



MÁSTER UNIVERSITARIO DE RECURSOS HUMANOS

Impacto de las redes sociales en el proceso de atracción de talento.

Autor: Salustiano Pérez Martín
Tutor: Iciar Civantos Gómez

Trabajo Fin de Máster

Madrid
Enero 2022

ÍNDICE

Abstract.....	2
1. Objetivo.....	3
2. Metodología	5
3. Reclutamiento desde la perspectiva del empleador	5
3.1 Herramienta de gestión del proceso de selección	6
3.2 Herramienta de comunicación de la marca empleadora	8
4. Reclutamiento desde la perspectiva del candidato.....	9
5. Resumen cualitativo.....	11
6. Conclusiones	14
7. Futuras líneas de investigación	16
8. Bibliografía	17

ABSTRACT

Todas las organizaciones tratan de encontrar la fórmula que les permita obtener máximos beneficios económicos y seguir participando de forma competitiva en el mercado. Las nuevas tecnologías han contribuido a hacer del mercado un entorno más cambiante y competitivo al brindar a las organizaciones la oportunidad de realizar una gestión más estratégica de sus recursos humanos. Dentro del amplio abanico de tecnologías de la información y la comunicación, encontramos el creciente protagonismo de las redes sociales en el ámbito empresarial. Las redes sociales ofrecen la oportunidad de crear un espacio de conexión entre las organizaciones y sus stakeholders mejorando las posibilidades de éxito de cualquier proceso. Este documento analiza las oportunidades y desafíos que brindan las redes sociales como herramienta en el ciclo de atracción y retención de talento de capital humano, prestando especial atención a LinkedIn, que se configura como la red social profesional por excelencia. Además, el presente documento realiza un estudio cualitativo sobre la percepción que tienen los profesionales de recursos humanos en España sobre la utilidad e impacto de LinkedIn en el proceso de adquisición de talento en las organizaciones.

Palabras clave: recursos humanos, selección, talento, redes sociales, LinkedIn

Organizations are currently trying to find the formula that allows them to obtain maximum benefits and continue to participate competitively in the market. New technologies have contributed to making the market a more changing and competitive environment by giving the organizations the opportunity to carry out a more strategic Human Resources management. Within the different digital tools, we find social networks. This document analyzes the opportunities and challenges that social networks bring as a tool in the recruitment process, paying special attention to LinkedIn, which is the professional social channel par excellence. This text also carries out a qualitative study on the perception that Human Resources professionals have about the impact of LinkedIn throughout the talent acquisition process in Spain.

Keywords: human resources, recruitment, talent, social media, LinkedIn

1.- Objetivo

La transformación digital está influyendo en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y en la gestión de las organizaciones empresariales. La transformación digital está adquiriendo tal protagonismo que la supervivencia de muchas organizaciones está en juego de no adaptarse a esta nueva era, de acuerdo con Naval *et al* (2019). Las herramientas digitales están modificando los procesos productivos, creando nuevas estrategias tanto externas como internas de las organizaciones y produciendo un auténtico cambio cultural dentro de las organizaciones.

Los recursos humanos no han quedado al margen de la transformación digital. Las nuevas herramientas digitales permiten hacer una gestión más eficiente de los mismos aumentando la productividad, rendimiento y satisfacción del capital humano. Citando a Stone *et al* (2015), el avance de las nuevas tecnologías ha tenido un impacto profundo en los procesos organizacionales, incluidos en los relacionados con la gestión de recursos humanos.

El uso de las redes sociales, entendidas como canal de comunicación, ha revolucionado el paradigma de las relaciones sociales públicas y privadas, ofreciendo un espacio de conexión entre contactos en línea. Las redes sociales son parte de la forma en que las personas interactúan entre sí en el mundo actual y sirven para hacer del planeta un lugar mucho más pequeño de lo que alguna vez fue (HRIMG, 2015).

Las redes sociales desempeñan un papel importante en los negocios y son conocidas por aprovechar la inmensa oportunidad de relacionarse con los clientes (Pramod *et al*, 2016). Es importante que el uso de las herramientas digitales, y entre ellas, las redes sociales, profesionales o no, estén alineadas con la estrategia de la organización, su cultura y sus valores. La selección como parte del negocio, debe estar alineada con todo ello y, exige de la precisión y rapidez que requiere cualquier otro aspecto dentro de la organización en un entorno tan volátil y cambiante como el actual.

Del mismo modo, no se debe desmerecer el impacto a nivel comercial que tienen las redes sociales. Como cualquier otro uso comercial de las redes sociales, las estrategias de reclutamiento deben estar bien planificadas, desarrolladas y monitoreadas (HRIMG, 2015). Resulta esencial por tanto, disponer planificación y formación sobre cómo funcionan las redes sociales, cómo piensan los usuarios, cómo resultan las ofertas de trabajo más atractivas y cuáles son las tendencias dentro del sector.

La introducción de Internet y las redes sociales en el proceso de selección permite una amplia difusión y posibilita que las empresas estén en contacto con valiosos recursos humanos de cualquier parte del mundo, y así poder retener y atraer al mejor talento (Rodríguez-Sánchez *et al*, 2019). Para Breough (2009), una contratación eficaz es la base sobre la que se construye cualquier programa de gestión del talento.

La gran mayoría de las empresas se han dado cuenta de ello, y así lo demuestran los datos. Según el II Barómetro de Digitalización del Talento (2021), el área de selección es la rama de recursos humanos más digitalizada. Según este estudio, más de un 56% de las empresas usan siempre o casi siempre las redes sociales para atraer el talento. De éstas, hasta un 88% utiliza redes sociales profesionales frente al 22% que también utiliza otras redes generalistas.

El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de provisión de los recursos humanos necesarios que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los trabajadores en la empresa (Mababu, 2016). La adquisición de talento tiene un gran impacto en las compañías ya que, como sostiene Lado y Wilson (1994), una configuración estratégica de los recursos humanos produce sinergias positivas dentro de la empresa generando una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.

Las redes sociales profesionales se conforman como una herramienta digital rápida y eficiente que permite optimizar los procesos de selección ya que a rasgos generales, permiten acelerar procesos, reducir costes, llegar a un mayor número de personas en menor tiempo e indagar más allá sobre el perfil del candidato. Las redes sociales permiten a los reclutadores ampliar las oportunidades de realizar un proceso de selección de éxito.

Además, no se debe olvidar la contribución de las redes sociales en la comunicación estratégica de las organizaciones. Como afirma Aggerholm *et al* (2018), las redes sociales profesionales proporcionan a los candidatos un primer acercamiento a la organización condicionando la imagen como empleador de la marca así como el comportamiento y expectativas del trabajador sobre la vacante y la organización en sí. Las redes sociales ayudan a definir la forma en que el gran público percibe a las organizaciones como ente empleador, teniendo gran impacto en los procesos de atracción y retención de talento.

Las estrategias de redes sociales pueden proporcionar una nueva línea de talento, así como un medio para mostrar la empresa o la marca (Madia, 2011). Las redes sociales han entrado en el panorama de los negocios en varias dimensiones y, en particular, en el reclutamiento y selección que, esencialmente, ha creado la necesidad de comprender las tendencias de reclutamiento en las redes sociales (Pramod et al, 2016). Teniendo en cuenta a Madia (2011), las empresas no pueden permitirse el lujo de ignorar las redes sociales, pues ello supone una gran desventaja frente a aquellas que sí utilizan las redes sociales, profesionales o no, con fines de contratación.

El presente Trabajo de Fin de Máster plantea un análisis sobre la influencia de las redes sociales en el proceso de atracción y retención de talento de una compañía. Como objetivo principal, este estudio pretende conocer el grado de aprovechamiento de LinkedIn, red social profesional por excelencia, como herramienta de recursos humanos y su impacto en el proceso de selección de personal. En este estudio no serán consideradas otras redes sociales de uso generalista, como Facebook, aún teniendo esta, un apartado de empleo, ya que ésta no es considerada una red social profesional como tal, y esencialmente, se usa para dar publicidad a procesos de selección abiertos.

La investigación surge de la idea de que una gran parte de las empresas utilizan LinkedIn como medio para dar a conocer su marca empleadora así como publicar y gestionar sus procesos de selección pero, ¿se utiliza realmente todo el potencial de esta red social profesional para el proceso de atracción y retención de talento? De no ser así, ¿por qué ocurre esto?, ¿por desconocimiento?, ¿por no disponer de las herramientas necesarias? o, ¿existen otras alternativas complementarias?

2.- Metodología

El trabajo se encuentra diferenciado en tres partes. La primera se trata de una revisión bibliográfica de las distintas posturas sobre la utilización de las redes sociales en el proceso de selección, así como su impacto, tanto positivo como negativo, desde la perspectiva del empleador y del candidato.

La segunda parte aborda un marco práctico en el que se ha realizado una encuesta de carácter cualitativo para conocer la sensación de los profesionales de selección en España, a nivel de consultoría como de cliente final, sobre el grado de aprovechamiento de LinkedIn en su trabajo del día a día.

En una tercera parte, se ha realizado una interpretación de los resultados de la investigación así como la formulación de las conclusiones finales, y futuras líneas de investigación tras la revisión bibliográfica y el análisis estadístico.

3.- Reclutamiento desde la perspectiva del empleador

El éxito y la competencia óptimos de una organización no dependen simplemente de sus recursos financieros o del uso de la mejor estrategia, sino que está determinado por la medida en qué y cómo está utilizando sus recursos humanos competentes (Hosain & Liu, 2020). De acuerdo a Salgado & Moscoso (2008), el proceso de selección de personal es uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones, ya que condiciona poderosamente la eficacia de los puestos de trabajo cubiertos tras el mismo.

Según Beechler & Woodward (2009), la capacidad de las organizaciones para atraer y retener talentos se trata de un tema estratégico crítico en las economías del conocimiento del siglo XXI. Además, Pilar Jericó (2008), la tecnología ha provocado en gran medida que el talento se posicione como el principal activo de las empresas, y en medida que el conocimiento tecnológico y la presión competitiva sigan creciendo, el papel de las personas dentro de las organizaciones resultará todavía más importante.

La gestión del talento ha de ser entendida desde un punto de vista global, como un ciclo de vida, desde que surge la necesidad de incorporar talento al equipo hasta que por cualquier razón, se finaliza la relación laboral. En este sentido, las herramientas digitales permiten crear estrategias de atracción de talento y gestión de personas que puedan cubrir la necesidad de la compañía de incorporar nuevo talento. Cada detalle en la estrategia de atracción de talento, y por ende en el proceso de selección, afecta en el resultado del mismo. Como afirma Alles (2012), resulta esencial decidir la fuente de reclutamiento pues de ella depende el éxito de un proceso de selección.

El uso de las tecnologías de la información y la comunicación ha revolucionado la función de selección y contratación electrónica en muchas organizaciones, especialmente transformándola en un

proceso de búsqueda y evaluación de candidatos independiente del tiempo y el espacio (Holm *et al*, 2018). Hoy día, las organizaciones apoyan sus procesos de selección en sitios web, portales de empleo y redes sociales para publicar ofertas de empleo, buscar candidatos e incluso, utilizarlas como herramientas de gestión de datos y/o evaluación de candidaturas en aras de encontrar a los candidatos mejor cualificados.

Las redes sociales, tanto profesionales como generales, ofrecen a las empresas y consultorías de selección una plataforma con un amplio abanico de herramientas para la atracción de talento. Además, proporcionan a los reclutadores y profesionales de recursos humanos, medios adicionales para atraer, reclutar y verificar los antecedentes de los candidatos (Nicolau, 2014). Sitios como LinkedIn, Facebook y Twitter permiten a los reclutadores publicar anuncios de empleo para atraer a un amplio espectro de potenciales candidatos para acceder fácilmente y postularse para dichos puestos potenciales, lo que permite a los reclutadores buscar y seleccionar candidatos de trabajo potenciales, incluso aquellos que no lo hacen (Koch *et al*, 2018).

3.1 Herramienta de gestión del proceso de selección

Como herramienta de información y atracción de empleo, LinkedIn da un paso más allá posicionándose como la red social profesional por excelencia. El ecosistema de empleo de LinkedIn se ha diseñado como una plataforma para conectar a los proveedores de empleo y los solicitantes de empleo, y para servir como un mercado para una correspondencia eficiente entre los candidatos potenciales y las vacantes (Geyik *et al*, 2018).

LinkedIn permite a los profesionales de selección publicar ofertas de empleo con las que informar a los usuarios sobre la vacante que se está trabajando así como permitiendo aplicar a la misma, ya sea directamente a través de LinkedIn o con un link a una página web, base de datos o ERP externo. Además, por otro lado, permite a los reclutadores hacer búsqueda directa o headhunting con candidatos pasivos que según rasgos objetivos, encajan potencialmente en la candidatura pero que no han aplicado a la oferta por cualquier motivo.

Las candidaturas que se reciben en las publicaciones de empleo son limitadas. El número de usuarios que potencialmente encajen en la oferta de trabajo puede variar mucho dependiendo de las características de la vacante que se está trabajando. Debido a la falta de candidaturas válidas para los procesos de selección, y sobre todo en posiciones más específicas, surge la necesidad de buscar directamente a los usuarios que pese a no encontrarse en búsqueda activa de empleo, podrían encajar y estar interesados en la vacante. Esto es lo que se conoce como candidatos pasivos de un proceso de selección, que son aquellos que los reclutadores contactan directamente sin haberse inscrito previamente en una oferta de empleo.

Un mecanismo clave para ayudar a lograr estos objetivos es el producto LinkedIn Recruiter, que permite a los reclutadores buscar candidatos relevantes y obtener recomendaciones de candidatos para sus ofertas de trabajo (Geyik *et al*, 2018). De hecho, según una encuesta realizada por Society for Human Resource Management publicada en 2016 (SHRM, 2016), más del 80% de los encuestados coincidían en que el principal motivo por el que usaban las redes sociales en el proceso de selección era el hecho de encontrar candidatos pasivos, que en la mayoría de los casos, por distintas razones, no aplican en las ofertas de empleo.

LinkedIn Recruiter permite clasificar y filtrar las distintas solicitudes recibidas con relativa precisión, permitiendo a los profesionales de recursos humanos centrarse en los candidatos que más se adaptan al perfil deseado. El sitio web ofrece lo que se conoce como filtros booleanos, que son aquellos filtros predeterminados a través de los cuales, las personas encargadas de la selección se centran en los perfiles que a priori, encaja con la descripción del puesto que se está trabajando.

Los filtros booleanos permiten crear una ecuación de búsqueda de candidatos que según una serie de factores objetivos, encajan con la vacante que se desea cubrir. En otras palabras, los filtros booleanos son una herramienta de búsqueda avanzada dentro de la herramienta de información de empleo que es LinkedIn. Además, estos filtros también pueden ser aplicados tanto dentro de las propias ofertas de trabajo a través de toda la base de datos de la plataforma, permitiendo en el segundo caso, mostrar una lista previa clasificada de los usuarios que reúnen las características profesionales introducidas.

A pesar del aumento sustancial en el uso de redes sociales medios para el reclutamiento, uno debe tener cuidado de pensar que es la panacea que resuelve todos los problemas de contratación; también tiene dificultades (Doherty, 2010). Las redes sociales son una herramienta de mucho potencial para los procesos de selección pero como toda herramienta, hay que saber cuál es su alcance y cómo debe usarse para maximizar su utilidad.

Por un lado, para Kluemper (2013), la información publicada en las redes sociales profesionales acerca de los usuarios puede ser en ocasiones, inexacta, falsa, exagerada, desactualizada e incluso, publicada sin el conocimiento o consentimiento de los usuarios. Las inconsistencias en el perfil de los usuarios de las redes sociales impiden en este sentido, disponer de un enfoque más objetivo y estándar, obligando a los reclutadores o profesionales de Recursos Humanos a manejar información con muchas imprecisiones. Los usuarios crean perfiles para mostrar sus antecedentes, intereses y actividades en un intento de destacar frente a otros candidatos que pudieran ser más adecuados dentro de una comunidad competitiva en línea (Houran, 2017). Citando a Pandita (2015), las redes sociales brindan una gran cantidad de datos que pueden no ser productivos para un empleador.

Sin embargo, merece la pena destacar que, según un estudio realizado por Guillory y Hancock (2012), los usuarios que crean perfiles públicos de LinkedIn suelen ser honestos en cuestiones relativas a su experiencia y responsabilidad desempeñada, esto es, cuestiones fácilmente verificables. Tal mencionado estudio, confirmaba que, ocurre lo contrario con información acerca de cuestiones más difíciles de verificar, como por ejemplo, intereses o motivación.

Las redes sociales proporcionan información complementaria y de gran valor sobre los potenciales candidatos ya que en ocasiones, se generan datos que no son creados para el proceso de selección en sí mismo. Las redes sociales no sólo son eficientes y rentables, sino que también brindan una visión ampliada de la personalidad del candidato al empleador, lo que les facilita la evaluación de la adecuación de la candidatura en la organización (Pandita, 2015). Información que en cualquier caso, debe ser considerada, por el momento, con relativa escepticismo debido a los argumentos anteriormente expuestos.

Por otro lado, como parte de su propia esencia, las redes sociales permiten llegar a una gran cantidad de usuarios con solo un click. Pero esto, sin embargo, debe ser visto desde una doble perspectiva. Mientras abre el abanico de candidatos, y aumenta la posibilidad de elegir al candidato óptimo, también dificulta visualizar y todas las candidaturas que se han recibido. Cantidad que para Stone *et al* (2015), no necesariamente significa calidad, y que en ocasiones, tan solo consigue crear una mayor carga administrativa.

Un número muy elevado de candidatura provoca la dificultad de dar respuesta personalizada sobre el motivo por el que se descartan las distintas candidaturas que han sido recibidas. En esta línea, y de acuerdo con HRMID (2013) y Balasubramanian *et al* (2016), a menudo, los candidatos se quejan de la falta de feedback en los procesos de selección por parte de las empresas, lo que además, afecta a la experiencia como candidato y por ende, a la reputación de la compañía como marca empleadora.

3.2. Herramienta de comunicación de la marca empleadora.

Las redes sociales son una plataforma de mucho potencial en términos de recursos humanos para las organizaciones ya que facilitan la comunicación entre las organizaciones y el capital humano. Comunicación que no sólo se enfoca en la búsqueda directa de talento, si no también en lo relativo a promover su marca como empleador, su reputación corporativa, su crecimiento, sus innovaciones o sus aportaciones al mercado, entre otras.

Una buena reputación como empleador permite atraer al mejor talento. Como afirma Blackhaus & Tikoo (2004), el employer branding parte del supuesto de que el capital humano aporta valor a la empresa y que, a través de una inversión en ese capital humano, se consigue mejorar el desempeño de las organizaciones. El mejor talento tiene la posibilidad de elegir en qué compañía quiere trabajar. El hecho de diferenciarse del resto como empresa empleadora, permite por ende adquirir un talento que sobresale de lo común.

Para Chamber *et al* (1998), la gestión del talento como prioridad corporativa debe pasar por una propuesta de valor personal y profesional para los trabajadores. Propuesta de valor que debe ser bien comunicada para aumentar su impacto. No cabe duda que la experiencia como empleado debe surgir desde dentro de la organización, y de acuerdo con su cultura corporativa, pero ésta tiene exponencialmente más impacto, si es bien comunicada al gran público. Teniendo en cuenta a Sivertzen *et al* (2004), las redes sociales funcionan como un aliado de las organizaciones, pues permiten dar publicidad sobre la existencia de factores atractivos para el capital humano. Estos factores potencian tanto la intención de aplicar a una vacante en una compañía concreta así como para escuchar una oferta de trabajo en los casos en que no se está en búsqueda activa de empleo.

De hecho, la encuesta realizada por el SHRM (2016), mencionada anteriormente, concluye que el segundo mayor atractivo de las redes sociales para los empleadores es el aumento de la marca y el reconocimiento del empleador, esto es el employer branding de la organización.

Sin embargo, la accesibilidad e inmediatez de las redes sociales pueden tener dos contra puntos directos:

Por un lado, y sobre todo, las compañías más pequeñas, deben de partir de la noción de que en términos de employer branding, las redes sociales actúan como una herramienta de comunicación para dar a conocer una estrategia previamente definida con los departamentos de talento y cultura así como de marketing. Estrategia que una vez definida de acuerdo a los valores de la organización, debe tener un plan de comunicación a través de distintos canales, entre los cuales, están las redes sociales, sean éstas de carácter profesional o general.

Por otro lado, las redes sociales, y de acuerdo a Sivertzen *et al* (2004) y Bondarouk *et al* (2013) son un arma de doble filo. Al igual que las redes sociales son un motor para dar publicidad rápida a una buena reputación corporativa como marca empleadora, éstas pueden actuar en sentido totalmente opuesto. Las redes sociales pueden destruir la reputación de una organización con cualquier aspecto relacionado o no directamente con el capital humano y la gestión de sus recursos humanos, incluso de una forma mucho más rápida de la que se construye la buena reputación corporativa.

Para Bondarouk en 2013, algunas empresas se mostraban escépticas ante un mundo en que los consumidores pueden hablar libremente, sin ningún tipo de control o verificación sobre la información que publican en internet. El escenario en la actualidad es radicalmente distinto, la exposición en redes sociales ya es inevitable siendo la única opción utilizarlas como un aliado estratégico. Desde el punto de vista de Hosain & Liu (2020), no podemos evitar las redes sociales, pero sí que podemos aprovechar su potencial al máximo.

No cabe duda que las herramientas digitales permiten a los profesionales de recursos humanos ser más eficientes en su trabajo y sobre todo, centrarse en las partes que realmente aportan valor a el proceso. Las redes sociales aportan gran conectividad y agilidad al proceso de selección desde la perspectiva del empleador aunque ello requiera de una serie de desafíos como la inversión de tiempo y recursos en el aprendizaje de su funcionamiento así como la gran exposición a la que se enfrentan en la actualidad las organizaciones y sus profesionales, que quedan totalmente expuestos al escrutinio de todos los clientes, trabajadores y candidatos en los procesos de selección.

4.- Reclutamiento desde la perspectiva del candidato

Las redes sociales, ya sean de uso profesional o generalista, permiten dar mucha visibilidad a los procesos de selección. En este aspecto, las redes sociales han ayudado a mejorar el proceso de contratación haciéndolo más abierto y democrático (Balasubramanian *et al*, 2016).

LinkedIn, como el más claro exponente de red social profesional, permiten a sus usuarios mostrar identidad profesional al mundo laboral: experiencia, proyectos realizados, formación, idiomas e incluso, intereses, publicaciones y tendencias a sus contactos, entre otras. LinkedIn se presenta como una nueva forma de publicitar el Curriculum Vitae de sus usuarios, y de hecho, según el estudio realizado por Housan & Liu (2020), existe una importante similitud entre la información proporcionada en su currículum y con la información en sus perfiles de LinkedIn.

Además, a través de estas plataformas, los usuarios pueden conectar con grupos de interés, profesionales del sector, empresas Target, consultorías de selección así como, estar al día de las nuevas tendencias en el mercado laboral. Del mismo modo, los usuarios pueden enviar mensajes, recibir valoraciones de compañeros de trabajo, activar notificaciones de empleo, realizar publicaciones de interés profesional y conocer más a fondo las empresas que precisan incorporar talento.

Aunque el sitio web inicialmente, permitía a los profesionales conectar entre sí, su principio fundamental se basa en ofrecer servicios de reclutamiento y publicidad a corporaciones y agencias (Van Dijck, 2013). No cabe duda de que LinkedIn es una herramienta de mucho valor para los usuarios en búsqueda activa de empleo, tanto a nivel de cantidad de ofertas de empleo como de desarrollo profesional, pues además, en la red social abundan publicaciones sobre las últimas tendencias en el mercado laboral según expertos en la materia.

LinkedIn se presenta como una gran alternativa para los solicitantes de empleo que no pueden darse el lujo de solicitar un trabajo mejor de manera formal debido a limitaciones de tiempo y falta de experiencia (Housan & Liu, 2020). Los usuarios tienen la posibilidad de aplicar a numerosas ofertas con unos pasos muy sencillos añadiendo un Curriculum Vitae precargado en el sitio web o sin necesidad de adjuntar uno.

Además, la red social funciona como una puerta a nuevos retos con los que crecer profesionalmente para aquellos usuarios que no se encuentran en búsqueda activa de empleo como tal. Los trabajadores están cada vez más expuestos a nuevas oportunidades laborales fuera de su empresa lo cual provoca la necesidad de invertir en políticas que den lugar a una mayor retención de talento en las organizaciones. Esto sitúa a los trabajadores en una posición de poder frente a las organizaciones empresariales que, si no invierten en el desarrollo de su capital humano y experiencia de empleado, podrían ver aumentadas sus tasas de rotación.

Por último, una excesiva digitalización de los procesos de selección puede dificultar el intercambio de información entre las distintas partes, por ejemplo, en el momento de dar feedback personalizado a los candidatos sobre el proceso, resolución dudas relativas a la posición o aspectos relacionados con la organización para la que en un futuro puede que presten servicios. De acuerdo con Stone *et al* (2018), las actuales prácticas de selección a través de herramientas digitales pueden ser extremadamente impersonales y crear una distancia artificial entre los solicitantes y las organizaciones. En este sentido, las redes sociales se presenta como una ventaja frente a otras herramientas digitales ya naturaleza de las redes sociales en principio es totalmente opuesta, y están diseñadas para llevar a cabo una comunicación interactiva entre las distintas partes.

Una vez expuestas las ventajas que supone LinkedIn desde la óptica de los candidatos, merece la pena poner en relieve algunas desventajas que la red social profesional puede traer consigo. El uso de las redes sociales puede plantear un debate ético sobre cuáles son los límites hasta los que se debe llegar en aras de la privacidad. Las redes sociales permiten acceder a datos sensibles, relacionados con ámbitos privados de la vida de los candidatos, que pueden sesgar la opinión sobre los candidatos en un proceso de selección.

Los profesionales de recursos humanos manejan en muchos casos información sensible sobre los trabajadores de las organizaciones. En lo relacionado a los procesos de selección a través de redes

sociales, el uso de las mismas puede colindar con temas relacionados con la privacidad y discriminación injusta. De hecho, países como Estados Unidos han prohibido el reclutamiento a través de Facebook, red social de uso generalista, ya que ello podría ser entendido como una invasión de la privacidad.

Citando a Hosain & Liu (2020), las organizaciones pueden ser cuestionadas desde el punto de vista ético y legal, por trabajar con información extraída de redes sociales de uso generalista o personal, como pueden ser Facebook o Twitter. Sin embargo, no ocurre de igual forma cuando ello sucede en una red social profesional, como es LinkedIn, cuyos usuarios se registran para intercambiar información de tipo empresarial o laboral.

El problema de la privacidad deviene de los propios usuarios, que proporcionan información de forma voluntaria e inconsciente. Para Zide *et al* (2014) y Brown y Vaughn (2011), los usuarios son responsables de la forma en que configuran su propia privacidad y la información que publican sobre sí mismos en las redes sociales. La información sobre los consumidores que los activistas de la privacidad han estado tratando de proteger de las empresas hoy en día es proporcionada voluntariamente por usuarios sin experiencia (Kolbitsch & Maurer, 2006).

El creciente protagonismo de las redes sociales en cualquier esfera de la vida, provoca inevitablemente la importancia de ser consciente de la información que se comparte en las mismas. Como sostiene Van Dijck (2013), los usuarios en búsqueda de empleo tienen que conocer la importancia de construir una imagen personal-profesional coherente entre las distintas redes sociales en la que el usuario está registrado. Sin embargo, de no indagar entre los perfiles en las distintas redes sociales de los candidatos, esta coherencia no sería significativa en ningún caso.

Desde el punto de vista de Balasubramanian *et al* (2016), los usuarios de LinkedIn revelan a menudo, información personal a los profesionales de selección que realmente se encuentran al otro lado de la pantalla, y que son personas desconocidas. Información sensible como el salario, lugar de trabajo o residencia, entre otras, que es revelada a una persona desconocida bajo el pretexto de un proceso de selección sin hacer una mínima comprobación anterior.

Las redes sociales ofrecen muchas ventajas al usuario en búsqueda activa de empleo, tanto por la accesibilidad como visibilidad que estas ofrecen así como, también abren la puerta a nuevas oportunidades y desafíos profesionales a aquellas personas que no están en búsqueda activa de empleo como tal. Sin embargo, esas ventajas pueden estar en ocasiones, mitigadas por algunos inconvenientes, derivados de un uso inexperto y/o inconsciente de las mismas.

5.- Resumen del estudio cualitativo

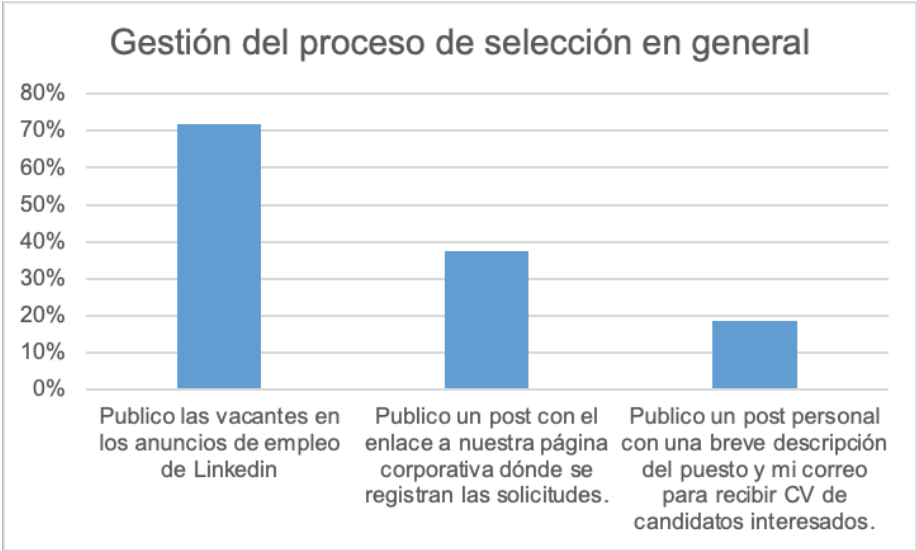
El estudio estadístico ha sido realizado a más de 30 profesionales del mundo de los recursos humanos en España, de los que el 55%, trabajan en consultoría o servicio externo de recursos humanos, y el 45% en empresa final.

A nivel general, casi el 95% de los encuestados utilizan las redes sociales para dar publicidad a sus procesos de selección. Como era de esperar, el estudio concluye el papel predominante de las redes

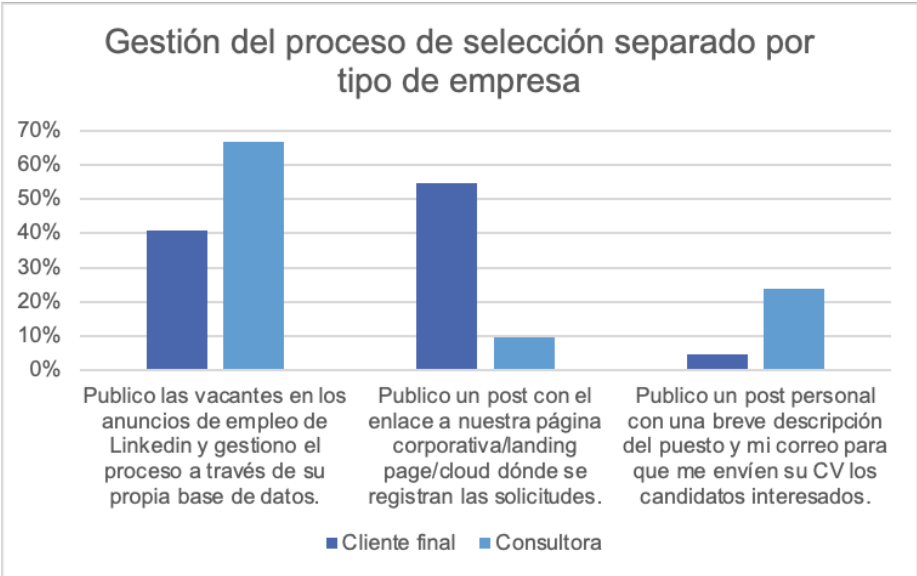
sociales profesionales en los procesos de selección. Cuestión distinta es hasta qué punto está o no profesionalizado ese uso.

Partimos de la base de casi un 65%, dispone de licencia propia de Talents Solutions, es decir, los permisos para gestionar los procesos de selección desde LinkedIn como herramienta de atracción de talento. Si segregamos por tipo de empresa, más del 75% de los trabajadores de consultoría disponen de tal permiso mientras que de cliente final, el dato baja hasta el 50%.

En relación a la parte operativa de la gestión de las vacantes, a nivel general, más del 40% de los encuestados gestiona sus procesos exclusivamente a través de los anuncios de empleo de LinkedIn y un 35% además, lo combina con otras vías, como un acceso directo a una página web externa o directamente a través de un email. Un 19% de los encuestados utiliza LinkedIn para incorporar un enlace a una página web con la que gestionar el proceso de selección y un 6% solamente publica un post con una breve descripción del puesto y un email para facilitar el Curriculum Vitae, es decir, utilizan LinkedIn para dar publicidad a los procesos de selección aunque gestionan los procesos con otra herramienta distinta.

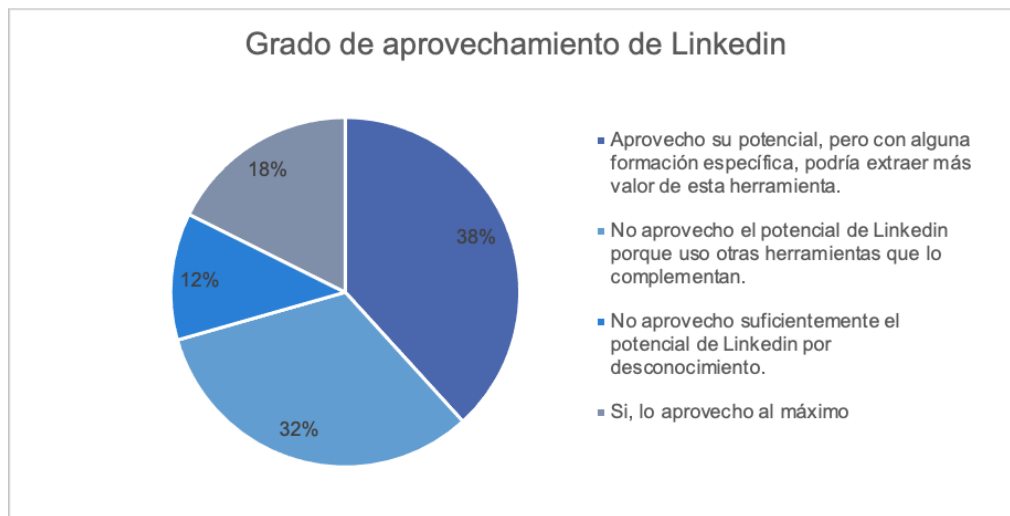


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

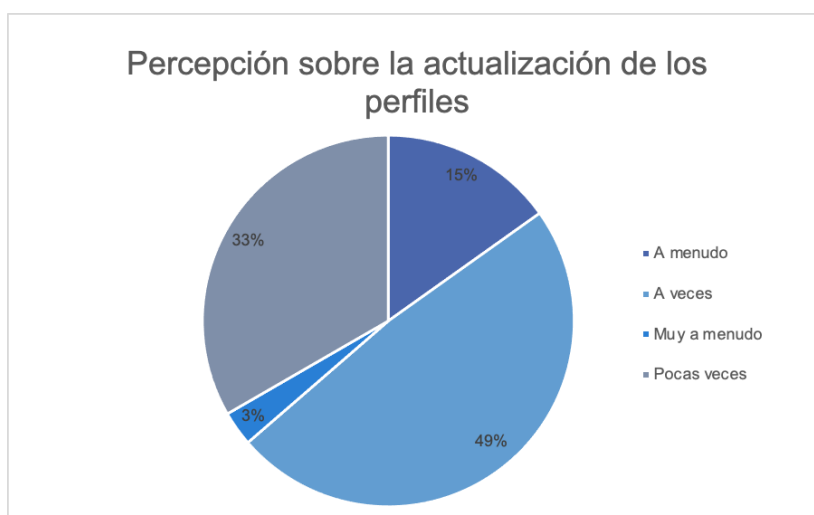
Por otro lado, especialmente significativo resulta que menos del 20% de los encuestados consideran que aprovechan al máximo el potencial de LinkedIn como herramienta de selección, mientras que casi el 40% considera que podrían exprimir al máximo su potencialidad con alguna formación específica sobre el alcance y pontifical utilidad de la red social en los procesos de selección. En relación al 40% restante de los encuestados, más del 30% coincide en que no usan todo el potencial de la red social porque disponen de otras herramientas para gestionar el proceso de selección, esto es, porque no tienen la necesidad, y más del 10%, cree que ese desaprovechamiento se debe al desconocimiento de la misma.



Fuente: Elaboración propia

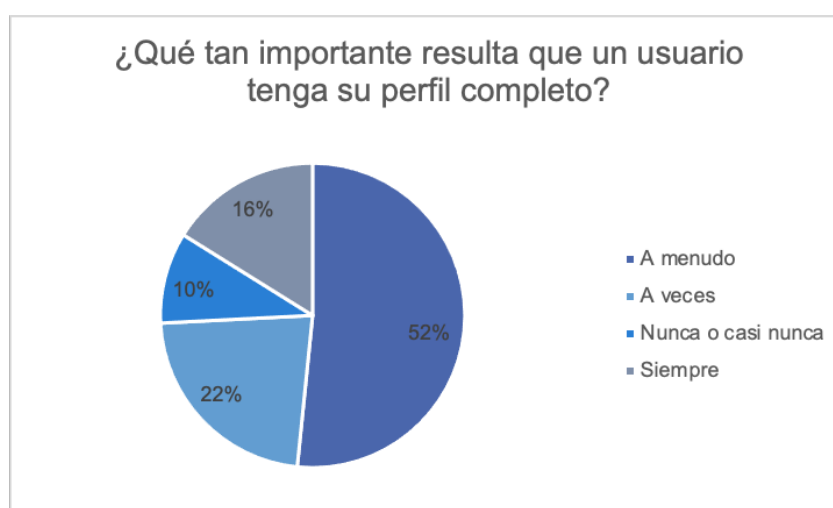
Además, casi el 60% de los encuestados, además de LinkedIn, complementan sus procesos de selección con el portal de empleo Infojobs, que sin embargo, escapa del objeto de estudio de este trabajo al no ser una red social como tal.

Desde una perspectiva más enfocada al candidato en sí, podemos deducir que existe una tendencia a mantener actualizado el perfil de LinkedIn, ya que, más del 50% de los encuestados coinciden en que a veces o muy pocas veces, encuentran usuarios con un perfil desactualizado. Gracias a que LinkedIn es una red social que abarca distintos fines laborales, comerciales y empresariales, los usuarios no solamente actualizan su perfil con la finalidad de buscar un nuevo empleo, si no también por relaciones comerciales o profesionales, e incluso por mero posicionamiento profesional personal o de la empresa. Las distintas utilidades de la red social proporcionan un gran valor a LinkedIn como herramienta de empleo, a diferencia de otros portales en los que los usuarios solamente actualizan su perfil cuando se encuentran en búsqueda de empleo.



Fuente: Elaboración propia

También en relación a la empleabilidad de un usuario presente en LinkedIn, los profesionales de selección, resulta muy importante que los candidatos tenga un perfil profesional en LinkedIn completo, y de hecho, 16% de los encuestados afirma que siempre influye este factor a la hora de contactar o no con el potencial candidato y el 52%, determina que muy a menudo.



Fuente: Elaboración propia

Por último, merece una especial atención que la totalidad de los encuestados coincide en que los planes de comunicación estratégica de employer branding deben ser una tarea compartida entre los departamentos de recursos humanos y marketing.

6.- Conclusiones

El éxito y competitividad de una organización está determinado por la forma en que gestiona el talento de su capital humano. La atracción y retención de talento se presentan como uno de los principales retos para las organizaciones. Las redes sociales, como herramienta digital, ofrecen la

oportunidad de hacer una gestión más eficiente de sus recursos humanos, y por ende, de los procesos de retención y atracción de talento.

Las redes sociales profesionales generan un espacio de conexión entre la oferta y demanda de empleo, permitiendo gestionar los procesos de selección desde distintas perspectivas a los profesionales de selección y abriendo un amplio abanico de oportunidades a los usuarios. LinkedIn, como red profesional objeto de estudio, ofrece la posibilidad de llegar a un gran volumen de candidatos potencialmente interesados en las ofertas de empleo publicadas por la empresa así como se postula como una herramienta de gran valor para la búsqueda directa de candidatos pasivos, desafiando los límites del tiempo y el espacio. Límites que merecen ser tenidos en consideración en una época como la actual, en la que uno de los principales retos para las organizaciones es precisamente, la atracción de talento.

Además, LinkedIn se presenta como un importante canal de comunicación para mejorar la reputación corporativa y dar a conocer la propuesta de valor como empleador que ofrecen las organizaciones. Una buena reputación como empleador, o buen employer branding, mejora las posibilidades de atraer al mejor talento, al talento que tiene la oportunidad de elegir para qué organización quiere prestar sus servicios. Las empresas se encuentran más expuestas que nunca a la opinión de un trabajador, cliente o candidato, lo cual obliga a las organizaciones a ser más transparentes, a llevar a cabo las mejores prácticas y ofrecer experiencias de mayor calidad. En un mundo tan conectado como el actual, las organizaciones están totalmente expuestas a las opiniones y los comentarios de cualquier usuario pero también permite a las mejores organizaciones, destacar por sus buenas prácticas y aprovechar el potencial de las redes sociales, e Internet en general, en atraer y tener al mejor talento.

No cabe duda de que las organizaciones son conscientes de la importancia de estar presente en una red social profesional como es LinkedIn y de la utilidad que tiene como nexo de unión con el talento humano. El mero hecho de estar aporta visibilidad, pero las organizaciones deben ser conscientes de que un uso profesionalizado y planificado de las mismas, pueden aumentar exponencialmente su eficacia. Todos los encuestados en el presente estudio coinciden en un punto, la estrategia de recursos humanos en redes sociales debe ser una tarea compartida entre los departamentos de recursos humanos y marketing de las empresas. Los primeros deben de ser los encargados de implantar prácticas que resulten atractivas y los segundos, de comunicarlo y que llegue al mayor número posible de usuarios.

Las organizaciones y los profesionales de recursos humanos necesitan entender las utilidades y el alcance que ofrecen las redes sociales profesional desde el punto de vista profesional para exprimir al máximo su potencial. Debido al uso generalizado de las redes sociales, existe una tendencia a creer que LinkedIn es una red social al uso pero sin embargo, precisa de unas técnicas y nociones para aprovechar al máximo sus servicios de atracción de talento. De hecho, casi el 50% de los encuestados considera que no aprovecha todo el potencial que ofrece la red social como herramienta de selección por desconocimiento. Hecho que puede situar a las organizaciones en una desventaja competitiva de no actuar con celeridad.

Y de igual forma ocurre con el gran público. Los profesionales en búsqueda activa de empleo o abiertos a nuevos proyectos laborales deben ser conscientes de la importancia de tener una imagen profesional completa y actualizada profesional en redes sociales que resulten fácilmente entendible para los profesionales que están gestionando los procesos de selección.

En cualquier caso, e independientemente del potencial ya expuesto de las redes sociales en los procesos de atracción de talento, el uso de las redes sociales no debe ser excluyente de la utilización de otras herramientas y técnicas que aporten una visión más completa en los procesos de selección. Resulta interesante llevar a cabo una estrategia multicanal que permita combinar el potencial de las redes sociales con programas de gestión de recursos humanos, portales de empleo, posicionamiento de las páginas webs corporativas o el uso de inteligencia artificial en los procesos de selección. Otras técnicas más tradicionales, como son la participación en ferias de empleo o campañas de captación de talento joven en Universidades, también merecen seguir siendo tenidas en cuenta. Las redes sociales son una herramienta del proceso de selección y no el proceso en sí.

Las herramientas digitales tampoco deben desplazar la parte más humana y emocional de los procesos de selección. Un uso excesivo de herramientas digitales supondría una reducción de la escucha activa, la empatía o la asertividad durante el proceso de atracción y retención de talento, lo cuál redonda en la experiencia que tienen los candidatos con el proceso. La selección es la primera toma de contacto directa que tienen las personas con las organizaciones por lo que es clave no sólo para que éstas mantengan interés en el proceso, si no también para las expectativas, motivación e interés por la vacante.

El reclutamiento y la selección deben encontrar formas de utilizar la tecnología de Internet y las redes sociales de manera inteligente, manteniendo el toque humano que valora la intuición y la adaptabilidad (HRMID, 2013). La tecnología no resta valor al talento humano si no todo lo contrario, conforme la competitividad en el mercado y la tecnología siguen avanzando, el papel que juegan las personas dentro de las organizaciones es todavía más imprescindible.

7.- Futuras líneas de investigación

Las nuevas tecnologías están avanzando a un ritmo vertiginoso, y actualmente, muchas empresas van mucho más allá de la mera utilización de las redes sociales en el proceso de selección. Las organizaciones no pueden caer en el error de que las redes sociales profesionales sean sus únicas herramientas digitales en los procesos de selección.

Cada vez más organizaciones están incorporando inteligencia artificial en las primeras fases permitiendo la posibilidad de automatizar tareas para que los profesionales de recursos humanos centrarse en éstas que ofrezcan un valor añadidos, como puede ser las fases más avanzadas de los procesos de selección. La inteligencia artificial permite tomar decisiones de manera autónoma permitiendo preseleccionar a los candidatos que reúnen los requisitos previamente configurados. Y además, en los casos que no sea posible, ofrecer un soporte cognitivo en la toma de decisiones. De forma transversal, la utilización de los avances en inteligencia artificial favorece una cultura corporativa ligada a la digitalización y al progreso.

En selección, destacan los chatbots, una aplicación software que se comunica con los usuarios a través de mensajes de texto a modo de conversación online. Los chatbots ofrecen una experiencia de candidato en las primeras fases del proceso de selección mucho más interactiva y atractiva que las clásicas solicitudes de empleo en las que los candidatos deben rellenar la información que se solicita.

La implantación herramientas digitales trae consigo una serie beneficios pero también, exige de esfuerzos y desafíos extra para las organizaciones. La transformación digital ha supuesto un cambio importante en la forma de entender los modelos de gestión empresarial. El desarrollo tecnológico avanza más rápido de lo que la sociedad puede adaptarse. El protagonismo de las herramientas digitales será cada vez mayor en la gestión de los recursos humanos, y las organizaciones empresariales que se sitúen en la vanguardia de las herramientas digitales y la tecnología podrán actuar de una forma más competitiva en un mercado cada vez más volátil.

8.- Bibliografía

, (2013), "Recruitment goes virtual". Human Resource Management International Digest, Vol. 21 Iss 3 pp. 19 - 21.

Aggerholm, H. K., & Andersen, S. E. (2018). Social Media Recruitment 3.0. Journal of Communication Management, 22(2), 122–137. <https://doi.org/10.1108/jcom-11-2017-0131>

Alles, M. (2012). *Social Media y Recursos Humanos* (1.^a ed.). Ediciones Granica.

Balasubramanian, D., Vishnu, P., & Sidharth, S. (2016). *Social Media as a Recruitment Tool*. *Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science*, 6(3), 108–110. <https://doi.org/10.9756/bijiems.7468>

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). *The Global "War for Talent"*. *Journal of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career Development International*, 9(5), 501–517. doi:10.1108/13620430410550754

Bondarouk, T., Ruël, H., Axinia, E., & Arama, R. (2013). *What Is the Future of Employer Branding Through Social Media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics*. *Advanced Series in Management*, 23–57. doi:10.1108/s1877-6361(2013)0000012006

Breagh, J. (2009). *Recruiting and Attracting Talent*. SHRM Foundation.

Brown, V. R., & Vaughn, E. D. (2011). *The Writing on the (Facebook) Wall: The Use of Social Networking Sites in Hiring Decisions*. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 219–225. doi:10.1007/s10869-011-9221-x.

Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hanking, S.M., & Michaels, E.G. (1998). *The global 'war for talent'*. *McKinsey Quarterly*, 3, 1–8. <https://doi.org/10.1080/03071840308446873>

Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, 9(6), 11–15. doi:10.1108/14754391011078063

Geyik, S. C., Guo, Q., Hu, B., Ozcaglar, C., Thakkar, K., Wu, X., & Kenthapadi, K. (2018). *Talent Search and Recommendation Systems at LinkedIn. The 41st International ACM SIGIR Conference on Research & Development in Information Retrieval - SIGIR '18*. doi:10.1145/3209978.3210205

Guillory, J., & Hancock, J. T. (2012). The Effect of LinkedIn on Deception in Resumes. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(3), 135–140. doi:10.1089/cyber.2011.0389

Holm, A. B., & Haahr, L. (2018). *E-HRM: Digital Approaches, Directions & Applications* (M. Thite, Ed.). Taylor & Francis.

Hosain, M. S. (2017). The impact on E-HRM on organizational performance: Evidence from selective service sectors of Bangladesh. *International Journal of Human Resources Management*, 6, 1-14.

Hosain, M. S., & Liu, P. (2020). Recruitment through LinkedIn: Employers' perception regarding usability. *Asian Journal of Management*, 11(1), 54-60.

Houran, J. (2017). *New HR study: Candid recruitment experiences with LinkedIn*. Retrieved April 20, 2017, from http://www.aethoscg.com/aethos_insights/new-hr-study-candid-recruitment-experiences-with-linkedin/

Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento : construyendo compromiso*. Pearson Educación.

Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J.J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 16(0), a861. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>

Kolbitsch, J., & Maurer, H. (2006). The transformation of the Web: how emerging communities shape the information we consume". *Journal of Universal Computer Sciences.*, 12 (Springer International Publishing AG, Switzerland.), 187–213.

Kluemper, D. H. (2013). Social Network Screening: Pitfalls, Possibilities, and Parallels in Employment Selection. *Advanced Series in Management*, 1–21. doi:10.1108/s1877-6361(2013)0000012005

Ladkin, A., & Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 327–345. doi:10.1108/ijchm-05-2014-0218

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727. doi:10.5465/amr.1994.9412190216

Mababu, R. M. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción, Año 32, No. Especial 10 (2016)*, 135–151.

Madia, (2011), "Best practices for using social media as a recruitment strategy", *Strategic HR Review*, Vol. 10 Iss 6 pp. 19 - 24

Martínez-Morán, P. C., Urgoiti, J. M. F. R., Díez, F., & Solabarrieta, J. (2021). The Digital Transformation of the Talent Management Process: A Spanish Business Case. *Sustainability*, 13(4), 22–64. doi:10.3390/su13042264

Nava Pascual, D., & Molina Cruz, A. A. (2019). La transformación digital de la fuerza laboral. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 6(12), 91-93. doi:10.29057/estr.v6i12.4301

Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179–189. doi:10.1111/ijjsa.12067

Pandita, D. P. (2019). Talent Acquisition: Analysis of Digital Hiring in Organizations. *SAMVAD: SIBM Pune Research Journal, Vol XVIII, (Special Issue), September 2019, Vol XVIII (September (Special Issue))*, 66–72.

Pramod, D., & Bharathi, S. V. (2016). Social Media Impact on the Recruitment and Selection Process in the Information Technology Industry. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 7(2), 36–52. doi:10.4018/ijhctip.2016040103

Rodríguez-Sánchez, J.L., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2019). The Opportunity Presented by Technological Innovation to Attract Valuable Human Resources. *Sustainability*, 11(20), 5785. MDPI AG.

Salgado, J.F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24.

Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). *Employer branding: employer attractiveness and the use of social media*. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. doi:10.1108/jpbm-09-2013-0393

Society for Human Resource Management. (2016, 7 enero). *Survey: Employers Using Social Media to Find Passive Candidates*. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/using-social-media-find-passive-candidates.aspx>

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). *The influence of technology on the future of human resource management*. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.002

Van Dijck, J. (2013). *“You have one identity”*: performing the self on Facebook and LinkedIn. *Media, Culture & Society*, 35(2), 199–215. doi:10.1177/0163443712468605

Zide, J., Elman, B., & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: how profiles differ across occupations. *Employee Relations*, 36(5), 583–604.