe "soy cristiano" o "soy musulmán" o "soy ateo", o "soy mostico", no sé qué otra religión, eh, eso no le impide participar en un proceso de selección y creo que si lo publica es porque está permitiendo ya en cuenta privada esa información, entonces pienso que no, o sea, yo creo que tú debes ser consciente cuando te metes en una red social.

¿Cree que las redes sociales dan pie a la discriminación?

Pues eso depende del ojo que lo lea, ¿si me entiendes?, depende del ojo que lo lea, en nuestra empresa tenemos gente de diferentes razas, culturas, ideologías, religiones e incluso orientación sexual, entonces, y en los cargos altos, por eso te digo, todo es público, ellos mismos dicen “yo soy así”, “yo tengo esta orientación sexual”, “yo tengo esta religión”, que lo hacen público en sus diferentes situaciones, entonces, pensaría que este tema es desde el ojo que lo miren.

¿Es muy subjetivo desde la posición del encargado de tomar la decisión de si contrata, o no contrata?

No pensaría que del encargado, sino de la política de la compañía, ¿si me entiendes?, hay empresas privadas que definitivamente toman decisiones sobre eso y hay personas en selección que aceptan que esas posiciones sean una condición para que el candidato opte o no opte para estar aquí, ¿si me expliqué?

¿Tiene conocimiento acerca de leyes puntuales sobre la protección de datos?

... la de habeas datad, de hecho, en la mayoría de empresas en las que yo he estado, a los candidatos se les hace, eh, eh, firmar y autorizar el hecho de que hagan, si utilizo o no la información de su correo electrónico, la información que diligencian o no en la página a la que se están postulando a una convocatoria, etcétera

¿No existe nada que regulen los permisos a utilizar la información de perfiles sociales, es decir, una autorización?

Eh, espérate que estoy pensando... No, es más a toda la información que tú estás escribiendo y le entregas a la compañía, sí, a que tú seas absolutamente consciente de que tu perfil se está mirando en Facebook, una cosa es que tú autorices, por ejemplo: Una cosa es que tú autorices porque eres mi amigo, a que tú leas la información. Otra cosa es que como que una empresa hackeo para mirar cómo es el candidato, ¿si me expliqué?, son dos posiciones muy distintas, porque si yo te estoy brindando acceso a mi información es porque pues no sé, confío en lo que tú haces con esa información... Es como cuando tú publicas tus fotos, tú sabes que corres el riesgo de que te las raptan o suban, y no les pones filtros.

¿Cuál es su postura frente a las empresas que le piden las contraseñas de sus redes sociales a sus candidatos?

Ninguna de las empresas en las que he estado me ha sucedido eso, y en los procesos de selección en los que yo he participado que han sido también a nivel internacional no me han pedido nunca una contraseña. No, pienso que ya que te pidan la contraseña de tu cuenta pues ya es meterse mucho en tu vida, o sea, no... Tú eliges, tú eliges a quién le dejas entrar y a quién no, y quitarle esa entrada como a una empresa, ¿cómo por qué?, o sea, hay cosas que son privadas, ¿si me entiendes?, así tú las hagas públicas, tú decides, y más que sean privadas es que tú tienes el control, tú decides a quién se la das. Muchos candidatos me dirían “bueno, listo, no hay problema”, pero a mí personal yo diría “no, por qué”, o sea, hay cosas que no, ¿Por

qué tengo que darle la contraseña mía?, además es por mi seguridad, porque siempre que tú dices “no le digas las contraseñas a nadie”, entonces porque sí se la voy a dar a una empresa.

¿Aún en países como el nuestro, que hay más demanda de empleo que oferta?

Eh, o sea, me dices que si una empresa me dice que lo haga, ¿lo daría por una necesidad?

¿Qué tan ético podría llegar a ser este tema?

A mí no me parece, por eso te digo, me parece que no está bien, pedirle a un candidato que te dé la clave o el acceso a la cuenta de su Facebook, es más, tú puedes tener incluso, como un tema privado para ti, si me entiendes, o sea en qué sentido, que tú haces las redes que quieres porque simplemente quieres porque simplemente quieres conseguir un empleo mejor y tú estás en el derecho de hacerlo y la empresa no tiene por qué ponerte el límite en eso.

¿Qué consejo les daría a los solicitantes de empleo sobre las redes sociales?

A los solicitantes de empleo a la información que ellos ponen, No, o sea, yo creo que la gente tiene que ser como es, si, en la medida en que tú simplemente te muestras como eres pues es mucho más fácil saber. Encontrar una persona para una compañía es como encontrar una ficha de un rompecabezas, no todas las personas son para las empresas, y no todas las empresas son para las personas, y la mentalidad que tenemos infortunadamente en nuestro país, es que nosotros tenemos que eh... buscar trabajo, nosotros deberíamos cambiar la mentalidad y es hacer que las empresas nos busquen, es decir, desarrollar nuestros talentos, nuestras capacidades, aprender varios idiomas, hacer técnica, escribir, eh, eh, a nivel internacional, postularnos a hacer las maestrías, ¿si me entiendes?, cuando yo enriquezco toda mi hoja de vida y puedo mostrar eso, las empresas me van a buscar a mí y no la gente esperar que se puedan postular a una oferta laboral. Es cuestión de mentalidad, si tú me dices que me gustaría dejar plasmado como subgerente, sería esa... Definitivamente el candidato tiene que pensar en que todo lo bueno que tiene y que sea él, porque que tal ser como la empresa quiere que sea, o sea no, puede que esa no sea la empresa para él, donde va estar feliz, sino que sea una prisión para él.

¿Qué retos cree que vienen para el área de talento humano?

Retos, depende de diferentes ópticas, hay un tema de globalidad que nos está invitando a hacer una competencia sana pero donde realmente demostramos que somos buenos, donde los mejores son realmente los que deben estar dentro de la compañía, donde realmente se debe premiar. Yo pienso que hay muchos retos, hay retos en el tema de capacitación, de entrenamiento, de fortalecimiento de competencias, como las cosas que te estoy diciendo, hay un tema de liderazgo también donde requiere un fortalecimiento continuo, un tema de empresa semilla para talentos pero también con búsqueda de talentos reales de afuera... donde tenemos que buscar gente que quiera dar más y sacar menos, que sean muchos más altruistas para construir un mejor mundo y menos que estén pensando en ellos y que quieran sacarle a una compañía, o sea, eso pienso que hay un trabajo muy grande de culturas, especialmente en nuestro país.

¿Son más cambios de nivel externo, como por ejemplo de cultura de los colombianos?

La mayoría de población que nosotros tenemos en nuestras empresas es colombiana, si me entiendes, entonces esa cultura se ve reflejada en un micro, o sea, el macro sería el país y el micro sería cada empresa, y ahí es donde empiezas tú a ver esa problemática.

¿Qué cargo ocupa, usted?

Yo soy profesional de selección.

¿Qué edad tiene?

46 años.

¿Algún comentario por hacer acerca del estudio?

Nada más, lo que te digo es que las disculpas que te doy son de mi experiencia profesional.

¿Qué tan pertinente cree que es la investigación del uso de las redes sociales en los procesos de selección del talento humano?

Qué tan pertinente es?, lo que te entiendo es que ustedes están haciendo una comparación en los países más avanzados en el uso de estas herramientas con respecto a Colombia, Colombia y en el sector de hidrocarburos, lo que te entiendo, pues mira, cuando hablamos de Colombia y en el sector de hidrocarburos, estamos hablando que aunque no somos la única empresa que está en el sector de Colombia prácticamente es la que tiene mayor porcentaje de los negocios, sí, las otras empresas, pues digamos que... bueno, yo pienso que es pertinente siempre y cuando vean la sección de hidrocarburos, sino conocer el proceso de selección cómo es, mirar las anomalías externas que esto pueda tener, porque o sino simplemente se puede convertir en un proyecto o una tesis.

- **ENTREVISTAS A TRABAJADORES EN COLOMBIA**
- **ENTREVISTA TC1- 09 JUNIO 2016**

¿Qué edad tienes? ¿Cuál es el cargo que tienes en la organización? Y ¿hace cuánto trabajas acá?

Tengo 23 años y estoy haciendo mi práctica hace 6 meses ya aquí en la empresa.

¿Utilizas redes sociales? Si

Descríbenos un poco cómo las utilizas o qué usos les das y cuáles utilizas... básicamente entretenimiento, lo que es Facebook, Instagram, twitter, y utilizo una profesional que es la que todo el mundo utiliza que es LinkedIn.

Y, ¿alguna vez has utilizado alguna de estas redes sociales para conseguir empleo?

Pues digamos que por todas las que acabo de mencionar aparecen avisos de empleo, de vacantes que hay, entonces digamos que pues yo he visto. Pero digamos que yo las haya

utilizado para aplicar a un trabajo en específico no, no ha sido, pero si he visto vacantes en todas la redes que te acabo de mencionar.

Bueno ya que me cuentas que no las has utilizado para buscar empleo, tú podrías contarme ya como tal si tú consideras que el perfil de una red social de una persona o de un candidato que está aspirando a un puesto, revela la personalidad de esa persona... me parece que sí, y me parece que es muy importante porque pues hoy en día hay cada vez más poco tiempo para hacer entrevistas personales o como tal para evaluar a un personaje, mientras que por las redes sociales es mucho más rápido y más efectivo.

O sea, ¿te parece que estas redes sociales pueden ser utilizadas para tomar decisiones de selección? Si pueden ser utilizadas, pero hay que tener cuidado porque en las redes sociales es más fácil mentir y digamos que pues a veces la información puede ser no muy cierta, entonces hay que tener mucho cuidado con esto. Pero yo digo que una empresa ya muy seria hay más formas de controlar esas cosas.

Bueno y ya que me estás diciendo que hay muchas formas de mentir en las redes sociales ¿tú crees que el perfil que una persona está revelando en una red social profesional como LinkedIn es alejada de la realidad? ¿O que las empresas no pueden confiarse de eso? Bueno hay personas que yo conozco si le meten toda la seriedad a esto, por ejemplo yo todo lo que tengo en mi red social es totalmente verdadero, pero uno nunca sabe el tipo de personas que si pueden llegar a inventar. **Entonces ¿si crees que hay personas que están poniendo en su perfil cosas exageradas para llamar la atención de las empresas?** Si yo creo que existen. **Y ¿cómo crees tú que lo hacen y en qué aspectos de las redes sociales se puede ver reflejado esto?** Digamos en cuanto a estudios o en cuanto a las fotos también dejan mucho que decir y digamos logros que pueden ser alcanzados por las personas y no puedan ser demostrados como tal. **Y ya que me hablaste de las fotos ¿tú crees que las fotos o las actitudes que uno esté revelando en redes sociales más personales como Twitter o Facebook, crees que esto también puede estar revelando lo que tú eres o tu desempeño en el trabajo? o sea ¿crees que están relacionadas estas actitudes que estás publicando con cómo sería tu desempeño en el trabajo?** yo diría que en parte si y en parte no, en parte si porque una persona de reclutamiento de recursos humanos de una empresa puede ver el perfil de esa persona y puede evaluar mucho de esa persona como tal; pero también es cierto que la red social si es personal es de la persona y puede colocar lo que quiera, no quiere decir que en lo personal también vaya a ser así, entonces también se puede jugar en parte y parte.

¿Tú has escuchado o conoces a alguien a quien algunas empresas a las que se han postulado para alguna vacante, le han enviado una solicitud de amistad a sus redes sociales o le han solicitado la contraseña de alguna de estas? La contraseña no como tal, pero si se he sabido por ejemplo que en IBM solicitan, es más es por obligación que tú tengas una cuenta en twitter y que digas cuál es tu perfil y lo mismo en Facebook, no una contraseña sino para que puedan ver tu perfil. **Bueno y ¿tú con qué propósito crees que hacen esto?** Como para evaluar el tipo de perfil que puede tener la persona, como te digo las personas de reclutamiento pues diría yo que tienen que contar con algún psicólogo y estos pueden evaluar comportamientos y si cumplen con cierto perfil para la empresa dependiendo de lo que puedan encontrar en el perfil.

Y ¿crees tú que en algún momento las empresas han revisado el perfil público de una persona en sus redes sociales, ya como tal que no te hayan solicitado la contraseña o no te hayan pedido tu perfil, pero que lo están haciendo por debajo de cuerda? Sí, si lo pienso y en estos momentos para nadie es un secreto que es muy importante evaluar qué se tiene en una red social porque cualquier persona puede estarlo mirando.

Y ¿tú crees que ellos utilizan esa información que encuentran allí para definir su decisión de selección, ya como tal si se inclinan como tal por un candidato u otro? Pienso que puede ser un factor de decisión no el definitivo pero si puede ser uno de los factores para definir. **Y ya que me dices eso ¿qué tan útil crees tú que se están convirtiendo estas herramientas para tomar decisiones dentro de la empresa o como tal para los procesos de selección?** Pues me parece bueno pero lo que te digo debería ser uno de los criterios de selección y no debería ser el definitivo, porque en una red social tanto se puede mentir en muchos criterios o también la persona que está realizando la revisión del personal puede malinterpretar alguna información y pues por eso descartar a una persona que de pronto si era ideal para un puesto de trabajo.

Y ¿qué porcentaje de importancia crees que le están atribuyendo a esta información que están encontrando en las redes sociales? Yo diría que una importancia media, que está tomando cada vez más fuerza, porque digamos que cada vez más, por ejemplo yo que acabo de salir del entorno académico, las mismas universidad se están encargando de decirle a los estudiantes que cuidado con lo que publican en las redes sociales, porque las empresas cada vez más las están utilizando; entonces digamos que ahorita si es conocido por el mercado laboral que las empresas hacen esto.

Y ¿cuál es tu postura frente a estas empresas que están utilizando estas prácticas? Créeme que si hay empresas que están pidiendo las contraseñas de redes sociales para revisar esto desde adentro, con quién hablas, si publicas cosas indebidas. ¿Cuál es tu posición? Estoy de acuerdo, estoy de acuerdo en un porcentaje alto, pero el otro porcentaje en el que no estoy de acuerdo me parece que es la privacidad de cada quien, entonces me parece que se invade también un poco la privacidad y pues, también tener en cuenta que en la época en la que hoy estamos también es difícil guardar tantos secretos para una persona, y pues si una compañía también quiere tener dentro de su personal a la gente idónea, me imagino que puede valerse de esas actividades. **Y ya que me hablaste de la privacidad, esa es mi próxima pregunta, ¿tú crees que revisar los perfiles de redes sociales o utilizar estas herramientas se está convirtiendo en una violación o una invasión en la privacidad del candidato?** Los perfiles no tanto, si evalúan el perfil a mí no me parece que sea una invasión de la privacidad, pues igual es una red social y cualquiera tiene acceso a ella. Pero si me parece una invasión a la privacidad si le piden a uno una contraseña y le revisan hasta con quien habla, eso si ya me parecería una invasión.

¿Tú en algún momento has cerrado alguna red social? sí, yo he cerrado Facebook y lo he vuelto a abrir. **Y ¿por qué la cerraste?** La cerré porque me fui del país y no quería tener contacto con la gente del país, y **¿en ese momento sentiste preocupación porque te violaran la privacidad o lo hiciste por de verdad tener privacidad?** No, lo hice más por alejarme, por no saber nada, viajé de

Colombia a Australia y allá sencillamente creé otro Facebook y era otra persona, fue como por mí.

¿Crees tú que existen riesgos de discriminación en los que se puede caer en contra de los solicitantes de empleo por parte de las empresas a través de las redes sociales en un proceso de selección? Si, en definitiva, no más mira el ejemplo más fácil, por ejemplo ahora mira que hoy en día sé que por ejemplo las hojas de vida no se deben mandar con fotos porque eso es un, pues da para discriminación, en cuanto a género, en cuanto a raza, en cuanto a todo. Más aun sería un perfil de una red social, digamos que puede haber gustos, no sé entre religiosos, deportivos, si a este le gusta y al que está reclutando no, muy seguramente va a existir cierta discriminación.

Bueno con el pasar del tiempo las redes sociales han ido adaptándose para siempre irle dando satisfacción a los usuarios y en este momento incluso han ofrecido las opciones de privacidad, con la que se restringe la visibilidad de contenido a cierto tipo de público o amigos, ¿crees tú que es esencial hacer uso de este tipo de opciones? Si, si me parece importante, pues porque a uno tampoco le va a gustar que le anden viendo las fotos de la familia o donde está a cualquier persona; así como las empresas pueden tener acceso a esa información también gente inescrupulosa puede tener acceso a esa información y pues es importante bloquearlo.

Y ¿crees que hacer esto con las empresas también es válido, es decir activar estas opciones o mejor dicho te parece válido que una empresa para la cual estás aplicando te revise el perfil de una red social cualquiera? Creo que si una persona quiere de verdad entrar a trabajar a una empresa no debería tener ningún problema en que esa empresa, que ya sabe que algo serio y algo profesional evalúe su perfil, no tendría ningún problema.

¿Tienes conocimiento de alguna ley acá en Colombia de protección de datos al usuario? O sea no sé decir cuál es la ley, pero sé que hay leyes con las que tú puedes decir que no quieres que te lleguen ciertos datos, o que no quieres que te violen cierta privacidad, sé que sí existen.

Y ¿tú crees entonces que las empresas que solicitan contraseñas y todo es, están violando esta ley o están violando algún decreto que rija acá en Colombia? Yo me imagino que si y si ellos lo están haciendo lo podrán hacer hasta cierto punto, pues digamos una empresa grande debe saber en qué problemas se puede llegar a meter si ya invade la privacidad de has cierto punto. Si me imagino que puede hacerlo hasta cierto nivel. **Y ¿crees que todas las empresas estén enteradas de esto?** En parte no, yo no creo. Incluso las empresas deberían dar un aviso previo de que te van a realizar una revisión en tus perfiles de redes sociales, creo que al no avisar de esto, violan la privacidad de la persona.

- ENTREVISTA TC2 - 11 JUNIO 2016

Lo primero que quiero que me cuentes es cuál es tu edad, cuál es el cargo que tienes actualmente en la organización y hace cuánto tiempo ingresaste a ella... si buenas noches tengo 25 años, ingresé a la organización hace aproximadamente 4 años y mi cargo actual es ingeniero de intervenciones en campo.

Me puedes contar cómo fue tu proceso de selección para cuando te escogieron en la empresa... bueno yo inicié mi vida laboral como estudiante en práctica. **y como fue ese proceso...** bueno mi proceso inició porque la empresa iba a las universidades y allí aplicaban una prueba, yo apliqué una prueba y después venía un assessment psicológico y al final los candidatos que pasaban la prueba y la parte psicológica, iban a una entrevista directa en Bogotá con una psicóloga o con una persona del área de recursos humanos y con quien iba a ser tu jefe inmediato, que era quien te preguntaba la parte técnica. **¿Con cuántas personas fue esa entrevista?** Con dos personas, tuve una entrevista grupal con 12 o 15 personas, inicialmente cuando hicimos la prueba se presentaron unas 100 personas, luego de allí preclasificados fuimos 15 y allí tuvimos una entrevista grupal, la empresa subcontractaba esos servicios con una empresa de reclutamiento y selección.

Vale, y ya hablando de las redes sociales ¿tú nos puedes comentar si utilizas redes sociales? Sí... cuáles redes sociales utilizas... LinkedIn, Facebook, twitter, instagram, snapchat. **Cuéntame cuál es el uso que les das a estas redes sociales...** bueno instagram por diversión e información, sigo noticias de periódicos y eso, lo mismo Facebook por diversión pero también me gusta ver los artículos que publican mis compañeros, muchas veces hay noticias y cosas interesantes que me llaman la atención, LinkedIn lo utilizo para ver actualizaciones sobre la industria sigo personas relacionadas con la industria del petróleo, mirando las nuevas perspectivas comentarios y opiniones sobre la actual crisis que está viviendo el sector

¿Alguna vez las has utilizado para buscar empleo? No como tal, pero sí los portales de empleo como elemplo.com, **¿y en LinkedIn has visto alguna vacante?** Si en LinkedIn he visto vacantes y he aplicado, lo mismo en Facebook. en Facebook he visto vacantes y te remitía a un enlace que era del empleo.com, incluso estuve participando en un proceso por una vacante que vi en Facebook y me llamaron y era para aplicar por elemplo.com. **¿Y en algún momento has entrado a LinkedIn exclusivamente a buscar vacantes?** Si, claro. **Y cuéntame cómo es el proceso de búsqueda...** LinkedIn tiene la opción de Job Search y puedes hacer diferentes filtros para la búsqueda, como el nivel del trabajo según la experiencia, y allí buscas por palabras claves y te sale la descripción. **Y tienes algún ejemplo específico en el que hayas usado las redes para estos fines específicos...** si claro para contactar gente del sector en búsqueda de nuevas oportunidades. **¿Y eso lo has hecho a través de la red de contactos que ya tenías?...** sí y también a través de la sociedad de ingenieros de petróleos a la que estoy inscrito que es una página a nivel mundial a la que estoy inscrito y allí hacia consultas cuando tenía dudas con respecto a la industria

¿por qué utilizas estos medios? Porque es estar a la vanguardia, ya no es como antes cuando tú quieres buscar un empleo ya no hacías como anteriormente que las personas compraban un periódico y empezaban a mirar las ofertas laborales. Ahora la mayoría de empresas utilizan portales, publican en ellos o en LinkedIn, utilizan portales o incluso publican las ofertas en portales y tú aplicas sólo con tu perfil de LinkedIn.

¿y recuerdas hace cuánto comenzaste a utilizarlas? Yo creé Facebook en el 2007, o sea hace 9 años. **¿ y para buscar empleo?** Yo siempre las he estado mirando, nunca he dejado de buscar,

esto desde que inicié mi vida laboral. Siempre las he estado mirando, últimamente con más intensidad. **Y ya que me hablas de intensidad, ¿con qué frecuencia las utilizas para buscar empleo?** Por lo general una vez al mes, todas las redes para mirar qué había, cuando tú estás en un empleo bueno no estás en una búsqueda constante, siempre es buscando algo para avanzar.

Y hablando como tal del perfil en redes social, ¿tú crees que las personas revelan exactamente lo que es? Bueno ahora lo que dicen los psicólogos y los reclutadores, es que uno en el perfil profesional debe ser muy claro y conciso, las cosas específicas, más relevantes y no genéricas como “yo soy una persona confiable”, aquello que resalte más tu experiencia. Ahora el perfil no debe llevar más de 10 renglones. **Y hablando de una red más personal como twitter o Facebook, crees que lo que una persona muestra es la realidad...** no porque hay mucha gente que es mentirosa y vive de fantasía y está en la farándula y eso, para mí no es una red seria un twitter para andar buscando uno empleo, en Facebook hay muchas ofertas fraudulentas, sobretodo en medio de esta crisis han intentado hacer muchos fraudes a mucha gente, salen muchas ofertas y al momento sale que era un fraude, entonces toca estar muy alerta y muy pendiente en esa parte.

¿qué tan reveladoras crees que puedes llegar a ser estas redes sociales en cuanto a una actitud de un candidato? Lo pueden mirar, pero más que todo como el comportamiento personal, no al comportamiento profesional, hay mucha gente que es muy reservada con eso y trata de desligar, por eso me parece muy bueno que se creó la red LinkedIn que una red donde tú no vas a publicar fotos, o cosas inútiles, es una cosa muy profesional.

¿y tú qué perfil crees que estás transmitiendo en redes sociales? Bueno en redes sociales, yo tengo mis redes sociales personales que como bien lo dice la palabra es para mi parte personal, eso sí trato de cuidar mucho mi imagen personal. Porque ahorita muchos reclutadores te miran tu perfil en Facebook y les interesa lo que tienes en esa red, tipo de publicaciones, y entonces toca cuidar mucho su perfil y de los comentarios que también te hacen las personas. Ya LinkedIn ya es una red mucho más seria y formal.

¿Bueno y a ti te parecería válido que una empresa revise un perfil de una red personal como Facebook? sí, porque la empresa tiene derecho a saber qué tipo de personas va a contratar.

¿qué imagen te gustaría transmitirle a una empresa para que te seleccionen a un puesto deseado? Yo siempre he dicho que uno tiene que ser muy autentico, porque hay muchas personas que hablan de más y al momento de demostrarlo en el trabajo se estrellan, uno debe transmitir la imagen de lo que uno realmente es.

Bueno ya me comentaste que siempre te estás regulando en los temas que publicas, entonces podemos decir que ¿estás administrando tus perfiles en redes sociales? Sí, claro especialmente cuando inicié a trabajar. Cuando inicié a trabajar y mis contactos ya eran personas de mi trabajo, entonces ya comencé a cambiar mi tipo de publicaciones, ya por lo menos no ando publicando estados que no tienen sentido. Es darle sentido. **¿Entonces puedes contarnos con qué cosas te regulas?** Por el tipo de publicaciones, las fotos, comentarios, donde me etiquetan,

incluso tengo en Facebook ciertos filtros de restricciones, para evitar esas publicaciones que no son serias.

¿Alguna de las empresas a las que te has postulado te han enviado la solicitud de amistad a tus redes sociales? No, pero si los reclutadores mientras he estado en el proceso de reclutamiento y sobretodo de LinkedIn, porque ahora en la hoja de vida uno coloca su perfil de LinkedIn o por lo menos uno si detecta que le revisan el perfil de LinkedIn. **Y ¿en algún momento te han pedido la contraseña de alguna red social?** No, jamás. **¿Sabías que hay empresas que lo hacen?** No, no sabía. **y ya contándote eso, ¿con qué propósito crees que lo hacen?** Yo me imagino que para hacerte un estudio de seguridad, para confirmar que eres una persona cuerda y que lo que les estás diciendo a ellos si lo cumples. **Y ya que me dices que has detectado que te han revisado tu perfil en redes sociales ¿con qué fin crees que lo hacen?** Yo creo que es para corroborar la información que está en la hoja de vida, y como para mirar alguna otra característica que no esté consignada en la hoja de vida, pues en LinkedIn tú puedes ser más extenso.

¿Y crees que lo que las empresas observan en las redes sociales influye en su decisión final de selección? Yo creo que estos momentos si es muy importante, yo creo que hoy en día uno es prácticamente un personaje público.

¿y qué tan útil crees que son estas herramientas para obtener información relevante? Yo creo que hoy es realmente importante, dándole un porcentaje yo creo que un 60% o 70%, los reclutamiento son están siendo tradicionales. **Y ya que me hablas de un porcentaje tan alto, ¿crees que esta información si es válida?** Yo creo que es como un manera de filtrar información, yo creo que un perfil de LinkedIn si les es muy útil pero un perfil de Facebook y de instagram, o twitter incluso que es un poco más serio, no les sería útil.

Cuéntanos un poco tu postura frente a estas prácticas, crees que son válidas y útiles... esto como te dije sirve para hacer un filtro, como te dije es un elemento más en el proceso, no un elemento definitivo porque igual te tienen que hacer una entrevista, ya sea vía Skype o presencial. **Ya que me hablas de esto, ¿crees que definitivamente siempre existirán las entrevistas?** Yo creo que sí, más que todo porque hay trabajos de mucha responsabilidad. **¿Y sabías que en tu empresa muchas veces hacían todo el proceso por teléfono?** Sí, pero hasta donde yo he visto es que esas personas no quedan seleccionadas, siempre es más efectivo la persona que por lo menos hace una video llamada, que le vean la cara. O bueno esa es mi percepción, no sé si haya alguna estadística.

Y bueno ahora vamos a hablar un poco de la privacidad ¿crees que revisar un perfil público a un candidato es invadir su privacidad? No, porque es un perfil público. **Y ya como tal pedir una contraseña...** yo creo que ese punto debe ser con el consentimiento de una persona y que está en derecho de decir que no, es su red social.

¿y tienes preocupaciones por tu privacidad por tu presencia en línea? Sí claro, que me hagan un filtro por esto, o me jaqueen en la red social. **¿y has visto casos de este tipo?** He visto que a las personas les toman sus fotos y crean un perfil falso. **Y ya preocupaciones como tal frente a un**

proceso de reclutamiento o selección, ¿tienes miedo que las empresas violen tu privacidad? Que revisen lo público pero no que me revisen contraseñas.

Y hablando de discriminación ¿has sentido preocupación porque alguna empresa te discrimine? Hoy en día recomiendan no tener la foto en la hoja de vida, porque eso genera sesgo. Pero en lo personal no he sentido eso.

Ahorita me contabas que has activado muchas opciones de privacidad en Facebook ¿por qué lo has hecho? Bueno es más que todo por control de lo que escribían, o publicaciones en el muro, cosas sin sentido y con eso no estoy de acuerdo. Entonces lo hiciste más por lo que te publicaban que por lo que tú publicabas... si exacto, yo he bajado mucho la cantidad de mis publicaciones.

¿Tienes conocimiento de alguna ley que proteja los datos del usuario? Si, el habeas data. Y algo que regule las acciones de las empresas en redes sociales... no.

Si tú pudieras dar un consejo a los solicitantes de empleo sobre su presencia en línea ¿qué les dirías? Cuidenla, es muy importante y sobretodo en el sector petrolero, es una industria pequeña, es una industria delicada, cualquier acción que hagas de tu vida privada se puede volver pública y te puede perjudicar. Te refieres a publicaciones, fotos... sí todo, tratar de ser muy reservado, o si no vas a ser reservado no tenga a sus compañeros de trabajo en redes sociales. ¿entonces tú crees que como una personas se esté mostrando en una red social como twitter o Facebook puede llegar a revelar su desempeño en el trabajo, o estas son dos cosas totalmente independiente? Sí, porque si tú eres una persona que revela que estás en rumba todos los días de la semana ¿qué desempeño puede tener esa persona?

Y ya como tal hablando del estudio que estamos realizando ¿tienes algún consejo para darnos, alguna recomendación, comentario? Esta industria es muy celosa al momento de reclutar y seleccionar a las personas, esta industria tiene un gran problema y es que como es tan pequeña si tú cometes un error, se sabe en todos lados y eso te puede cerrar muchas pruebas, así como se te abren muchas puertas se te cierran muchas. Entonces mi comentario es que le recomiende a todo el que entrevisten que se cuide.

- ENTREVISTA TC3- 17 JUNIO 2016

Entonces lo primero que quiero que me cuentes es que edad tienes y que cargo tienes acá en la organización... Tengo 26 años y soy contracts analyts, estoy encargada del área de contratos a proveedores.

¿Y hace cuánto estás acá en la compañía? Desde noviembre del 2014. Y tú nos puedes contar un poquito como fue el proceso de selección acá en la empresa, por dónde conociste la vacante... Bueno Rafael córdoba era el reclutador, él estaba buscando gente, me pidió que le mandara la hoja de vida, le mande la hoja de vida, me dijo que habían tres participantes adicionales, uno era el director jurídico de hl y cesar muñoz que es contratista y que también trabaja en el área legal, ellos eran los tres y pues yo. Vale y ¿cómo conociste la vacante, o sea fue por referido, alguien te comentó? Fue referido

Y ya como tal en el proceso de selección ¿qué pruebas te hicieron? Primero tuve la entrevista con mariana que era la que iba a ser mi jefe luego tuve entrevista con mariana niño que era la jefe de mariana luego tuve que ir a adecco a unas pruebas psicológicas me hicieron unas pruebas con un psicólogo y luego me mandaron unas psicotécnicas para para completar por internet

Y bueno cuéntanos si tu utilizar redes sociales en internet sí

¿Y cuáles utilizas? LinkedIn de trabajo pues e Instagram **¿no tienes Facebook?** no no tengo Facebook. **Vale y bueno descríbenos un poquito cual es el uso que le das a estas redes sociales...** bueno LinkedIn no se me parecen que ahí salen un montón de ofertas de empleos y en Instagram si no, solo chismoseo. **Vale y no tienes twitter o alguna otra red social solo esas dos...** sí twitter

¿Buscas empleo solamente por LinkedIn o por alguna otra red social? por elemplo.com... **y bueno cuando vas a hacer esa búsqueda tu nos puedes contar más o menos como es el proceso de búsqueda, lo primero que miras etc...** bueno filtro por la ubicación y por el salario.

Y bueno en LinkedIn me puedes dar un ejemplo de un momento que hayas utilizado las redes sociales con estos fines y por dónde has empezado la búsqueda como tal en esa red social... bueno ahí hay una vaina que se llama como buscar empleos o te salen los empleos sugeridos para ti o muchas veces me mandan como inbox por ahí pidiéndome la hoja de vida

¿Por qué utilizas estos medios, cual es la razón por la cual decidiste utilizar las redes sociales? porque me parece que se mueven un montón, por ejemplo LinkedIn se mueve mucho más que elemplo entonces por eso me parece chévere uno ve cosas chéveres por ahí.

¿Cuál fue la primera red social que utilizaste? no me acuerdo hay uno que se llamaba hi5 creo o sea hace como 15 años

Bueno ¿con qué frecuencia utilizas ya como tal LinkedIn para buscar empleo? mmm no, en verdad hace rato no lo uso por ahí una vez cada mes **¿crees que de pronto es porque pues acá tienes una estabilidad?** si es por eso sino lo usaría mucho más

¿Consideras que el perfil que uno tiene en una red social puede revelar la personalidad de alguien? no sé es que a mí se me hace muy difícil uno identificar la personalidad de una persona incluso en la primera entrevista entonces pues de pronto te dará algunas guías como si es ordenada o no es ordenada etc. pero no en su totalidad. **¿O sea no crees que estas redes, estas herramientas puedan llegar a ser muy reveladoras o muy útiles para las empresas?** no, si es muy útil para las empresas pero no sé qué tanto pueda revelar la personalidad de una persona

¿Actualmente qué imagen crees tu que estas transmitiendo a través de los perfiles de tu redes sociales? pues mi perfil en eso es muy conciso muy puntual trato de que sea ordenado. **¿Qué imagen te gustaría transmitirle a una empresa para que te seleccionen a un puesto deseado o crees que es suficiente mostrarte como tú eres?** No, sí es importante mostrar que soy una persona o que están buscando una persona proactiva mmm responsable juiciosa ordenada

¿Tú crees que tú en estos momentos estas administrando tus perfiles en redes sociales o sea tú piensas antes de publicar algo o te limitas a publicar algunas cosas porque sean indebidas o no? Sí, sí total. Y cuéntanos un poco con qué te limitas o cómo estás administrando esos perfiles de las redes sociales... mmm trato de no publicar cosas muy personales mmm pues hay artículos que me gustan y esto pero los que más me gustan no va a llegar a las redes sociales.

¿Yú crees que de pronto lo que una persona muestra en sus redes sociales es una muestra exacta de lo que esa persona es? si yo creo que sí, sí deja ver muchas cosas

Pero hablando de que si te muestra la realidad ¿crees que las personas tienden a mentir o exagerar para llamar la atención de empresas? Sí, yo creo que exagera, pues hay mucha gente que exagera vendiéndose entonces me imagino que exageraran también en redes sociales.

Y si en algún momento te has postulado a alguna empresa ¿algunas de ellas te han enviado una solicitud de amistad a sus redes sociales? Sí. ¿Y quizá te han solicitado alguna contraseña? No, no me han solicitado ninguna contraseña. Bueno y ¿con qué propósito crees tú que te enviaron esa solicitud de amistad? Creo yo que para seguir en contacto para futuras oportunidades. ¿y no crees que quizá lo hicieron para conocer más de ti? Sí quizá, seguro que sí. ¿Y hablando de esto crees que quizá una empresa no te envió una solicitud de amistad pero sí revisó tu perfil público? Sí. ¿Crees que lo que ellas ven en tu perfil influye en su decisión final de selección? Sí. Entonces ¿qué tan útil crees tú que son estas herramientas para las empresas al momento de tomar una decisión de selección? ¿Le están dando bastante peso a lo que observan? Sí, yo creo que si le están dando bastante peso o sino no mirarían.

¿Qué porcentaje de importancia crees que le están dando las empresas a la información que observan en redes sociales? Yo creo que por ahí el 50%. ¿Y crees que siempre será necesario que una empresa te cite y te vea personalmente, o crees que en algún momento esto será reemplazado por las nuevas prácticas? Pues de hecho yo creo que cada vez estamos migrando más a usar este tipo de tecnologías, incluso alguna vez me hicieron una entrevista por Skype. Y de hecho creo que en algún momento, no creo que ya inmediatamente porque la sociedad colombiana es muy convencional, entonces siempre el jefe va a querer verle la cara al otro, ver cómo está vestido, pero pues sí definitivamente estamos migrando a eso. Y ahora que me hablas de eso ¿crees que por la cultura o los pensamientos de nuestro país no hemos avanzado más a esto? Sí claro, es algo cultural.

¿Crees que estudiar a los candidatos a través de estas herramientas es invadir su privacidad? No, pues si es algo público, la gente está cediendo su privacidad en esas cosas. Si yo publico fotos o dejo mensajes en una red social es para hacerlo público y para que cualquier persona lo vea.

Y hablando de pedir contraseñas ¿crees que eso sí es invadir su privacidad? Eso sí me hace exagerado.

También hemos encontrado que hay riesgos de discriminar a una persona, ya sea por raza, color o creencias. ¿En algún momento has sentido temor porque te discriminen? No. Y ¿no crees que quizá por la foto que pones o lo que publicas te puedan llegar a discriminar? Pues no sé hasta

qué punto se use la palabra discriminar pero si hay una foto en la que salgo como una grilla, pues yo también la discriminaría.

Con el pasar del tiempo las redes sociales han buscado satisfacer a sus usuarios y con esto han creado opciones de privacidad con la que se restringe contenido a cierto tipo de público ¿alguna vez has activado alguna de estas? Sí. ¿Y por qué lo has hecho? Por seguridad, como para que no vean mi teléfono y cosas así. **Y ya que me hablas de esto ¿tienes conocimiento de alguna ley de protección de datos al usuario? Sí. ¿Y algo que rijan específicamente para las redes sociales?** No, la verdad no.

¿Crees que las empresas estarían violando la ley de protección de datos al usuario al utilizar estas herramientas dentro de su proceso de selección? No, no creo.

Si pudieses darle un consejo a los solicitantes de empleo en cuanto a su presencia en línea ¿qué les dirías? Pues que usen más estas opciones para buscar empleo, hay mucha gente que las usa pero sé que faltan muchos más, y que no sean tímidos, no deben tener miedo de usarlas, además eso es eficiencia, pedir hojas de vida por ahí y todo lo demás, es mucho más fácil. **Y ¿crees que uno debería regularse en las cosas que publica?** Sí claro.

4-ENTREVISTA TC4- 16 JUNIO 2016

¿Cuántos años tiene?

44 años

¿qué cargo ocupa en la compañía?

Ingeniero de Yacimientos especialista, es decir profesional experto.

¿Hace cuánto lleva en la compañía?

10 años.

¿Utiliza redes sociales?

Muy poco, el único uso que he tenido ha sido muy personal y con Facebook. Yo las uso poco la verdad.

Y ¿Con qué propósito las usa?

sobre todo para compartir información entre colegas, ese es el uso técnico.

¿Alguna vez ha utilizado una red social para conseguir empleo?

No, mi historia en eso ha sido buena, la verdad he pasado de una empresa a otra sin mayor esfuerzo y tampoco he estado buscando mientras tengo empleo, no estoy buscando lo que hay por ahí a la redonda.

¿Cree usted que analizando el perfil de una persona en una red social (lo que comparte en contenido, imágenes... etc.) se podría identificar su personalidad?

No, yo creo que eso es la parte externa de la persona, eso es como verle la cara, pero para conocer a una persona realmente se requiere más y pues nada cambia una interacción personal, usualmente en las redes sociales las personas muestran lo que quiere que el resto vean, pero no necesariamente toda su realidad.

Es decir, ¿Podemos identificar algún porcentaje de su personalidad ó es nula esta posibilidad?

Sí, pues... Depende. Si la persona es abierta podríamos decir que alrededor de 30% o 40% o hasta más. Pero, el problema está el caso de las personas que no les gusta compartir nada en las redes sociales o que lo que publican es muy limitado, y uno no podría darse cuenta de casi nada de esa persona, estas escasamente un 10% – 20%.

Tenemos referencias de que se han dado casos en el que las empresas estudian a sus candidatos por las redes sociales y de esta manera mirar si dicha persona encaja en la cultura organizacional de la empresa, ¿Tiene conocimiento de alguno de estos casos?

No, pero si me puedo imaginar que lo hagan porque en general eso es lo que hace uno cuando va a agregar a alguien nuevo, revisa su perfil, mira las fotos, comentarios y demás para hacerse una idea de la persona en la medida que esa persona pues publique, pero como ya lo mencione antes, hacer esto es difícil por algunos filtros de privacidad. Pero, no tenía conocimiento que lo hicieran las empresas.

En ese sentido, ¿Qué tan útil cree usted que sean estas herramientas para la empresa en una decisión de selección?

es decir si una empresa está en su proceso de selección y empieza a investigar a sus candidatos en las redes sociales, yo creería que ahí no van a encontrar elementos suficientes para juzgar si una persona es apta o no para un cargo, es difícil calificar o descalifiquen a una persona para un cargo a partir de la información en las redes. Me parecería que no es lo procedente, por lo que le digo esta información en la mayoría de los casos es incompleta porque las personas solo publican lo que quieren que lo además vean, creo que podría finalmente en algún instante si es otro tipo de redes podría servir como un tipo de apoyo pero creo que nunca se debería cambiar lo que dice una entrevista o la hoja de vida.

Sabemos que, el reclutador o encargado del proceso de selección evalúa las técnicas y las blandas del candidato, las técnicas tienen otro manejo, pero específicamente las blandas (liderazgo, responsabilidad, comunicación) ¿se podría determinar a través de las redes?

Si la persona es transparente y le gusta publicar todo lo que hace de pronto si se podría llegar hacer una conclusión, pero para personas como yo que no lo publicamos todo, que más bien somos entes pasivos es difícil concluir porque no hay información entonces siempre tendríamos un perfil incompleto. Tal vez serviría para conocer cómo te digo a una persona transparente.

Sabemos de qué hay algunas empresas evalúan el contenido de lo que publican sus candidatos en internet, algunas desde adentro (solicitan contraseña a los del candidato) y otras desde afuera (revisan el perfil público) ¿cree usted que en estos casos hay una invasión de la privacidad de los candidatos?

Sí claro, absolutamente!! No veo como se pueda hacer eso de pedir una contraseña si es algo tan personal, creo que es ilegal y en caso de que fuera legal, de todas maneras como te digo no creo que todas las personas utilicen las redes sociales como un closet para guardar cosas, hay lugares más seguros, y aunque la plataforma de Facebook permite privar ciertas cosas que solo puede ver uno mismo siento que las personas no están muy tranquilas con la seguridad de estos contenido.

¿considera que el analizar a un candidato en sus redes sociales dentro del proceso de selección podría dar pie a la discriminación?

Sí claro, empezando porque no todo el mundo tienen redes sociales entonces ellos se verían obligados a abrir una red social para que se les incluyera en el proceso, no creo que sea justo, me parece totalmente discriminatorio.

¿Conoce usted alguna ley sobre la protección de datos?

Sí, las nuevas leyes que andan por ahí rondando.

Teniendo en cuenta su conocimiento en esas leyes, ¿creería usted que las empresas las estarían violando al usar la información ahí suministrada?

No, yo creo que no desde que vena solo el contenido público como sabes en Facebook y en cualquier red tienen opciones de privacidad, de que puede ser público y que no, entonces desde que se acceda a ese contenido público no sería ilegal, porque para eso se llama público porque todo el mundo lo puede ver. Lo que sí me parece ilegal es meterse con el contenido privado o restringido de los candidatos, esto no sería para nada procedente.

aunque es un país como el nuestro donde hay más demanda que oferta de empleo, la gente se ve obligada a ceder en muchas cosas, podrían hacerlo en estos temas. Pues en el caso en que toque, entonces la gente tendría que crear perfiles falsos y mostrar una realidad que no es la de uno, y si la empresa quiere ver el Facebook hay que decir bueno aquí está mi Facebook, mírelo. Entonces la información que está adquiriendo la empresa no es la real, ni la correcta. Eso sería lo más fácil de hacer.

Tendría algún otro comentario por hacer? Me parece muy interesante el tema, no lo conocía. Creo haberte dado mi punto, creo que las redes sociales son chévere pero no cambian en este momento ni nunca van a cambiar lo que es la experiencia que es tener una persona en frente, hacerle unas preguntas, verla de verdad, yo creo que eso es fundamental y todas las proceso de selección deberían basarse más en eso que en otra información que podría ser a adicional o complementaria.

5-ENTREVISTA TC5- 10 JUNIO 2016

¿Qué edad tiene? 24

¿Qué cargo tiene en la organización? Asistente de company man

¿Hace cuánto tiempo labora en la compañía? 2 años

¿Utiliza redes sociales en internet? Si claro, a cada rato.

¿Para que las utilizas? Para ver videos de las cosas que me gustan, instagram para subir fotos, también las uso para chatear... cosas así, nada raro.

¿Alguna vez las has utilizado para buscar empleo? Mmm la verdad creo que sí, alguna vez.

¿Por dónde ha buscado empleo? Solo por Facebook

¿Cómo fue el proceso de búsqueda? Una vez hubo una convocatoria por Facebook que hizo la empresa (Equion) para trabajar en facebook, por un comentario pregunte el correo electrónico y envié la hv.

¿Te llamaron? Si

¿Se puso concretar algo? No porque pedían experiencia y yo no la tenía.

¿Cómo se te dio por buscar empleo por Facebook? En ese entonces como estaba recién graduado me puse a buscar empleo y un amigo que trabajaba en esa empresa me conto de la convocatoria y entonces busque el perfil de la empresa y aplique.

¿Luego como conseguiste empleo en esta empresa no has vuelto a buscar más empleo? No, no más, gracias a Dios (risa)

¿Consideras que el perfil en redes sociales puede revelar la personalidad de una persona? Claro... uff totalmente, si tú ves a una persona un poca rara...una impresión a primera vista aunque eso no lo define, ejemplo una persona que le gusten los tatuajes, sube púas fotos de tatuajes, de sus tatuajes, pero eso no quiere decir nada pero de todas formas da una primera impresión pero tocaría tener una entrevista con esa persona para poder definirla.

¿De un 100 % qué tan reveladoras pueden llegar a ser estas herramientas acerca de la personalidad de una persona? Yo diría, como a vuelo de pájaro, un 40% pues puede revelar una primera imagen de una persona pero obviamente lo más impórtate son las pruebas psicotécnicas, la entrevista, que actitudes puede tener, que debilidades puede tener, habilidades, capacidades técnicas, por ejemplo lo que se muestra en Facebook es la vida social de la personal y lo laboral no debería entrometerse. Por ejemplo una persona con tatuajes deja

ver sus gusto y algo de su personalidad pero eso no quiere decir que no pueda cumplir con las cualidades técnicas para ser contratada por una empresa, yo conozco personas así, llenas de tatuajes y son excelentes trabajadores. Por eso te digo, las redes podrían revelar máximo un 40% de la personalidad de una persona.

Siguiendo ese orden de ideas y realizándote una autoevaluación, Actualmente, ¿Qué impresión crees que está transmitiendo a través de sus perfiles en redes sociales? Mmm bueno nunca lo había visto desde ese punto de vista, pues uno publica lo que a uno le gusta, la foto que a uno le pareció bacana pues la publico con mis amigos, o por lo menos yo soy así, a me gusta publicar cosas chistosas, esas son las cosas que yo comparto. Es una pregunta muy difícil de responder, es muy subjetiva, (risa) pues no se (risa). Pues transmito lo que soy yo, no sabría qué decir, mm pongámoslo así para responderte la pregunta, yo monto en redes lo que me parece chévere, por ejemplo si salgo con amigos monto fotos, o de mis viajes. Eso podría dejar ver que me gusta pasear y compartir con mis amigos. Me gusta mostrar cosas de mi vida social.

¿Solo publicas cosas de tu vida social o algunas veces de tu vida laboral? Como artículos, noticias de tu sector por ejemplo. Si claro, he publicado cosas que me parece interesante y que me gustaría que los demás se enteraran,

¿Digamos en el caso de que estuvieras buscando empleo, que imagen te gustaría transmitirle a una empresa para que te seleccionen al puesto deseado? Pues la verdad ser exactamente lo que soy, yo a mis redes sociales no les cambiara nada, yo soy como soy. La verdad si yo llegara a cambiar algo a mis redes para que una empresa me contratara, entonces estaría dejando ser yo, lo que soy. Entonces no cambiaría nada, publico lo que me gusta. La verdad como te dije, para mi Facebook no dice mucho de las personas, si algunos gustos y eso pero lo que definitivamente define es una entrevista.

Te cuento un poco, algunas de las de las empresas están tendiendo a enviado la solicitud de amistad a redes sociales de sus candidatos o algunas han solicitado la contraseñas ¿con que propósito crees que hacen esto? Pues yo me imagino que lo hacen para darse una primera imagen de quien es la persona, aunque a mí eso no me parece correcto eso, no se para que se ponen a mirar las redes del otro si para eso hay psicólogos que puedan a través de una entrevista definir la personalidad de alguien y analicen los comportamientos de las personas. Tampoco estoy de acuerdo con que soliciten contraseñas, eso si no me lo sabía, que falta de respeto la verdad. Pero bueno para responderte a la pregunta, para que lo hacen, mmm supongo que para ver las conversaciones para ver como hablan con las otras personas, aunque me parece que eso hace parte de la vida privada de una persona y una empresa no debería meterse en eso. Eso es invadir la privacidad.

Si lo miramos desde el punto de vista de las empresas ¿Qué tan útil crees que son estas herramientas para las empresas al momento de tomar una decisión de selección? Como te digo, a mí me parece que no es útil, para eso hay psicólogos con experiencias, o sea para estudiar a

las personas, para hacer son las entrevistas para que pregunten todo lo que quieras, tanto preguntas familiares, laborales, sociales, podrían llamar a otras personas para ver que opinan del candidato, o hacer preguntas capciosas, hacer preguntas retadoras para ver cómo reacciona la persona. Los psicólogos están formado para eso, ya ellos saben lo que ellos tienen que preguntar, para definir a una persona, ellos no solo evalúan las respuestas sino también el comportamiento, entonces para que mirar las redes sociales. Pero respondiéndote la pregunta de cierto modo si les puede ser útil, al fin y al cabo las redes sociales son públicas.

Pero bueno, continuando, **¿Cree que estudiar a los candidatos a un empleo a través de estas herramientas es una invasión a su privacidad por parte de las empresas?** Por supuesto, las empresas no deberían entrometerse, una cosas es la vida social y otra la laboral.

Ahora bien, también crees que se podría presentar discriminación dentro de un proceso de selección, es por ejemplo, es un currículum al candidato no le pueden exigir datos sobre inclinaciones sexuales, políticas o religiosas pero estas si se pueden observar a través de las redes sociales. ¿Crees que se podría llegar a discriminar a partir de esta información que se pueden encontrar en las redes? Obviamente si se puede, aunque eso es muy subjetivo, eso depende del psicólogo, digamos que las empresas internamente tienen sus políticas entonces si la persona cumple con las capacidades técnicas y valores de la empresa entonces lo demás no debería importar. Pero no sé, hay jefes de jefes, por ejemplo si aún jefe no le gustan que las personas sean negras u homosexuales, pues si él podría mirar las redes sociales y chequear ese tipo de cosas y eso es discriminar. Y como en el proceso de selección interviene muchas personas que en conjunto toman la decisión, entonces obviamente alguna podría llegar a discriminar. Pero al final las redes sociales sí podrían ser útil para tener una primera impresión de la persona pero esto no debería ser definitivo para una decisión de selección.

Pero bueno con el pasar del tiempo las redes sociales van realizando actualizaciones en pro de la satisfacción de sus usuarios, dentro de ellas, la opción de privacidad; con la que se restringe la visibilidad de contenidos a cierto tipo de público o "amigos". ¿Has activado alguna vez este tipo de opciones? Si claro, porque hay fotos que solo pueden ver quiénes son mis amigos, o hay cosas que solo le quiero mostrar solo a un grupo, o solo hay fotos que solo yo puedo ver porque son fotos que quiero guardar en mi Facebook para verlas cuando quiera pero que no me interesan que los demás vean.

Por último, ¿tienes conocimiento de alguna ley de protección de datos al usuario? NO pues no la verdad no, aunque sé que debe tener alguna política pero yo no sé.

Mmm por otro lado, si pudiera dar un consejo a los solicitantes de empleo en cuanto a su presencia en línea, ¿qué les diría? La verdad uno es como uno es, yo creo que uno no debería cambiar nada pues la personalidad se define a través de muchas experiencias. Eso es una red social entonces uno debería compartir cosas que le gusten, que le parezcan interesantes. Consejo que se preparen para una buena entrevista, que se muestren tal como son, pues eso es

lo que buscan las empresas, una persona transparente. Pero si ya hoy en día está influyendo ese tema de las redes sociales para dar un puesto y con la urgencia de conseguir empleo, pues lamentablemente deberían abstenerse de publicar cosas que en los zapatos de un reclutador no les gustaría ver. Digamos abstenerse de fotos morbosas, esas selfies en el espejo mostrando nalga, o fumando cigarrillo porque esas cosas muchas personas no las ven bien, cosas como maltratar un animalito o burlándose de otra persona, del mal ajeno, obviamente eso lo llega ver un reclutador y eso se ve súper mal y dejaría ver que es una mala persona y no encajaría en la empresa, pero si usted es una persona normal publique lo que guste, y sea quien es.

¿No sé si tengas algún otro comentario que hacer en relación con este estudio? Que chévere la investigación que están haciendo, no estaba muy enterado de ese tema y me parece muy útil y si eso ya está influyendo hoy en día entonces pues si las empresas lo quieren ver al fin y al cabo es público. Muy bacano el estudio, las felicito.

6- ENTREVISTA A TC6- 15 DE JUNIO DE 2016

¿Qué edad tiene? 24

¿Qué cargo tiene en la organización? Analista de contrato

¿Hace cuánto tiempo labora en la compañía? Un año y cuatro meses

¿Utiliza redes sociales en internet? Si las utilizo full, lo que es Facebook y Instagram, linkedin no con la misma intensidad pero siempre busco tenerlo actualizado, lo reviso por ahí una vez cada dos semanas

¿Las utiliza también para detectar posibles empleos? Si.

¿Por dónde busca empleo? por Facebook, ahí hay grupos que están dedicados a eso, un espacio donde la gente publica ofertas de trabajo, comparten muchos link por ejemplo del empleo.com o de otras páginas pero finalmente se publica por Facebook. También lo hacía por linkedin, me metía en las páginas de las compañías para buscar ofertas y además esto suscrito a un apartado de linkedin de vacantes.

¿Por qué utilizaste estos medios? porque yo soy consciente de la información y las conexiones a nivel mundial, a nivel global que se dan por las redes, entonces se facilita mucho a la información y a las compañías, por ejemplo con esta empresa yo no la conocía como compañía pero si tú ahora colocas empresas petroleras seguramente encontraras en esta empresa, o en linkedin si buscas también, entonces en redes se encuentran muchas ofertas

¿Cuándo comenzó a usarlas? en realidad hace como un año

¿Considera usted que el perfil en redes sociales puede revelar la personalidad de una persona? Si, para mí, y no soy psicólogo, pero mejor dicho si yo te buscara ahorita en Facebook este año y el año pasado habrás compartido fotos, noticias, video y además al observar lo que la gente comenta de ti, podría pensar en qué tipo de persona eres.

¿Qué tan reveladoras pueden llegar a ser estas herramientas, de un 100%? yo digo que hasta un 70 % me atrevería en decir.

¿Qué imagen personal cree usted que está transmitiendo a través de sus perfiles en redes sociales? a través de mis perfiles, en realidad yo creo que mi perfil revela muchas cosas de mi personalidad, por ejemplo yo comparto noticias que me parecen que representan justicia y en vida yo busco ser lo más justo posible, entonces publico noticias de esto, por ejemplo noticias como la del cartel del papel higiénico. También comparto imágenes chistosas, entonces ahí se podría ver el tipo de humos que me gusta, también comparto gustos personales, si se trata de música, por ejemplo a mí me gusta mucho doctor crápula y dentro de poco se presentarán en Bogotá entonces compartí la noticia del evento. Entonces fíjate he ido nombrando cosas que dicen mucho de mí, además subo muchas fotos y a partir de ellas podrías ver qué tipo de actividades hago los fines de semana, y ahí me podría comentar mi novia y se podría llegar a ver lo meloso que podríamos llegar a ser (risas). Entonces si miras los ejemplos que te he venido poniendo son reales y revela que soy una persona justa, amigüera, familiar, básicamente se podría ver eso.

¿Qué imagen le gustaría transmitirle a una empresa para que lo seleccionen al puesto deseado? me parece que... si fuera consciente de que la van a revisar trataría que las fotos de perfil, de entrada fueran más serias o sea en traje o algo así, y ocultaría las fotos en las que me etiquetaron donde no se dé una imagen muy positiva de mí, o algunos comentarios, del resto está bien porque no se trata de ocultar todo pues las empresas buscan personas integrales, que socializan con amigos, familia, que trabajan, en conclusión personas integrales, entonces todas las publicaciones que tengo podrían servir.

¿Administra sus perfiles en redes sociales con este fin? La verdad el tema de linkedin si porque claramente es para eso, para las relaciones laborales, buscar empleo y por eso la administro, busco tenerla actualizada pero por ahí una vez cada dos semanas. Pero en Facebook e Instagram no, nunca las administro con este fin, nunca las administro pensando en que alguien laboralmente me las pueda revisar, en si cargo las fotos que me parecen, aunque no solo por la parte laboral uno debería cuidar su perfil sino también por la imagen ante la familia y así. Pero en si no muevo el resto de mis redes sociales para mejorar una imagen laboral.

¿Algunas de las de las empresas a las que se ha postulado para una vacante le han enviado la solicitud de amistad a sus redes sociales? ¿O le han solicitado la contraseña de algunas de sus redes sociales? No, en lo que es Facebook y twitter no, ni la compañía como tal no. Ni mucho menos las contraseñas.

¿Con que propósito crees que las empresas harían estas cosas? el propósito creo que es claro y es identificar los aspectos positivos y negativos que podría llegar a tener una persona, sobre todo los negativos, lo que pasa es que el tema de agregarla o pedirle la contraseña ya depende del grado de detalle que la empresa quiere, porque si piden la contraseña me imagino que será

para verle los mensajes, del como habla, y creo que lo hacen para tratar de leer a la persona en su versión más natural y pues curarse en salud, prevenir que aspectos negativos de una persona pueda afectar a su compañía al llegar ser parte de un equipo de trabajo. Pienso que el tema de agregar a la persona el objetivo es el mismo al que si le pide la contraseña pero la diferencia está en que no se obtiene el mismo nivel de detalle.

¿Qué tan útil cree usted que son estas herramientas para las empresas al momento de tomar una decisión de selección? me parece que muy útil, yo si estoy de acuerdo en que la red social se presta mucho para eso, yo conozco gente que postea cosas muy interesantes en las que uno dice que persona para tener un análisis estructural y excelente, entonces cree que las empresas podrían ver esto también, creo que en su decisión de selección no deben ser fundamentales pero si un valor agregado.

¿Qué porcentaje de importancia en un proceso de selección crees que las empresas le deban atribuir a la información que encuentran del candidato en sus redes sociales? yo pensaría que un 20%, o sea si hablamos del orden del proceso de selección, inicialmente primero es un tema psicotécnico que buscan mirar que tan estructurado eres, después vienen pruebas más técnicas, de conocimiento, o si por lo menos para la empresa es inglés es un tema relevante, entonces la prueba de inglés debe ser primordial, entonces finalmente toman la hoja de vida y por supuesto las personas en su hoja de vida buscan mostrar lo mejor de sí, entonces en ese momento entrarían las redes sociales para validar lo que refleja en la hoja de vida, porque creo que la hoja de vida y el perfil en redes debe ser consecuente, y creo que debe ser un especialista el que revise la red social porque una cosa es yo analice la red y otro el análisis del especialista. Entonces creo que la red social podría ser una prueba, algo adicional, algo como validar.

¿Cree que estudiar a los candidatos a un empleo a través de estas herramientas es una invasión a su privacidad por parte de las empresas? pues finalmente es una red que está abierta a todo público y tú tienes la opción de que publicar, a quien aceptar o a quien ocultarle contenido, entonces pienso que así como la persona que maneja la red social tiene el poder de decisión de que mostrar y que no, entonces pienso que la empresa tiene todo el derecho de mirarlo como cuestión estratégica y ahí no se está invadiendo la privacidad pues se está haciendo público a mil personas. Pero el tema de pedir la contraseña ya me parece que no porque ahí la persona pierde el control, ya no toma decisiones, ahí la empresa podría hacer lo que quisiera y ver lo que quisiera, y como uno pierde el control claramente están abusando.

¿Y alguna vez tú has sentido preocupaciones por tu privacidad? ¿Por qué? pues sí, con el Facebook soy muy desconfiado porque hackear una cuenta de Facebook no sé qué tan difícil sea pero de que se puede se puede, y de que alguien quiera hacerlo puede hacerlo.

¿Dentro de un proceso de selección crees que las redes sociales se podrían dar pie a la discriminación? si total, porque como lo hablábamos en las redes sociales se puede evidenciar

cualquier tipo de información acerca de una persona, y las empresas también tienen sus intereses y en este caso si se puede descartar a una persona por temas de raza, por ejemplo si ven fotos de una candidata embarazada pues obviamente la descartan porque a las empresas no les interesa contratarla por el tema de las prestaciones sociales que les tocaría asumir. Aunque creo que no es el tema de involucrar las redes sociales sino del criterio de la empresa, entonces lo que está mal no es usar la red social sino la empresa en sus criterios. Finalmente pienso que da pie para la discriminación pero también lo da una entrevista, una llamada, lo da la hoja de vida. Por ejemplo hay empresas que solo les gusta contratar gente de X universidad y esto un tipo de discriminación. Pero si finalmente una empresa no te contrata por algo que vi en tu redes, por la religión, raza, política, pero ese eres tu entonces no te conviene estar en esa empresa porque seguramente vas a tener problemas y no te van a querer, a pesar de que no debería tener nada que ver los temas personales con los de la empresa, pero si las empresas ahora se están fijando en eso entonces mejor que te descarten.

¿y tu alguna vez has sentido ese riesgo, el riesgo en que por cierta información de tus redes puedan llegar a discriminar? actualmente no, pero sí sé que una empresa se va a mirar el perfil entonces me privaría de compartir algunas cosas pero claramente le prestaría mucha más atención a eso. Porque así mismo como la hoja de vida, la red social se convertiría en mostrar la mejor versión de mí, la más perfecta, se convierte en eso en el momento en que las empresas estén tan involucradas en ellas.

Con el pasar del tiempo las redes sociales van realizando actualizaciones en pro de la satisfacción de sus usuarios, dentro de ellas, la opción de privacidad; con la que se restringe la visibilidad de contenidos a cierto tipo de público o "amigos". ¿Ha activado usted alguna vez este tipo de opciones?, ¿Por qué?

Sí, hay fotos que no me gusta por ejemplo y las oculto porque quizás no salga en mi mejor pose o fotos que no sean muy positivas y no es que yo haga cosas indebidas pero en una sola foto se podría dar a pensar muchas cosas. En realidad es más tema de que no me gusta la foto, por ejemplo si te encontraste con una persona como ñera o mal vista y te tomaron una foto, entonces no sería muy conveniente que lo vieran a uno ahí. La verdad pienso que es como eso, que la foto a uno no le guste y ya.

¿Tiene conocimiento de alguna ley de protección de datos al usuario? en realidad muy poco, sé que existen, sé que uno tiene derechos en línea, lo sé por noticias de gente que ha puesto demandas para que se elimine una publicación, o porque una red social no puede hacer uso de cierta información pero no te ni idea de la ley como tal, y de que es lo que me cubre.

Si pudiera dar un consejo a los solicitantes de empleo en cuanto a su presencia en línea, ¿qué les diría? que sean muy selectivos con lo que publican, selectivos como detalles que pueden impactar, como por ejemplo la foto de inicio de portada, y con todo ser cuidadosos porque finalmente es un tema público y lo ven muchas personas, no solamente por temas personales

sino que también lo ven familia, amigos y todo el mundo. Entonces si pienso que hay que ser muy cuidadoso y presentarse en la red social como lo harían en persona.

¿Tiene algún otro comentario que hacer en relación con este estudio?

El tema me parece muy chévere, muy interesante. Y aunque te respondí todo lo que me preguntabas, pero si me queda sonando el tema y me pone a pensar. Además del tema tan delicado que es en temas legales, porque la red social como fuente de información se presta para muchos temas y en el tema laboral me parece muy interesante. Entonces que chévere que cuando lo terminen poder conocer que tanto las empresas lo miran.

- **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN ESPAÑA**

1- ENTREVISTA A EE1-14 DE JUNIO DE 2016

Lo primero que quisiera que me cuentes es ¿a qué se dedica la empresa? Somos una empresa del sector químico, específicamente del sector gasista.

Me puedes dar un número de empleados actuales... 110

¿y cuál es tu cargo dentro de la organización? Personal development

¿cuántas personas están contratando en promedio por año? 2 o 3 más o menos

Podrías contarnos un poco cómo se realizan los procesos de reclutamiento y selección dentro de la empresa... nosotros no lo tenemos externalizado, sino que lo que hacemos es a través de nuestra base de datos interno. Tenemos una web corporativa, a través de allí tenemos un link que trabaja con nosotros y de allí recibimos la mayoría de posibles candidatos, y LinkedIn es más para la parte de recruitment. **Y para seleccionar ¿cómo es el proceso?** Después hacemos una preselección vía telefónica donde hacemos una primera entrevista y comprobamos todo el tema de experiencia, curriculum, que sea coherente y si consideramos a través de la entrevista telefónica que la persona puede avanzar hacia el siguiente, entonces ya lo convocamos para una entrevista personal.

¿has visto cambios en los últimos 5 años en el área de talento humano? Sí, a lo mejor de hace 2 años para aquí, el tema de LinkedIn básicamente, es la herramienta principalmente. Antes era más el tema de portales donde había que pagar para publicar una oferta y ahora a través de LinkedIn por medio de cuotas muy económicas se puede reclutar mucho personal, sin costos prácticamente.

Bueno y ya que me hablas de que LinkedIn ha jugado un papel importante en estos cambios ¿consideras lo mismo de la tecnología? Sí, es una parte muy importante.

Y como me mencionas han cambiado algunas prácticas, quizás ¿consideras tú que las nuevas prácticas pueden llegar a reemplazar las prácticas tradicionales? No, o sea si se puede hacer – nosotros, te hablo desde nuestra experiencia- una pre o incluso la primera, pero la definitiva

siempre requiere de la presencia. Depende del puesto también, depende de lo que te juegues en este caso internamente.

Como ya me comentaste utilizan redes sociales dentro de la empresa ¿tú me puedes contar un poco los usos que les dan? Por ejemplo para saber lo que están buscando las empresas de nuestro mismo sector, de la competencia, qué condiciones están ofreciendo, es más para estar al día del mercado para nosotros estar en el mismo nivel y poder ser competitivo. **Y quizá la utilizan para publicidad o para posicionar la marca...** sí también.

También las utilizan para detectar posibles empleados ¿me podrías decir por cuáles redes sociales lo hacen? Básicamente LinkedIn

¿Tienen alguna otra red social? Facebook sería más para el tema de si queremos saber cómo es la persona, sí que lo consultaríamos. Pero no es una herramienta propia. Tenemos también twitter

¿Me podrías decir desde cuando comenzaron a utilizarlas? Desde hace unos 2 años

¿Con qué frecuencia las están utilizando? Todas las vacantes las publicamos en redes sociales

Como me dijiste Facebook ayuda a conocer más del candidato ¿revisan perfiles de los candidatos? Sí. **¿Y en qué redes lo realizan?** Si la persona ya va a entrar en la compañía miramos en los dos, LinkedIn y Facebook.

¿Lo que observan en las redes sociales influye en su decisión de selección? Puede influir. **¿en qué parte del proceso se utilizan estas herramientas?** Se usan al final, Facebook al final y LinkedIn al principio. **Me podrías explicar más esto por favor...** por ejemplo revisamos al final que tenga una coherencia con lo que nos ha explicado de curriculum y lo que hay allí, y ver lo que hay allí. Normalmente no encontramos nada extraño, pero puede ser que en algún caso incoherencias, por ejemplo que nos haya dicho que ha vivido en Londres y lo miramos y realmente no es así. **O sea es más para validar los datos...** sí. **¿Y si descubren que esta persona les dijo mentiras o no encuentran nada para corroborar lo que les dijo, influye en su decisión final de selección?** Sí.

Y cuéntame un poco cómo obtienen acceso al perfil de los solicitantes... solo podemos mirar el público. **¿nunca han enviado solicitudes de amistad?** No, nunca

¿Dentro de la empresa existe alguna política o directriz para acceder a estos perfiles? No, no tenemos nada de ese tipo. Así global.

¿Nos puedes dar un ejemplo de un momento en el que hayan utilizado estas herramientas o hayan revisado el perfil? De hecho en un proceso de técnico de comunicación, teníamos tres finalistas y una no concordaba, las otras dos sí. **¿y esa persona fue descartada?** Sí.

¿qué sucede en el caso de que un candidato no tenga redes sociales para analizar? En caso de que no tenga un perfil en LinkedIn, es algo negativo y pues también depende del perfil. **¿hay perfiles en los que es importante que una persona tenga una red social?** Sí.

Bueno y cuando hacen una revisión de los perfiles ¿qué información es la que esperan encontrar de los candidatos? Al final es la carta de presentación profesional, esperamos encontrar lo mismo que nos pone en su curriculum, pero más extenso.

¿Qué información te revelan estas redes sociales que no podrías obtener a través de una práctica convencional? Te dan también la visión de cómo quiere potenciar su marca personal, en este caso de cómo se está vendiendo y qué ejercicio hace para venderse.

¿Qué tan exacta crees que es la imagen que las personas muestran en sus redes sociales? Depende de la persona, y depende de la posición, si buscamos un perfil más alto, esperamos que esta persona en su imagen pública tenga una imagen más correspondiente a su posición, ya está claro que si buscamos una posición más baja no vamos a hacer toda esta investigación.

¿Qué tan útil consideras que son estas herramientas para obtener información relevante de un candidato? Son muy útiles.

¿Estas redes sociales te permiten identificar habilidades técnicas? No, bueno yo creo que es más, puede haber una parte técnica de cómo usa las herramientas actuales pero es más el ejercicio de cómo se presenta él. **Entonces en ese orden ¿crees que te revela más sobre las habilidades blandas?** Sí, es la parte más soft de la persona más de cómo se muestra. **¿y qué aspectos del perfil te permite identificar esto?** Por ejemplo si el perfil de LinkedIn tiene una foto en un ámbito más de salir en una fiesta, o si es más en una foto más formal, entonces te muestra que esa persona hace el ejercicio de mostrarse así y vender esto.

En caso de revisar Facebook ¿allí hay algo que te revele habilidades blandas? Es muy subjetivo, hay una parte de lo que está mostrando.

Entonces ¿crees que revisar un perfil en una red social te permite inferir sobre su personalidad? Sí, totalmente. **Cuéntanos qué te parecería positivo y qué negativo...** es subjetivo, porque al final está en manos de la persona que está realizando el proceso. Intentamos no ser subjetivos pero nos damos cuenta que tendemos a ser objetivos, vamos a la búsqueda de encontrar incoherencias en cuanto a lo que nos ha explicado esa persona de la realidad, entonces si encontramos algo que no es lo mismo, sabemos que esa persona nos ha engañado. Entonces si nosotros vemos que una persona nos engaña en un proceso de selección, consideramos que no es una persona para entrar en una compañía.

¿En ese orden de ideas me podrías decir si le están dando bastante peso a la información que están observando? Sí, siempre lo contrastaríamos con el candidato, nunca tomaríamos una decisión así sin consultarlo, lo hablaríamos. **Ah ok, entonces ustedes llegan a la red social y en caso de identificar algo se contactan con el candidato y le comentan lo que encontraron...** si está en la fase final, por ejemplo si sólo estuviese entre esta persona y otra.

¿y el uso de estas herramientas va acorde con las políticas de la empresa? Sí.

¿Me puedes decir qué aspectos de la red social del candidato te muestra que cuenta con el ajuste apropiado para entrar a la organización? Tiene que pasar por un proceso directamente con la empresa.

Y ya desde tu punto de vista ¿crees que analizar a un candidato por medio de estas herramientas es invadir su privacidad? No, si es una herramienta profesional no. Pero si es una herramienta de uso personal sí, o sea por ejemplo una empresa agregara a una persona en Facebook para analizar al candidato, esto no tiene coherencia. Otra cosa es que a nivel de su red profesional lo tuviese en su red de contactos. **¿y revisar Facebook no como amigo?** Si es público lo puede ver todo el mundo, nosotros como empresa también lo podemos consultar.

Hablando en temas de discriminación ¿alguna vez has sentido preocupación por los riesgos de discriminación en los que se puede caer a través de redes sociales? No, nunca ha pasado ni llegaría a pasar en nuestra empresa. Esto depende de qué empresa hables, hay empresas de todo tipo, esto no debería influir en el proceso.

Con el pasar del tiempo las redes sociales las redes sociales en pro de satisfacer a sus usuarios han creado opciones de privacidad ¿qué puedes inferir de un candidato que ha activado esto? En las profesionales, pues si ha puesto algo privado no lo entendería. Aunque esta persona está en su derecho. **Y hablando de una red social más personal...** es totalmente válido, para eso están.

Específicamente en España ¿tienes conocimiento de alguna ley de protección al usuario? Sí tenemos una ley de protección de datos al usuario. **Y algo que regule el uso de redes sociales...** no.

Si les pudieras dar un consejo a los solicitantes de empleo en cuanto a su presencia en línea ¿qué les dirías? Que tengan perfil de LinkedIn, actualizado y de la mejor forma posible, y que las redes personales las tengas privatizadas.

¿Qué retos crees que vienen para el área de RRHH? Un gran reto, nos espera hora un momento de buscar la persona y no tanto el tema más de conocimientos, estudios universitarios. Estamos en un momento de cambio para buscar a la persona ideal que encaje con la filosofía de la organización.

2-ENTREVISTA A EE2- 20 DE JUNIO DE 2016

¿Qué edad tiene? 47 años

¿Qué cargo tiene en la organización? Subdirector de perforación

¿Hace cuánto tiempo labora en la compañía? 20 años

¿Utiliza redes sociales en internet? Descríbanos un poco cómo las utiliza. ¿Las utiliza también para detectar posibles empleos? No soy un gran usuario, utilizo internet habitualmente en mi vida personal como en el trabajo, pero más que nada buscando temas de información pero como tal redes sociales no utilizo Facebook, twitter, sí que tengo linkedin, solo leo cuando hay noticias al

alrededor del sector y los comentarios que hay entorno a ella, pero eso sería un poco el ámbito del uso que le doy a estas herramientas.

¿En linkedin hace cuánto tiempo tiene un perfil? Más o menos hace unos 6 o 4 años

¿Es bastante activo en ella? Te voy hacer sincero, la utilizo principalmente para contacta con gente, con antiguos compañeros a quienes les había perdido la pista y a partir de ahí he decidido contactarlos, también la utilizo cuando necesito contratar a un especialista para un tema bien concreto del que no conozco personas ni empresas que trabajen en ese campo, entonces sí que lo utilice alguna vez para contacta algún profesional de otro país para un trabajo en específico, algo muy temporal. Entonces vía linkedin si he buscado perfiles que se ajusten a lo que necesito.

¿Y si le ha funcionado, linkedin le ha sido efectiva para estas acciones? Si, para encontrar gente del sector independientemente de que haya sido la persona que hemos seleccionado, sí que ha sido una fuente de información valida.

¿Bueno y la utilizado solo en el caso de reclutar o también para seleccionar personal? No era para reclutar gente que entrara a la empresa si no para, por ejemplo, si necesitaba un consultor especializado en un tema concreto y entonces pues para buscarlo para contratarlo para un servicio completo para realizar un informe o algo, o sea, para un trabajo puntual no para alguien que se incorpore a trabajar con nosotros como un miembro más del grupo porque eso entre otras cosas lo hace la gente de recursos humanos ante la empresa entonces que a su vez no sé si puedas habla con alguien de recursos humanos de la empresa

Si por favor !! Si ya lo tengo es man power, Es una empresa que la gente tiene sus contratados y servicios de lo que es... yo no todo me lo conozco al alcance pero sí que he contratado a un par de persona en los últimos tiempos y entonces digamos que me ha gustado que se ha encargado de poner anuncios en distintos sitios y hacer una primera criba de todo eso se encargaba man power.

Mm entiendo bueno sin embargo ya tenemos el contacto de la persona de recursos humanos que usted nos envió entonces bueno estamos tratando de contactar con él. A ver si los atiende.

Ay si Dios quiera que sí. De todos modos podría contestar un par de pregunta y en lo que pueda te cuento.

Eso!, bueno digamos si seguimos desde la posición donde usted ha buscado a través de linkedin personal para algún tipo de servicio, para buscar a este tipo de profesionales también alguna vez lo ha utilizado para decidir de cierto modo contratar los servicios de esa persona es decir para analizar sus perfiles en las redes sociales y poder encontrar información que le ayude a tomar una decisión es decir si la persona está en otro país por ejemplo yo me imagino que contactara a través de una entrevista vía skyper o algo así, alguna vez a utilizado las redes sociales para validar cierto tipo de información? Lo único que he hecho es para buscar los contactos, utilizo las redes sociales de contactos que son especialistas y a partir de ahí con su perfil hago una primera criba pero lo importe a partir de ahí es el contactar con ellos vía correo electrónico o vía telefónica,

recibir un currículum o una entrevista telefónica, eso es lo realmente importante, la red social la utilizo como primera fuente de información siempre en mi caso cuando no tengo otras referencias o sea realmente lo normal es buscar en empresas del sector o con profesionales que conozco, pues no utilizo las redes si sé que cuento con otra fuente de profesionales. Mi sector es un poco clásico en este tipo de prácticas.

Bueno y siguiendo desde el plano de empleado de la empresa, bueno acá tenía una pregunta pero creo que no aplica pues lleva usted 20 años en la compañía, pero no sé si alguna vez haya buscado empleo, es decir, buscado empleo o siempre se ha sentido seguro de estar ahí? Nunca he buscado por fuera de la compañía, pero si he buscado crecer dentro de ella. Entonces nunca he buscado empleo a través de redes. Soy bastante clásico como ves (Risa).

(Risa) sí, eso veo....bueno aunque hay gente que esta tan necesitada de un empleo y han empezada a entrar en la tendencia de buscar por redes sociales. Eso lo conozco porque conozco gente que está en esa situación, y cada vez tanto las empresas están en la tendencia de buscar gente desde de estas redes y así mismo la gente administra sus perfiles para buscar y concretar un empleo. Y estas tendencias van para arriba.

Como usted lo ha dicho, los demandantes de empleo ahora buscan administrar sus perfiles para buscar empleo por estos medios. Le comento que según la revisión de literatura ahora las empresas están revisando los perfiles de los candidatos en línea como alguno de sus parámetros dentro de sus procesos de selección. ¿Considera usted que a través del perfil en redes sociales podría llegar a revelar la personalidad de una persona? quizás puedan dar una pista pero para mí no es suficiente, sigue siendo necesario una entrevista personal.es fundamental

¿En ese mismo orden, cree usted que el perfil que un solicitante o una persona muestra en las redes sociales está muy alejada de la realidad, es decir, se muestran ellos en las redes tal cual cómo son? No soy un experto en estas temas, pero me imagino que como todos hacemos, antes de que no existieran las redes, con los currículos tendíamos a poner lo bueno y no lo malo, es algo natural entonces supongo que ocurrirá también en las redes sociales. Ee pero no creo que la gente realmente mienta con su perfil en las redes sociales , no creo por ejemplo que si una persona pone en su perfil que ha trabajado en un sector y en realidad no haya sido así. Otra cosa es que no se diga todo y que se omita cierta información de si para vender su perfil y eso no me parece mal, me parece bien.

¿Alguna vez usted ha escuchado o conocido a alguien a quien alguna empresa le haya enviado la solicitud de amistad a sus redes sociales o que en algún momento le haya solicitado la contraseña de alguna de sus redes? no sé si he entendido bien la pregunta, pero tengo un hermano, esto lo digo porque para su investigación es importante el tipo de sector al que pertenece la persona a la que entrevistan y supongo que esto lo han de tener en cuenta, el segmentar el sector, el tipo de empresa, el tamaño de empresa. Yo en concreto que trabajo en esta empresa, es la típica empresa grande en la que entras y puedes escalar en ella, que hoy en día en España son pocas las empresas de este tipo que aún quedan, por ejemplo con departamentos grandes corporativos como lo es el de recursos humanos, esto es totalmente distinto cuando hablamos

de empresas pequeñas y que está relacionada con las nuevas tecnologías, y es el caso por ejemplo de mi hermano, aunque su empresa no es tan pequeña pero sí que trabaja para temas de sistemas de información, redes etc, entonces ahí sí que funciona muchísimo el tema de las redes sociales, entonces el anunciarse, y sé que el sí administra mucho su perfil de linkedin y muchas empresas de la competencia a través de ahí lo han contactado para ofrecerles puestos de trabajo , o sea que si funciona. Mira te cuento lo que el hice hace algún tiempo cuando quería cambiar de trabajo, mejoro mucho su perfil en linkedin, lo enriquecía y a partir de ahí empezó a recibir solicitudes, contactos y le solicitaban entrevistas.

¿Sabe si esta búsqueda la hizo también por Facebook o twitter? mmm no, creo que solo por linkedin, de hecho creo que redes como Facebook y twitter no sirven para buscar trabajo, no soy un experto en redes, pero me da la sensación de que esas redes son para otro tipo de relaciones de personas pero no para relaciones laborales, por lo menos en España quizás para temas laborales linkedin es la que más se está imponiendo.

¿Y bueno dentro de los procesos de selección, cree usted que las empresas podrían llegar a revisar los perfiles de las redes sociales de los candidatos, además de linkedin, revisar en cuentas como Facebook y twitter? Pues yo creo, no sé si lo están haciendo, pero creo que a corto plazo lo van hacer, no sé si en mi empresa lo hagan , pero desde luego sé que en otras empresas se está haciendo, e hay casos que han salido en la prensa de España o sea gente que iba ser contratada por una empresa y estas han investigando su perfil en facebook y se han encontrado cosas personales del aspirante que no tienen que ver con el trabajo pero que van en contra de la filosofía de la empresa, entonces los han penalizado. Digamos que hay que tener cuidado con lo que uno quiere hacer en su vida laboral y con lo que se publica en las redes sociales porque estas son públicas y no sería raro que cada vez esto sea más común, y creo que van a salir empresas especializadas que se encarguen de analizar el perfil en redes sociales del candidato dependiendo del puesto y que tengan en cuenta todas las redes sociales a la hora de valorar si es una persona adaptada o una persona creo no. No sé si me haga entender.

Si claro, estas prácticas con el pasar de los días se irán potencializando. Con base a eso, ¿qué tan útil cree usted que la información que las empresas encuentren en las redes sociales de un candidato sea al momento de tomar una decisión de selección? Pues si la persona es una persona activa en redes sociales, porque si soy yo por ejemplo no soy muy activo entonces la información que sacarían sería poca, pero una persona muy activa, si se les hace un análisis yo creo que si se podría sacar mucha información sobre la personalidad de esa persona, sobre su forma de relacionarse y al final eso para una empresa es muy importante, la capacidad de trabajar en equipo, de comunicar y son cosas que se podría ver a través de ellas, se podría ver la persona que es emprendedora y la que no, bueno todo esto por supuesto si es una persona muy activa en las redes.

¿En cuanto al tema de la privacidad, considera usted que estas prácticas por parte de la empresa podría llegar a invadir la privacidad del candidato? pues yo creo que no, porque hasta donde entiendo que cuando alguien publica en redes sociales ya está perdiendo la privacidad, no soy experto en esto, pero da la sensación de que esto es así, o sea las personas publican por su

voluntad entonces a partir de ese momento como se vayan a utilizar esos datos ya eso es un riesgo pues la gente cuando publica creo que es consciente de esto.

¿Y en el caso en el que algunas empresas solicitan la contraseña de las redes a los candidatos?

Bueno eso a mí ya me resulta muy violento, eso la verdad no me gusta porque la contraseña es privada, con eso no estoy de acuerdo.

¿Sabe si en España existen leyes de protección de datos en el internet? mmm entiendo que si hay leyes de protección de datos pero no sé si en el internet, supongo que sí, pero realmente no lo sé.

¿Cree que estas prácticas podrían llegar a dar pie para la discriminación? mmm pues en principio creo que no porque veo que se utilizan de manera global porque si es en España todas las personas las utilizan indistintamente del sexo, la edad o la clase social. Es algo que se ha generalizado.

¿Qué pena, mi pregunta iba más a si el personal encargado del proceso de selección dentro de la empresas al revisar los perfiles en redes sociales de los candidatos podrían llegar a tener actitudes de discriminación hacia ciertos candidatos, por la información que se publica por ejemplo una foto, la religión, política inclinación sexual? perfectamente puede pasar, porque somos seres humanos, por ejemplo si tú ves la foto de alguien haciendo algo que a ti te parece repulsivo pues obviamente eso te va a influir.

Muchas gracias por su tiempo, por enriquecer nuestra investigación con su opinión acerca del tema. ¿Al final del proyecto realizaremos un artículo de carácter publicable y nos gustaría compartírselo? a mí me vendría muy bien para culturizarme acerca de estos temas pues a mí este mundo de las redes sociales me ha llegado un poco tarde. Y luego también es un tema de mentalidad lo de la privacidad, para mí que soy de mentalidad más antigua le doy más valor a la privacidad que la capacidad relacional que tienen estas redes y por eso no las utilizo. Pero en las personas jóvenes es diferente, porque todo lo publican ya es algo natural para ellos.

3- ENTREVISTA A EE3 -24 DE JUNIO DE 2016

Sector de la empresa. Sector petrolero, específicamente dedicada a la comercialización

No de empleados. 170

Cargo. Asistente de RRHH

No de personas contratadas. Máximo 4 personas por año

Proceso actual. Básicamente trabajamos con LinkedIn. Cuando hay vacantes disponibles, las publicamos en la red social y ahí vamos haciendo un filtro. Un primer filtro sería en la preselección, escogemos a los candidatos de acuerdo a la experiencia e intereses que nos muestra LinkedIn y luego tenemos un primer acercamiento vía telefónica para corroborar lo que ya nos mostró su perfil. Un segundo filtro, mucho más minucioso, claro, se hace de acuerdo

a ese acercamiento y llamamos a entrevista formal, hacemos unas pruebas específicas y psicológicas para escoger al candidato adecuado.

Cambios en los procesos en los últimos 5 años. El cambio es notorio, especialmente por la aparición de estas herramientas. En España la cuestión de los portales web se disparó increíble a partir del 2010-2011, o sea España de alguna manera ha estado ligada con los avances tecnológicos y han impactado tanto el proceso de búsqueda como de posteo y aceptación de vacantes nunca ha sido ajeno a ello. Ahora más con herramientas como LinkedIn, Facebook, incluso Twitter. Nosotros tenemos preferencia por LinkedIn por su enfoque netamente profesional.

Influencia de la tecnología. Completamente, la tecnología le ha facilitado muchas cosas al hombre.

Yo creo que eso depende del tipo de empresa. Hay organizaciones pequeñas e incluso obsoletas o que de pronto no están en la capacidad porque no tienen el conocimiento, que no utilizan este tipo de métodos y lo hagan a su manera. Es un debate similar al de los medios impresos y los .com. Es una cuestión que se va reformulando, es posible que algunas empresas optan por métodos tradicionales que a la vez lo combinan con lo digital, es decir que crean un ambiente en el que ambas coexisten. **Como usted me menciona algunas prácticas como... han cambiado, entonces, ¿considera usted que las nuevas prácticas pueden remplazar por completo las tradicionales?** No, esto no quiere decir que los métodos convencionales desaparezcan porque los nuevos, los digitales, los opaquen.

¿Utilizan redes sociales en internet dentro de su empresa? Descríbanos un poco cómo las utilizan. ¿Las utilizan también para detectar posibles empleados? Las redes nos sirven para muchas cosas, en nuestro campo son ideales para estar al día, para saber cómo está el mercado y obviamente porque es una plataforma que nos permite dar a conocer, mostrar nuestra marca y que nuestros clientes conozcan nuestros productos.

¿Por dónde buscan? Sólo LinkedIn para seleccionar personal, Facebook nos parece muy informal.

¿Cuándo comenzaron a usarlas? Hace 3 o 2 años y medio, más o menos

¿Con qué frecuencia se utilizan? Siempre que hay una vacante disponible

Dentro del proceso de selección ¿cuándo se utilizan estas herramientas? Antes de la entrevista y posteriormente validamos lo que se encuentra en los perfiles de LinkedIn.

Lo que observamos en LinkedIn influye mucho, por eso tenemos preferencia por esa red social, porque a nivel profesional contempla todos los aspectos que necesitamos conocer del candidato. Obviamente, luego lo corroboramos cara a cara y con otras pruebas, pero LinkedIn como primera medida es de mucha utilidad.

¿Realiza una revisión del perfil de los candidatos en sus SNSs? Sólo miramos lo público, nada personal.

Me puede dar un ejemplo de un caso donde hayan utilizado las SNSs Hace poco hicimos una convocatoria para el área administrativa y revisamos todos los aspirantes que aplicaron mediante LinkedIn.

¿Qué sucede dentro del proceso de selección en el caso de que el candidato no tenga cuentas en SNSs a analizar? Es una desventaja porque todo lo hacemos por ahí, por lo tanto, si alguien tiene las características pero no posee un perfil de LinkedIn no tendrá la oportunidad de aplicar.

¿Qué tipo de información es la que espera encontrar acerca de los candidatos a través del uso de estas herramientas? Esperamos que sea coherente con lo que nos muestra en su currículum.

¿A su parecer, qué información revelan las redes sociales acerca de los solicitantes que no se podría obtener a través de técnicas convencionales de selección? Es un excelente ejercicio de autopromoción, cómo se muestra, cómo se expone ante el mundo.

¿Qué tan exacta cree usted que es la imagen que se crea del candidato a través de estas herramientas? Creo que para eso corroboramos con llamadas y el encuentro personal. Somos conscientes de que las personas por obtener un puesto pueden alterar así sea el detalle más mínimo, pero en ese sentido LinkedIn es útil porque es más serio y profesional.

¿Qué tan importante es para usted la información que observa en estas herramientas al momento de tomar su decisión final de selección? Bueno las contemplamos, en LinkedIn por ejemplo nos ponen que saben manejar tal software, pero lo vemos, es importante claro. También vemos su habilidad de expresión, cómo se muestra, etc.

¿Qué tan útil cree usted que son estas herramientas en la obtención de información relevante? Sí claro. Podemos saber mucho pero no todo, es sólo una parte de la persona, pero otros aspectos como expresión oral, en público, no. Eso lo determinamos en las otras pruebas.

Para eso tendría que completar todo el proceso. LinkedIn es sólo la punta del iceberg, pero para tomar una decisión tenemos en cuenta el todo, para tener una completa certeza.

¿Cree usted que el perfil de un candidato permite identificar el nivel de las habilidades técnicas del individuo? Sí claro. Aunque todo debe ser corroborado posteriormente. **¿Qué aspectos del perfil se las revela?** Su experiencia profesional y su recorrido académico, la validación de habilidades es otro punto importante.

¿Sucede lo mismo con las habilidades blandas? Esto es un poco más complicado, quizá la forma en la que se muestra, con LinkedIn es más fácil evidenciar habilidades técnicas. Creo que para esto, se requiere un encuentro con el candidato.

¿Qué aspectos del perfil del candidato en las SNSs le permiten inferir su personalidad? No, la verdad no creo que pueda conocer mucho de la personalidad de alguien en LinkedIn, quizá en Facebook y esta no la utilizamos con estos fines.

¿Qué características del perfil del candidato le muestran que cuenta con el "ajuste" apropiado para encajar en su organización? Todo esto debe ser validado con un proceso de selección desarrollado de forma presencial. Quizá la llamada telefónica que hacemos para validar la información encontrada en LinkedIn y el interés por participar en el proceso de selección, eso nos puede dar alguna idea del tipo de persona.

¿Cree que estudiar al solicitante a través de estas herramientas es una invasión a su privacidad? No, creo que cada persona es responsable por lo que publica y todos deben ser conscientes de que si se publica algo, cualquier persona podrá tener acceso a esta información.

¿Tiene usted preocupaciones de violar la privacidad? no, por eso nos limitamos a revisar el perfil público. Quizá para evitar este tipo de cosas no utilizamos ninguna otra red social con estos fines.

¿En algún momento han sentido preocupación por los riesgos de discriminación en los que se puede caer en contra de los solicitantes a través de la uso de SNSs? Bueno quizá algunas empresas lo hagan por medio de la foto, pero LinkedIn no se presta mucho para estas cosas. Y a nosotros realmente no nos interesan estos aspectos, estamos concentrados en encontrar buenos talentos, sin pensar en color, raza, religión o creencias.

Con el pasar del tiempo las SNSs van realizando actualizaciones en pro de la satisfacción de sus usuarios, dentro de ellas, la opción de privacidad; con la que se restringe la visibilidad de contenidos a cierto tipo de público o "amigos". ¿Qué puede usted inferir acerca de un candidato que ha activado este tipo de opciones? Esto es totalmente válido en las redes sociales como Facebook o Twitter que son muy personales, además cada persona decide de lo que desea mostrar de su vida personal. En cuanto a LinkedIn, creo que esto no se hace, igual no se muestran cosas personales, por el contrario, las personas buscan venderse.

¿Tiene conocimiento de alguna ley de protección de datos al usuario? Sí claro, en España tenemos la Ley Orgánica de Protección de datos, además contamos con la Agencia Española de Protección de Datos.

¿Qué tan correcto considera usted que es el hecho de revisar los perfiles de los candidatos en sus SNSs y tomar decisiones de selección a partir de estas? Como ya lo dije anteriormente es totalmente válido, pues es público.

Si pudiera dar un consejo a los solicitantes de empleo en cuanto a su presencia en línea, ¿qué les diría? Que tengan un perfil en LinkedIn muy completo y que mantengan activa la privacidad en las redes más personales.

Como se evidencia, los procesos de reclutamiento y selección del talento humano han venido cambiando y evolucionando con el tiempo, ¿qué retos cree usted que vienen para esta área? Creo que vienen muchos retos, sobretodo en la parte de retención de empleados, es un completo reto conocer las motivaciones del talento y así poder atacar por allí, logrando contar con empleados felices y así retener el mejor talento. Por otro lado, también creo que entender

a los millenials aún sigue siendo un reto, conocer las expectativas de esta generación, ese es otro reto.

4- ENTREVISTA A EE4- 24 DE JUNIO DE 2016

¿Dentro del sector petrolero a qué subsector pertenece la empresa?

Somos una empresa española que nos encontramos dentro de todas las fases de la cadena de valor del petróleo, presente en doce países, y se dedica específicamente actividades de exploración y producción de petróleo; refino, distribución y comercialización de derivados petrolíferos; petroquímicos; gas y electricidad.

¿De qué tamaño es su organización?

Contamos con alrededor de 10.000 profesionales en todo el mundo.

Actualmente, ¿cuál es el cargo que desempeña en la empresa?

Soy técnico de reclutamiento y redes sociales.

Aproximadamente ¿cuántas personas contrata su organización por año?

Bueno con todo el tema de la crisis no te puedo dar una cifra exacta, sólo podría asegurarte que la cantidad ha disminuido considerablemente.

Podría comentarnos un poco acerca de los procesos de reclutamiento y selección del personal dentro de la empresa

Nosotros primero recibimos los requerimientos dependiendo de las necesidades de las áreas de las empresas, posteriormente definimos un perfil y se aprueba por el área que realizó el requerimiento. Con el perfil definido, pasamos a publicar la vacante, esto lo hacemos por nuestro portal web único para todas nuestras sedes en todos los países, y adicionalmente lo hacemos o lo hacíamos cuando no estábamos en crisis, enviábamos por correo electrónico las vacantes a nuestros empleados actuales y era un programa de referenciación donde se les incentiva a proponer personas para ciertos cargos y nos daban una remuneración económica por eso. Y la otra es en redes sociales como Facebook o LinkedIn donde se publican las vacantes. Luego de eso recibimos las hojas de vida y pasamos a varias pruebas y seleccionamos al más adecuado.

Percibe usted que en los últimos 5 años los procesos del área de TH han sufrido cambios, ¿cómo cuáles?

Sí claro que sí, han cambiado esto ha sido evidente, me refiero a las tendencias en cuanto a las diferentes fuentes de reclutamiento, a que antes el proceso era mucho más físico y presencial, a que antes tú antes llevabas las hojas de vida personalmente a una empresa y esto no es realmente efectivo, ahora es mucho más sistematizado. Mi percepción es que son mucho más sistematizados, es decir, han mejorado mucho y como en todas las áreas las tecnologías de la información han sido utilizadas a favor.

¿Considera que la tecnología puede ayudarle a mejorar los procesos de recursos humanos?

Estoy totalmente segura.

Como usted me menciona algunas prácticas como... han cambiado, entonces, ¿considera usted que las nuevas prácticas pueden remplazar por completo las tradicionales?

Claro, yo puedo hacer una entrevista por Skype, de hecho esto ya se hace, aunque también dependerá de los lineamientos e intereses de cada empresa, para algunas es muy necesario ver el aspecto personal de un candidato; pero en realidad a mí me parece innecesario que las empresas hagan perder tiempo y dinero a los candidatos. **Y por ejemplo una búsqueda por periódicos...** no te podría decir si ya se ha reemplazado por completo pero yo creo que sí, esto ahora se hace por medio de publicaciones en redes sociales o portales web propios de cada empresa. Quizá tal vez lo hagan las personas un poco mayores, quienes quizá no estén en contacto con las TICs. **Y hablando de pruebas técnicas o conocimiento...** ya esto se está haciendo hoy día en algunas empresas, pues se reducen gastos y optimizan el proceso se están ahorrando tiempos de análisis de los resultados, mientras se enfoca el proceso a cuestiones que generen mayor valor. Con esto me refiero a otras empresas, pero nosotros no lo hemos reemplazado por completo, dependiendo del cargo al que se aplique así serán estos reemplazos.

Sin embargo, para mí y en estos momentos se hace necesario conocer al candidato, así podemos ahondar más y conocerlos un poco mejor, en conclusión a mi parecer quizá en algún momento se realicen estos cambios por completo, pero por el momento dependerá de las necesidades de la empresa.

¿Utilizan redes sociales en internet dentro de su empresa? Descríbanos un poco cómo las utilizan.

¿Las utilizan también para detectar posibles empleados?

Claro que sí, en estos momentos utilizamos fuertemente LinkedIn, Facebook y Twitter. Todas las utilizamos con el fin de posicionar la marca, publicidad, postear publicaciones interesantes sobre el sector y temas sobre responsabilidad social. Adicionalmente publicamos nuestras vacantes.

¿Por dónde buscan? (SNSs- LinkedIn, Facebook, Bebo, MySpace...)

Para publicar nuestras vacantes lo hacemos en las tres, pero siempre van con un link que los dirige a nuestro portal web, donde inscriben los datos de su currículo.

¿Por qué utilizan estos medios?

Porque tenemos claro que debemos ir cambiando conforme cambia el mercado, es decir, siempre debemos estar en constante evolución, sino incursionamos en las redes sociales, nuestros procesos no iban a estar alineados con los de los candidatos del sector, y esto podría incurrir en no encontrar los mejores talentos, que es lo que siempre buscamos.

¿Cuándo comenzaron a usarlas? ¿Con qué frecuencia se utilizan?

Las comenzamos a utilizar hace más o menos cuatro años. Todo el tiempo nos encontramos en una constante actualización de nuestras redes con los fines que ya te mencioné anteriormente, y cada vez que sale una vacante es publicada en estas.

¿Realiza una revisión del perfil de los candidatos en sus SNSs?

No, esto no lo hacemos. Realmente es más por una cuestión de tiempo, es decir, a una vacante se postulan muchas personas lo que realmente complica el tema de revisar el perfil de todos los candidatos. Aunque en algunas ocasiones lo hacemos pero cuando son cargos muy altos y especializados, y se realiza más como un tema de validación de la información proporcionada por el candidato y se realiza al final de todo el proceso de selección.

Del proceso de selección ¿cuándo se utilizan estas herramientas?

Sólo en cargos específicos para validar la información proporcionada por los candidatos que ya se encuentran preseleccionados y han pasado por todo un proceso.

¿Cómo hacen para obtener el acceso al perfil en línea del solicitante?

Sólo revisamos el perfil público de estas personas, en los casos en que lo hacemos. Adicionalmente tenemos cuenta Premium lo que facilita un poco esta tarea.

¿Existe una política o directriz para acceder a los perfiles en línea de los solicitantes?

No.

¿Qué sucede dentro del proceso de selección en el caso de que el candidato no tenga cuentas en SNSs a analizar?

No pasa nada, quizá le dificulte a esa persona conocer la vacante, pero si la conoce por otro medio que no sean las redes sociales y se postula, cumple con las especificaciones del perfil, de seguro será incluido en el proceso.

¿Qué tipo de información es la que espera encontrar acerca de los candidatos a través del uso de estas herramientas?

Sólo esperamos que concuerde lo presentado por el candidato en su currículum, lo que se ha llegado a conocer por medio de todo el proceso, con lo que muestra en su red profesional.

¿A su parecer, qué información revelan las redes sociales acerca de los solicitantes que no se podría obtener a través de técnicas convencionales de selección?

Bueno aquí hay varios temas interesantes, como las referenciacines que se realizan en LinkedIn, quizá esto es más efectivo que llamar a personas que previamente se les ha informado que serán referencias en sus currículos. Adicionalmente se pueden observar tendencias conductuales en cuestiones de hábitos y pensamiento crítico según lo que comenta y publica, esto en temas de cómo se expresa la persona y cómo se da a conocer.

¿Qué tan exacta cree usted que es la imagen que se crea del candidato a través de estas herramientas?

Creo que esto siempre dependerá de la persona que se encuentre detrás del perfil, siempre existen personas que tienden a exagerar, pero también existen otras que muestran siempre su realidad, e incluso otras que al no saber cómo venderse deja ocultas muchas cosas que les sumarían puntos en un proceso de selección.

¿Qué tan útil cree usted que son estas herramientas en la obtención de información relevante?

Creo que es muy interesante realizar una revisión de las redes sociales, ojalá tuviésemos más tiempo para evaluarlas, creo que te puede dar una luz de lo que es la persona.

¿Qué tan importante es para usted la información que observa en estas herramientas al momento de tomar su decisión final de selección?

Sólo con lo que se observa en un perfil de redes sociales no se tomaría una decisión final, en los casos que se utilizan para validar la información obtenida sí puede llegar a ser determinante, pero como te dije dependerá de los hallazgos y del cargo al que se esté aspirando.

¿Cree usted que el perfil de un candidato permite identificar el nivel de las habilidades técnicas del individuo? Solo con lo que se observa, no lo creo, siempre deberán existir pruebas de conocimiento, por algún medio pero deben existir. Las cuestiones de educación y experiencia quizá refleje algo del tema, pero todo esto debe ser corroborado.

¿Qué aspectos del perfil del candidato en las SNSs le permiten inferir su personalidad? Es más un tema de cómo se muestra la persona, como te digo no revisamos las redes sociales antes de citar a la persona a participar de un proceso.

¿Cree que estudiar al solicitante a través de estas herramientas es una invasión a su privacidad? no, la verdad creo que si un perfil es público puede ser revisado por cualquier persona, el hecho de que algo se publique implica que cuenta con un consentimiento de que puede ser observado por cualquier persona.

¿En algún momento han sentido preocupación por los riesgos de discriminación en los que se puede caer en contra de los solicitantes a través de la uso de SNSs? No, la verdad en esta organización no incurrimos en ningún acto de discriminación, me refiero a que incluso quizá por el tamaño de la organización, contamos con talentos de muchos lugares del mundo, lo que implica diversidad de raza, color, creencias, religiones; realmente nos interesa que las personas sean íntegras y se desempeñen apropiadamente en el trabajo, esto es más importante que en lo que creen.

Con el pasar del tiempo las SNSs van realizando actualizaciones en pro de la satisfacción de sus usuarios, dentro de ellas, la opción de privacidad; con la que se restringe la visibilidad de contenidos a cierto tipo de público o "amigos". ¿Qué puede usted inferir acerca de un candidato

que ha activado este tipo de opciones? Nada, creo que esto es totalmente válido, que para eso fueron creadas y que una red social personal, como cualquier otra red, es el fruto de lo que cada usuario decida o no publicar.

¿Tiene conocimiento de alguna ley de protección de datos al usuario? Sí claro, acá en España tenemos la Ley Orgánica que básicamente regula el uso que se le da a los datos proporcionados por las personas.

Si pudiera dar un consejo a los solicitantes de empleo en cuanto a su presencia en línea, ¿qué les diría? Que se muestren tal y como son, no exageren porque a fin de cuentas todo lo que se muestra debe ser demostrado. Además que cuiden su imagen, no todo lo vivido debe ser publicado.

Como se evidencia, los procesos de reclutamiento y selección del talento humano han venido cambiando y evolucionando con el tiempo, ¿qué retos cree usted que vienen para esta área? Vienen muchos retos, debemos aprender a retener el talento, a conocer a nuestros trabajadores y con esto poder motivarlos. Adicionalmente debemos saber adaptarnos a los cambios tecnológicos, estar a la vanguardia de todo esto que el mundo actual nos presenta.

- **ENTREVISTAS A EMPLEADOS EN ESPAÑA**

1- ENTREVISTA A TE1- 13 DE JUNIO DE 2016

Primero quisiera que me contaras ¿qué edad tienes y qué cargo tienes en la organización? Tengo 31 años y soy geólogo de exploración en gas natural. **¿Y hace cuánto tiempo llevas trabajando en la compañía?** 1 año y 4 meses. **¿Tú actualmente utilizas redes sociales en internet?** Si. **Y puedes describirnos un poco el uso que les das...** bueno uso Facebook para uso personal y luego LinkedIn profesionalmente, uso Instagram más personal que profesional, pero también tengo una que otra cosa de geología. **¿Tienes alguna otra red social a parte de estas tres que me mencionas?** Tengo Flipper, Ludico. **¿Alguna vez has utilizado alguna de estas redes para detectar un posible empleo?** Si, LinkedIn. **¿Y podrías contarnos un poco cómo es ese proceso de búsqueda?** Pues, a principio empecé buscando por países y mirando todas las empresas tanto grandes como pequeñas. La función de búsqueda dentro de la misma industria te permite encontrar empresas pequeñitas que buscando por google que es mucho más difícil, una vez tenía ya una base de datos con posibles empresas me dedicaba a mirar su página web y su perfil de LinkedIn a ver si tenía oportunidades. **¿Sólo has hecho esta búsqueda por LinkedIn, nunca has utilizado otra red social para buscar trabajo?** No, sólo LinkedIn. **¿y alguna vez has visto ofertas en Facebook?** en Facebook no.

Bueno y ¿por qué tomaste la decisión de utilizar estos medios? Pues, por la facilidad que te da para intentar encontrar un trabajo, o te pone en contacto de forma muy rápida con muchas empresas. **¿Hace cuánto tiempo comenzaste a utilizarlas?** Hace como 2 años y medio, o 3. **Bueno**

y cuando estuviste sin trabajo, haciendo la búsqueda, ¿con qué frecuencia las utilizabas? Era diario. **¿Y si encontraste muchas opciones cuando realizaste la búsqueda?** Bueno es que tampoco el momento era el mejor de la industria, era un poco difícil, pero salían cosas y casi siempre por encima de mi nivel de experiencia.

Bueno y ya hablando un poco más de lo que una persona publica en sus redes sociales, ¿crees que esto revela la realidad de lo que la persona es? si es una red social de uso privado, yo creo que si puede dar una idea de la persona de la persona. Pero en el caso de LinkedIn, a menos que sea muy abierto es muy difícil saber qué carácter tiene la persona. **¿y crees que estas herramientas pueden ser muy útiles y reveladoras para las empresas?** Podrían ser muy útiles en cuanto al nivel técnico, si la persona tiene un perfil muy abierto a lo mejor sí, pero por la red de contactos que yo tengo poca gente es muy abierta en LinkedIn. **Entonces tú si crees que hay aspectos del perfil que pueden llegar a revelar aspectos técnicos de la persona...** sí, eso si puede muy fácilmente con un perfil de LinkedIn. **¿y qué aspectos del perfil te permiten evidenciar esto?** Puedes ver todos los cursos que ha realizado y en función de los cursos que veas en su currículum te puedes dar una idea de si es una persona que quiere aprender o no, si tiene varios cursos de la misma área de trabajo puedes ver que es una persona inquieta en cuanto a conocimiento y también si publica artículos puede ver si esa persona científicamente tiene inquietudes a parte del trabajo. **Vale entonces concluyendo tú crees que LinkedIn es más para revelar habilidades técnicas de un candidato y Facebook o alguna otra red social más personal, te permite evidenciar ya como tal la personalidad de ese individuo ¿sí?** Sí.

Bueno y cuéntame un poco ¿qué imagen crees que estás transmitiendo a través del perfil de tus redes sociales? ¿revelas lo que eres realmente? En cuanto a LinkedIn tengo sólo lo que es mi perfil científico y profesional, no hay nada de mis aficiones, ni nada de eso. Pero en cuanto a Facebook e Instagram las fotos y comentarios que hago, lo que comparto y por los grupos, sí que se podría ver cuáles son mis inquietudes personales. **Bueno y ya que me cuentas esto, ¿tú crees que estás realizando una administración de las cosas que estás publicando en Facebook, es decir, crees que te estás limitando un poco en lo que publicas?** No, en Facebook normalmente puedo actuar como yo soy, intento no ponerme en temas políticos porque al final sólo traen problemas y para trabajar no hace falta conocer las aficiones políticas de la gente. **Entonces me surge una pregunta ¿tú crees que lo que una persona muestra en una red social de su vida personal, no influye en lo que sería el desempeño en un trabajo?** Depende del aspecto, yo pienso que en el tema religión y tema político la persona puede ser igualmente válida y puede trabajar en equipos de igual manera sin problemas, si uno tiene una condición social u otra o si es religioso o no religioso, eso no creo que influya. Pero lo bueno de las redes sociales es que te permite ver muy bien del carácter de la gente. **Y bueno entonces creerías que por ejemplo temas ya como tal de un tema de una publicación, de fotos, de comentarios que te hacen compañeros, sí podría determinar el desempeño en el trabajo, hablando más de actitudes...** bueno en función del tipo de fotos que cuelgue, puedes ver si es una persona que le gusta estar con sus amigos o no, o puedes ver cuáles son las aficiones de las personas sólo mirando las redes sociales, porque muchas veces se comparten cosas de lo que a una persona le gusta.

Cuando te has postulado a una vacante ¿alguna de las empresas te ha enviado la solicitud de amistad a tus redes sociales? No, cuando he contactado con una persona directamente de la empresa sí, pero cuando es a grandes rasgos con una empresa, no. **¿Y quizá te han pedido contraseñas?** Nunca. **Bueno te comento que esto sí lo están haciendo muchas empresas hoy en día y lo hacen más para mirar desde adentro de la red social, poniéndote en esta posición ¿cuál crees que es el propósito como tal de esto?** Pues para intentar filtrar a algunas personas que quizá no les sean oportunas en la empresa en ese momento, depende de lo que puedan ver en una red social de una persona y no me refiero a LinkedIn, puedes hacerte una idea de las tendencias de la persona y pueden intentar discriminar en un proceso de selección.

Y ¿crees que alguna de estas empresas llegó a revisar el perfil de alguna de tus redes sociales? Es posible. **¿y con qué fin crees que estas empresas lo hicieron?** Es posible que lo hicieran como parte de su proceso de selección o para ver si se inclinan por mí o si me descartarían.

Vale y ya pensando en la utilidad de estas herramientas para las empresas y que ellas las utilicen para tomar decisiones de selección ¿qué opinas de esto? A mí me parece correcto, al final la empresa tiene que mirar por su lado y el trabajador por el otro, y si al final las dos partes encuentran un beneficio mutuo se puede llegar a tener un beneficio y un contrato.

¿qué porcentaje de importancia crees que le están dando las empresas a lo que están encontrando en las redes sociales? Muy elevado, yo creo que ahora mismo creo que es una de las herramientas más rápidas para hacerte a una idea de lo que serían los candidatos.

Y hablando de cuestiones de privacidad ¿crees que estudiar a los candidatos por medio de estas herramientas, es invadir su privacidad? No, si la persona tiene su perfil público, él sabe lo que está colgando, y él es consciente de que tiene el perfil abierto. Yo soy plenamente consciente de que mi LinkedIn lo tengo abierto, y cualquiera que lo quiera mirar puede hacerlo. Si hay algo que no quiero mostrar pues tengo dos opciones: o no colgarlo o hacer mi perfil privado y que cada uno tenga que hacer una solicitud de amistad conmigo para que pueda verlo. **Y en cuanto a la solicitud de contraseñas que te comenté ¿crees que eso sí es invadir la privacidad de un candidato?** Bueno lo sería, pero creo que son datos personales que nunca deberías dar, nunca he encontrado una empresa que te pida una contraseña, un número de cuenta, nada para aplicar a un proceso de selección.

Y como me comentabas hay casos en los que uno revisando el perfil de una red social de una persona, uno puede caer en riesgos de discriminación ¿en algún momento has sentido preocupación por los riesgos de discriminación a los que te estás exponiendo? No, en este sentido no me he sentido nunca valorado, ni observado en este sentido. Más bien porque no tengo ninguna publicación que haga mención a alguno de esos aspectos en mis redes sociales. **Igual ¿crees que las empresas si lo hacen, discriminar de acuerdo a lo que observan en el perfil?** Bueno al final no es una empresa, es una persona la que lo hace y yo quiero pensar que no, siguiendo sus políticas de empresas. Yo no me he encontrado nunca a alguien que no lo hayan seleccionado o lo hayan descartado por alguno de esos aspectos.

Actualmente las redes sociales buscan la satisfacción de sus usuarios y en pro de esto, han creado opciones de privacidad como ya me habías comentado ¿tú alguna vez has activado este tipo de opciones? Bueno de hecho he decidido desactivarlas en varias ocasiones. **¿y por qué has decidido activarlas y luego desactivarlas en esos casos?** Por defecto venía activada una opción de privacidad en LinkedIn y yo lo que hice fue quitarla y darle más publicidad a mi perfil, quitar la restricción de verlo. **Bueno y en una red social personal?...** creo que es totalmente válido, si tienes la herramienta para poder activarlo y te sientes más cómodo activándolo, es una herramienta que tienes a tu favor.

Y ¿tienes conocimiento de alguna ley de protección de datos al usuario en España? Sí, si hay una ley de protección de datos. **¿y crees que hay algo que regule el uso de redes sociales en las empresas?** Creo que no hay nada en ese sentido, creo que pueden hacer lo que quieran.

¿y crees entonces que las empresas estarían violando la ley que me comentas en caso de utilizar las redes sociales en sus procesos de selección? No, porque ya te he dicho antes que al final es uno mismo quien cuelga los datos, o sea además cuando yo voy a acceder a una red social me avisan de todo esto y al final soy yo mismo quien decido si quiero que sea público o no, sino quiero que sea público simplemente sin rellenar el campo o bloqueándolo ya no podrían verlo. Yo creo que al final el usuario es quien debe ser consciente de lo que va a enseñar o no públicamente.

Si tú pudieras darle un consejo a todas esas personas que hoy en día están solicitando empleo, en cuanto a su presencia en línea ¿qué les dirías? Que lo usen con responsabilidad, porque hay mucha gente cuelga cosas que a mi parecer es darle demasiada información a terceros.

Y ya en cuanto al estudio que estamos realizando ¿tienes algún comentario o recomendación? Bueno que aparte de LinkedIn hay muchas webs, en el mundo de los canguros que es bueno revisarlas a menudo porque salen ofertas.

2- ENTREVISTA A TE2- 24 DE JUNIO DE 2016

¿Qué edad tiene? 27 años

¿Qué cargo tiene en la organización? Geólogo de exploración

¿Hace cuánto tiempo labora en la compañía? 2 años

¿Y cómo fue el proceso de selección en la empresa? Yo conocí una convocatoria para una beca de una maestría en Francia, por medio del correo electrónico de mi universidad y empleo.com y de allí fui seleccionado.

¿Utiliza redes sociales en internet? Descríbanos un poco cómo las utiliza. ¿Las utiliza también para detectar posibles empleos? Sí, tengo Facebook, Instagram y LinkedIn. Facebook e Instagram, básicamente pasar el tiempo. Y LinkedIn sólo para temas profesionales.

¿Por dónde busca empleo? Sólo por LinkedIn, en Facebook nunca he visto vacantes.

¿Cómo es el proceso de búsqueda? Sólo busqué mientras estuve en la maestría, pero lo hacía básicamente buscando por las empresas que me interesaban y también comencé a seguir varios “HeadHunters”.

¿Por qué utiliza estos medios? Básicamente porque el campo de la geología es bastante específico, y cuando realizaba una búsqueda en periódicos nunca encontraba ofertas, mientras que en LinkedIn mi red está compuesta básicamente por personas relacionadas con mi área y allí sí encuentro muchas vacantes. Básicamente porque la geología es bastante cerrada y en LinkedIn sí puedo variedad de ofertas, quizá porque la utilizan para la búsqueda de cargos específicos.

¿Cuándo comenzó a usarlas? ¿Con qué frecuencia las utiliza? Desde el año 2012, mientras estuve en la maestría la estuve usando para buscar ofertas laborales por fuera del país, pero no fue así. Ahorita no las uso con mucha frecuencia.

¿Considera usted que el perfil en redes sociales puede revelar la personalidad de una persona? En LinkedIn uno no publica nada de la vida privada, por eso no creo que puedan ser reveladoras.

Y hablando de Facebook... allí uno sí publica cosas personas y pueden llegar a revelar mucho de lo que es una persona, pero no creo que sea válido que te revisen estas redes, pues una cosa es lo que uno es en 8 horas de trabajo y las otras 16 horas yo veré lo que hago con mi vida.

Y con relación a habilidades técnicas ¿crees que si pueden revelar? sí claro LinkedIn, pero igual hay muchas personas que exageran, yo conozco a un par de este tipo.

Entonces ¿las empresas no deben confiarse de lo que ven? No, como te digo hay muchas personas que arman un súper perfil cuando realmente no son nada de eso. Entonces todo esto hay que corroborarlo, para eso están los reclutadores, para que hagan todo un proceso.

Actualmente, ¿Qué imagen personal cree usted que está transmitiendo a través de sus perfiles en redes sociales?

Yo me muestro como soy, mi perfil en LinkedIn es mi parte profesional y Facebook y las otras muestran como soy con mis amigos, cosa que no tiene nada que ver con mi trabajo.

¿Qué imagen le gustaría transmitirle a una empresa para que lo seleccionen al puesto deseado? Simplemente me muestro como soy, sin exagerar ni nada. **¿Administra sus perfiles en redes sociales con este fin?** No la verdad no.

¿Algunas de las de las empresas a las que se ha postulado para una vacante le han enviado la solicitud de amistad a sus redes sociales? No nunca. **¿O le han solicitado la contraseña de algunas de sus redes sociales?** No. **¿Con que propósito cree usted que le han enviado la solicitud?** Creo

que sólo para molestar, porque la verdad a uno lo puede conocer personalmente, haciendo un proceso normal.

¿Cree usted que en algún momento estas empresas le han revisado su perfil público? No, no creo

¿Cree que lo hacen como parte de su proceso de selección? quizá sí, pero siempre será necesario un proceso normal de selección.

¿Qué tan útil cree usted que son estas herramientas para las empresas al momento de tomar una decisión de selección? no creo que sean muy útiles, pues allí muchas personas exageran.

¿Qué porcentaje de importancia cree que le atribuyen a la información que encuentran del candidato en sus redes sociales? Yo no creo que mucha, quizá lo hagan como parte del proceso pero no es lo final.

¿Cree que estudiar a los candidatos a un empleo a través de estas herramientas es una invasión a su privacidad por parte de las empresas? Sí total, hablando de LinkedIn no, pero de otras como Facebook claro que sí.

¿Tiene usted preocupaciones por su privacidad? que me revisen Facebook, creo que sé muy bien lo que muestro y que tengo filtros activos.

¿En algún momento ha sentido preocupación por los riesgos de discriminación en los que se puede caer en contra suya por parte de las empresas a través del uso de redes sociales en un proceso de selección? no, la verdad es que en las empresas donde he estado el ambiente en ese sentido ha sido muy tranquilo, entonces no creo la verdad que las empresas se fijen en las creencias o esas cosas, ellas sólo se deben fijar en los conocimientos que es lo que realmente importa, no si soy buena gente o no.

Con el pasar del tiempo las redes sociales van realizando actualizaciones en pro de la satisfacción de sus usuarios, dentro de ellas, la opción de privacidad; con la que se restringe la visibilidad de contenidos a cierto tipo de público o "amigos". **¿Ha activado usted alguna vez este tipo de opciones?** Sí, en Facebook. **¿Por qué?** Por cuidar a mi familia, porque hay cosas que no todo el mundo quiere ver de mí.

¿Tiene conocimiento de alguna ley de protección de datos al usuario? No, la verdad no.

Si pudiera dar un consejo a los solicitantes de empleo en cuanto a su presencia en línea, ¿qué les diría?

Que activen sus opciones de privacidad porque no es válido que las empresas realicen ese tipo de revisiones.

¿Cuántos años tienes? Tengo 26 años

¿Qué cargo tienes en la organización? soy ingeniero en formación, estoy haciendo una maestría con el patrocinio de la empresa.

¿Hace cuánto tiempo estas laborando con esa organización? desde septiembre del 2015.

Utilizas las redes socialízales. Si

¿Qué redes sociales utilizas? Utilizo cuentas como Facebook, instagram, whatsApp y snapchat.

¿Utilizas linkedin? si, lo tengo pero no lo utilizó mucho; no lo encuentro tan útil.

¿Has utilizado las redes sociales para buscar empleo? si, de hecho una vez entre a una convocatoria utilizando linkedin, también me llegaban ofertas por correo electrónico de la página de egresados de la universidad y bolsas de empleo.

¿o sea que conseguiste empleo por medio de linkedin? me llego un correo de uno de los grupos en los que participaba, de una compañía que estaba buscando un ingeniero en simulación, aplique, sin embargo en ese momento no tenía la experiencia requerida y nunca supe que paso con el servicio de linkedin.

¿Ha sido la única vez? por linkedin sí. He visto ofertas por otras redes sociales como en Facebook, de empresas como Ecopetrol, del consejo profesional de ingeniera de petróleos; pero como ya tenía trabajo nunca aplique a ninguna de ellas.

¿Consideras que el perfil en una red social, puede revelar la personalidad de una persona? un perfil en una red social puede dar a conocer los logros de una persona, mas no creo que pueda definir su personalidad de acuerdo a las publicaciones realizadas; creo que un perfil en una red social no puede remplazar una entrevista personal o por Skype. De hecho yo tuve una entrevista por esta red social cuando hice mi proyecto con radio el sol y se da la oportunidad de escuchar a la otra persona, de verla, hay un mayor contacto.

¿De 1 a 100 que tanto te puede revelar un perfil de una red social a cerca de una persona? 60%.

¿Si analizaras ahora mismo el perfil que tienes en las distintas redes sociales que manejas, como en linkedin o Facebook; que imagen crees que estas transmitiendo a través de ellas? mi perfil esta desactualizado, es la red social que menos uso y si pensamos en Facebook es algo que solo revelaría mis gustos personales, pero nada profesional; en varias empresas donde he trabajado lo primero que hacen, son recomendaciones de seguridad como de no publicar el sitio donde trabajas, cuanto ganas, que cargo tienes; por lo tanto evito hacer ese tipo de publicaciones.

¿Si supieras que alguna empresa va a revisar tu perfil de Facebook por ejemplo, para poder intuir como es tu personalidad; le cambiarías algo a tu perfil? no para nada.

¿Adminstras bastante tus perfiles? Facebook e instagram los uso mucho desde que estoy fuera del país, lejos de mi familia; los uso más que todo para compartir fotos de los lugares donde he ido, pero no soy amante de las redes sociales.

¿Alguna vez alguna empresa te ha enviado solicitud de Amistad a tus redes sociales? No, nunca.

¿Con que propósitos crees que lo podrían llegar a hacer? en la definición de algunos rasgos de la personalidad de un individuo, las redes sociales son algo útil, por lo general las personas hacen publicaciones de cosas que les gusta, es un indicativo de sus preferencias, creo que de esta manera, puede ser utilizado por alguna compañía para determinar ciertos rasgos distintivos de una persona.

¿Crees que esta herramienta podría ser útil para alguna de las empresas dentro de su proceso de selección? la verdad considero que no, desde mi punto de vista las redes sociales hacen parte del ámbito personal, lo que haga o comparta con sus amigos debería repercutir únicamente sobre esa persona y no sobre su capacidad laboral.

¿Crees que estudiar a los candidatos a través de esta herramienta, es invadir su privacidad? De alguna manera podría serlo, podría dar pie a la discriminación; si fuese una red social enfocada o especializada al ámbito laboral como lo es linkedin, estaría de acuerdo porque es como una hoja de vida virtual, estarían viendo tu formación académicas, tus experiencias laborales, todo este tipo de cosas que pueda ayudar a distinguerte de otras personas que podrían ser tu competencia en alguna selección para un cargo; eso estaría bien, pero ya revisar tu perfil de Facebook o de instagram me parece que sería algo más intrusivo.

¿Alguna vez has activado las opciones de privacidad que brindan algunas redes sociales, como ocultar publicaciones? en algún momento lo hice, por las capacitaciones que me han brindado algunas empresas sobre seguridad.

¿Tienes conocimiento de alguna ley de protección de datos? sé que la hay, pero no sé cómo se llama o cual sea el número de la ley, pero si me he dado cuenta que cada vez que llenas algún cuestionario, hay condiciones que dicen que esos datos no serán divulgados.

¿En cuanto a la protección de datos en el internet, en Europa hay leyes que regulan esto? si, lo vi más en el reino unido que en España; pero también existen leyes que lo hacen acá.

¿Para qué tipo de información lo hacen? en documentos de identidad, transacciones bancarias, datos personales como teléfonos direcciones.

¿Si pudieras dar un consejo a los solicitantes de empleo en cuanto a su presencia en línea, cuál sería? estar más atento, seguir al tipo de empresa con la cual les gustaría trabajar, ser un poco escéptico de acuerdo al tipo de convocatoria que se pueda encontrar ya que hay muchas estafas por medio de internet.

¿Las empresas europeas también hacen estas publicaciones de vacantes por las redes sociales? si he visto algunas, de hecho las universidades también comparten diferente tipos link de ofertas laborales.

¿La compañía con la que trabajas en Europa también hace este tipo de publicaciones? desde que estoy acá no he visto ninguna convocatoria, pero creo que es de la situación actual del precio del petróleo.

¿Cuándo te postulaste para el puesto que tienes actualmente, lo hiciste personalmente o vía internet? a mí me llegó la oferta por el correo de egresados, de la universidad en Colombia donde estudie, específicamente me llegó el correo de la página de petróleos de la universidad industrial de Santander, del cual el dominio es únicamente de la universidad.

¿Has visto alguna oferta en las redes sociales de otras empresas del sector petrolero? vi hace poco una oferta, de una empresa que se llama weatherford, la vi para vacantes específicas que requería de muchos años de experiencia; era un link compartido por alguna revista especializada en el tema.

4-ENTREVISTA A TE4- 24 JUNIO DE 2016

¿Cuántos años tiene? 27

¿Qué cargo tienes dentro de la organización? ingeniero...

¿Hace cuánto estas en la empresa? 3 años

¿Cómo conociste la vacante, como fue el proceso de selección? Yo entre a la empresa por medio de un proyecto el cual ofrecía unas becas de estudio, para maestría yo conocí el proyecto por algunas personas que tiempo atrás habían participado en él, me presenté, clasifiqué y empecé a trabajar; adquirí un compromiso con ellos por dos años, los cuales ellos no estaban obligados a contratarme pero al final del estudio me contrataron.

¿Utilizas redes sociales en internet? Y cuales utilizas? si, manejo linkedin, twitter, Facebook para temas personales, nada laboral, instagram, snapchat.

¿Para que las utilizas? linkedin lo utilizo 100% para ver que se está moviendo en el mercado, que ofertas hay, por ahí me han contratado varias veces.

¿Y las redes sociales como Facebook, twitter solo las utilizas para temas personales? exacto, mi perfil de Facebook es privado, solo para cosas personales, linkedin es el único que utilizo para temas laborales.

¿Sabes si tu empresa publica sus vacantes por redes sociales? si, ellos nos enviaban antes un correo con sus vacantes, inclusive había un programa de referencias, nos incentivaban a referenciar personas y nos remuneraban económicamente.

¿Sabes si estas publicaciones solo las hacen acá en Colombia o allá en España también las hacen? si, acá también las hacen; es una política de la corporación.

¿Cuándo has realizado tus búsquedas por linkedin, haces algún filtro?

Por un tiempo, hasta hace poco yo aceptaba a todas las personas que enviaba la solicitud; ya de un tiempo para acá me di cuenta que tenía mucha gente desconocida y empecé a hacer un filtro.

¿Cuándo ingresas a linkedin, solamente revisas tu perfil general? sí. Solo reviso las publicaciones que hacen las empresas que sigo o si algún amigo le da like a alguna publicación y si me interesa envío mi perfil.

¿Cuándo empezaste a utilizar esta red social enfocada a temas laborales? desde que estaba en la maestría más o menos desde el 2012, 2013.

¿Porque decidiste utilizar estos medios? para mantenerme actualizado del mercado; eso me ayuda a saber para donde me tengo que enfocar en mis estudios.

¿Consideras que los perfiles de las redes sociales revelan la personalidad de alguien? creo que sí, yo miro mucho la formación académica.

¿Crees que hay aspectos de un perfil de una red social que te permite evidenciar las habilidades técnicas de una persona aparte de su conocimiento? si, hay rede sociales donde se puede evidenciar las experiencias laborales de las personas.

¿Crees que por medio de las redes sociales se puede evidenciar la personalidad de alguien? sería muy subjetivo, creo que es mejor hacerlo personalmente.

¿Cuál es la imagen que tú crees que estas transmitiendo en tus perfiles de las redes sociales?
¿Crees que te estas mostrando tal cual como eres? O ¿te limitas? yo más bien soy muy reservado con mis publicaciones, tengo estrictamente lo necesario.

¿Qué imagen te gustaría transmitirle a una empresa para que te seleccione para un puesto o crees que mostrándote tal cual cómo eres es suficiente? tal cual.

¿Consideras que estas administrando tus perfiles de redes sociales, absteniéndote de publicar algunas cosas porque sientes que de pronto una empresa podría observarte tus perfiles o lo haces por decisión propia? lo hago por decisión propia, mas no porque la empresa me esté siguiendo o algo así.

¿Alguna vez te has postulado en alguna vacante por redes sociales? Si

¿Cuándo te has postulado algunas de estas empresas te han enviado la solicitud de amistad por redes sociales? no, es su mayoría ha sido por medio de intermediario, me parece que por redes sociales el proceso es más demorado y no se sabe en qué va.

¿Crees que alguna de las empresas te ha revisado tu perfil público? Si

¿Con que fin crees que lo hacen? creo que lo hacen en busca de algo, es que por lo general ellos crean una base de datos de un grupo social.

¿Crees que las empresas están utilizando la información que ven en las redes sociales como parte de su proceso de selección? yo no sé si lo hacen, pero creo que deberían hacerlo

¿Qué tan útil crees que son estas herramientas para las empresas al momento de tomar una decisión de selección? creo que debe ser un ítem de evaluación.

¿Qué porcentaje de importancia le atribuyen a la información que encuentran en las redes sociales? 10 o 20%

¿Crees que en algún momento las redes sociales van a llegar a reemplazar las prácticas tradicionales como una entrevista presencial? no creo, pero ya se usa el contacto a través de Skype y así se evitan costo de traslados; Es un proceso de cambio.

¿Crees que estudiar a los candidatos de un empleo a través de estas herramientas invade su privacidad? No

¿Algún momento has sentido preocupación por los riesgos de discriminación que pueden caer en contra tuya por parte de las empresas a través de las redes sociales en un proceso de selección? No creo que sea un tema de discriminación.

¿Alguna vez has activado las opciones que brindan las redes sociales? solo tengo los filtros básico de seguridad, mis publicaciones solo las pueden ver las personas que me agregan y en linkedin no puedo hacer eso, pero en las demás redes sociales si lo hago.

¿Porque has utilizado estos filtros? por sabes que personas están interesadas en ver mi publicaciones.

¿Tienes conocimiento de algunas leyes de protección de datos al usuario? si, inclusive en las empresas nos hacen firmar un consentimiento que ellos pueden utilizar nuestros datos para temas laborales.

¿Crees que las empresas estén violando alguna ley al momento de revisar sus perfiles en redes sociales en su proceso de selección? no para nada

¿Conoces algún ley acá en Colombia que regule las acciones de las empresas en redes sociales? no, las redes sociales son públicas y si usted las tiene es porque quiere que los demás lo siga.

¿Si pudieras darles un consejo a los solicitantes de empleo en cuanto a su presencia en línea que les dirías? que uno tiene que saber qué es lo que quiere proyectar, tener presente que lo que uno proyecta es lo que los demás van a percibir de uno.

