

GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“Influencia de las redes sociales en la selección de personal”

AUTOR

MARINA MINGUEZ HERNANDO

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO 2017**



FACULTAD DE COMERCIO
Universidad de Valladolid

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2016-17

TRABAJO FIN DE GRADO

“Influencia de las redes sociales en la selección de personal”

Trabajo presentado por: Marina Mínguez Hernando

Firma:

Tutor: Marta Ingelmo Palomares

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, julio 2017

Índice

Introducción.....	1
1. ¿Qué es la gestión de personal?	3
1.1. Primeros pasos en la gestión de personas.....	5
1.2. La era del talento	8
1.2.1. Gestión del talento humano.....	12
1.2.2. Gestión del Conocimiento.....	13
1.2.3. Gestión por competencias	14
2. Objetivos y funciones actuales del departamento de recursos humanos	17
3. ¿En qué consiste el proceso de selección?	19
3.1. Reclutamiento.....	19
3.1.1. Fuentes de reclutamiento	20
3.1.2. Reclutamiento 2.0.....	21
3.2. Selección	22
4. El nuevo entorno de los reclutadores y de los candidatos.....	23
4.1. Reclutamiento 2.0.: las redes sociales	23
4.2. Redes sociales y mercado de trabajo español	25
4.3. La influencia del perfil social en la selección	28
5. La reputación en la red.....	31
5.1. Reforzar la marca personal.....	31
5.2. Consejos para mejorar nuestro perfil social.....	32
6. Metodología y trabajo de campo.....	34
6.1. La encuesta	34
6.1.1. Elaboración y fases de la encuesta	35
6.1.2. Análisis descriptivo de la muestra.....	37
6.1.3. Análisis de los resultados	38
6.1. Entrevista con Expertos	48
6.1.1. Diseño y fases.....	48
6.1.2. Análisis de las opiniones de los expertos	49
Conclusiones.....	53
Bibliografía.....	56
Anexos	59

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Organización jerárquica vs. organización horizontal.....	10
Ilustración 2: Vectores de análisis de las competencias en la empresa.....	16
Ilustración 3: Diferencias ente LinkedIn y beBee.....	24
Ilustración 4: Medios utilizados para la búsqueda de candidatos	26
Ilustración 5: Búsqueda de candidatos en RR. SS. según categoría profesional.....	27
Ilustración 6: Herramientas y redes de las que se obtiene información del candidato .	29
Ilustración 7: Actividades del candidato en redes sociales que pueden llevar al rechazo	29
Ilustración 8: Columna de barras medios de búsqueda de empleo	39

Índice de Tablas

Tabla 1: Diferencias entre los distintos modelos de gestión de personas.....	5
Tabla 2: Resumen de la evolución de la gestión de personas.....	11
Tabla 3: Ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento.....	21
Tabla 4: Cronograma de la ejecución del trabajo de campo.....	37
Tabla 5: Características principales de la muestra	38
Tabla 6: Tabla de contingencia	40
Tabla 7: Comparativa perspectiva candidatos según disposición de RR. SS	42
Tabla 8: Tabla de contingencia	42
Tabla 9: Tabla de contingencia	43
Tabla 10: Tabla de contingencia	45
Tabla 11: Tabla de contingencia	46
Tabla 12: Tabla de Contingencia	47

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Gráfico circular de seguimiento a empresas a través de redes sociales	43
Gráfico 2: Diagrama de barras conocimiento marca personal 2.0	44
Gráfico 3: Mapa correspondencia: estudios – marca personal 2.0.	46
Gráfico 4: Utilización de redes sociales profesionales.....	48

Índice de Abreviaturas

RR. HH. recursos humanos

RR. SS. redes sociales

Introducción

La nueva era del talento digital ya ha llegado; quizás solo sea una forma de evolución del talento profesional, provocada por los nuevos usos digitales, pero una cosa está clara: no hay más remedio que adaptarse si se quiere sobrevivir en ella. Es tan grande su repercusión, que algunos autores la conocen como la cuarta revolución industrial. Como no podía ser de otra manera, los juicios y prejuicios siguen existiendo, y esta vez, quizás, de una manera más notoria, ya que sin conocer personalmente al entrevistador, él mismo ya tiene una noción de quién somos, gracias a toda la información que se le está aportando por medio del uso digital; es por eso, que se debe cuidar eso que se hace llamar “marca personal”.

En este nuevo contexto, la selección de personal adquiere cada vez más importancia en empresas y organizaciones, ya que se quiere llegar a una “excelencia empresarial” donde, de una forma cada vez más competitiva, se busca destacar por encima de los demás; por esta razón, necesitamos tener como primera fuente de acción, el recurso más importante y con más valor: las personas, el gran recurso diferenciador.

Para la elaboración del Trabajo de Fin de Grado de Comercio, he tenido la gran oportunidad de poder adentrarme en esta materia; oportunidad que me ha sido muy gratificante, ya que he podido profundizar y adquirir gran cantidad de información nueva sobre este tema tan actual, que mediante las lecturas, asistencia a jornadas formativas y el trabajo empírico que personalmente he realizado, me han ayudado a renovarme en este tema y conocer un poco más cómo funciona actualmente la sociedad en la que vivimos, a la vez que de poder prepararme más profesionalmente para la inserción laboral.

La gestión de personal ha evolucionado de manera notoria en los últimos tiempos al igual que la forma de darnos a conocer; estos cambios experimentados de forma vertiginosa, han podido hacer que muchos de los candidatos se sientan excluidos o no sepan cómo actuar, confesándose incluso perdidos. Es por eso, que con este trabajo se han propuesto como objetivos ayudar tanto a empresas como a candidatos a conocer cómo se comporta el mercado actual de trabajo y qué papel desempeñan las redes en el mismo; de la misma manera, se quiere desvelar si la creencia popular soportada por numerosas afirmaciones que concluyen que el uso que los demandantes de empleo hacen de sus redes sociales puede influir en el proceso de selección, es solo una creencia o una realidad. Además, con referencia a esta

última sentencia se pretende así, conocer cómo utiliza la población las redes sociales y crear una conciencia de uso entre sus habitantes.

Para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo, en la parte de la fundamentación teórica, nos vamos a centrar en un primer lugar en conocer cómo ha ido evolucionado la gestión de personal en las organizaciones a lo largo del tiempo hasta llegar a nuestros días; explicaremos las funciones actuales del departamento de recursos humanos y contextualizaremos las nuevas técnicas utilizadas en la selección de personal. Veremos también el análisis que hacen los expertos en contratación de candidatos al observar minuciosamente todos los detalles antes de proceder a dar luz verde a la incorporación del nuevo personal.

En cuanto a la aplicación empírica reflejada en el trabajo de campo, se ha llevado a cabo una doble metodología a través de la creación de una encuesta para posibles candidatos y posteriormente, por medio de la elaboración de unas preguntas a expertos en la materia, se ha querido contrastar los resultados de la encuesta con los mismos y conseguir así diferentes puntos de vista.

Para terminar, se finaliza con el apartado conclusiones, en el que se recogen las principales relaciones obtenidas del trabajo de campo y se dan nociones de comportamiento del futuro mercado de trabajo.

Una vez finalizada esta introducción y sin más dilación al respecto, introduzcámonos en el viaje del apasionante mundo de los recursos humanos.

Agradecimientos

Me gustaría terminar este apartado, expresando mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han hecho posible la consecución de este trabajo.

En primer lugar, a la tutora del mismo, Marta, por haberme apoyado desde el primer día y por su alta implicación en la tutorización del proyecto, además de estar siempre disponible.

A la Facultad de Comercio, por el curso que me ha servido de gran ayuda sobre las técnicas para la elaboración y la defensa del trabajo Fin de Grado; a la Funge por el curso Empleo y Discapacidad que tan buenas ideas me aportó y a todas las personas que me han ayudado con sus respuestas y entrevistas en el trabajo empírico. Hago especial hincapié a mi mejor amigo, por permanecer a mi lado en todo momento y ser un gran respaldo. ¡Muchas gracias por tanto!

1. ¿Qué es la gestión de personal?

Las empresas alcanzan sus objetivos a través de las personas que trabajan en ellas. Cada uno de los trabajadores contribuirá, con su desempeño individual, a alcanzar el objetivo global de la empresa; por tanto, la gestión conjunta de los recursos humanos que forman parte de la empresa es muy importante para alcanzar los objetivos de la empresa de forma competitiva.

La gestión de personal se trata de un sistema de organización y gestión de personas, que involucra llevar a cabo acciones como planear, organizar, ejecutar métodos, actitudes y conductas para alcanzar los objetivos de la organización, promoviendo el desempeño eficiente del personal (Rodríguez, 2013). Esta gestión se lleva a cabo mediante las técnicas de gestión de personal que consisten en seleccionar a las personas óptimas, con las habilidades adecuadas, evaluar el trabajo y formar a los empleados.

Hoy en día, el cambio continuo que sufre nuestra lengua, las distintas traducciones que se realizan de otros idiomas y la necesidad de adaptarse a los cambios en el contexto empresarial, dan origen a la existencia de multitud de formas para nombrar al departamento que, dentro de la organización, se dedica a dicha tarea. Es la propia organización la encargada de otorgar el nombre al departamento, a veces teniendo en cuenta lo que “realmente” quiere o piensa que significa el concepto y otras veces, eligiendo el nombre por estética o por la tendencia a tener un nombre más actual y original.

Con tanto cambio de nomenclatura, en la actualidad no se llega a tener claro cómo llamar a dicho departamento y son numerosos los autores y entendidos en la materia que, por medio de sus publicaciones, intentan plasmar cuál debería ser el nombre desde su punto de vista. Por lo tanto, tras las numerosas lecturas y contrastes de opiniones, se ha decidido seguir a (Oltra, 2015) para esclarecer qué significado conlleva cada nomenclatura. Las dos denominaciones más utilizadas en las empresas son Dirección de personal y Gestión de recursos humanos, ambas son entendidas como dos visiones distintas, pertenecientes a dos épocas diferentes de la gestión de las personas o de personal. Con este cambio de concepción, numerosas organizaciones, se inclinan por cambiar su nomenclatura, pero refiriéndose en ambos casos, al área encargada de gestionar procesos relacionados con los individuos.

La Dirección de personal, es un concepto más lejano y arcaico que conlleva un enfoque reactivo, donde el personal es tratado como un activo más, al igual que pueden ser las máquinas. Escenifica un concepto administrativo, micro-organizacional y estático, con una orientación operativa o táctica. Mide resultados tangibles y con actuaciones y decisiones rápidas en el corto plazo. Los encargados de llevar dicho departamento, tienen pocas oportunidades de tomar decisiones y su estatus es bajo. Se centra en una visión de la época del taylorismo; el encargado de llevar esta Dirección se le conoce como “Director de personal”, es una persona de confianza por parte de la dirección. Su trabajo se centra en tareas más bien administrativas: controlar la asistencia, las ausencias, altas y bajas... y en otra medida controlar y conservar el orden y la disciplina.

La Gestión de recursos humanos, abarca un concepto más actual. El personal, no se trata de un mero activo, sino de un recurso humano, que además de ser el elemento clave es diferenciador, y lo que es más importante, el factor más valioso. Toma un enfoque proactivo, tratando de anticipar sucesos futuros gracias a las capacidades existentes de las personas consiguiendo así, ventajas competitivas. Con una orientación estratégica y dinámica, la función es ejercida por profesionales con poder de decisión y que cuentan dentro de la organización, con alto estatus y reconocimiento. El departamento pasa a integrarse dentro del equipo de la Alta Dirección y es tenido en cuenta a la hora de elaborar la estrategia corporativa. Las organizaciones comienzan a tener en cuenta las competencias de las personas y a buscar el compromiso por parte de los empleados con la organización, promoviendo el desempeño eficiente del personal.

En la siguiente tabla, podemos observar, a modo resumen las principales características diferenciadoras:

Tabla 1: Diferencias entre los distintos modelos de gestión de personas

Dirección de personal	Gestión de recursos humanos
Realizan funciones operativas como planificación, evaluación y compensación.	Dan soporte a la dirección de línea en los planes estratégicos.
Los resultados tienden a centrarse en el corto plazo y cuantitativamente, teniendo un enfoque reactivo.	Buscan mejorar la cultura empresarial, a largo plazo y cualitativamente, con un enfoque proactivo.
El factor humano se considera como un coste que debe ser mínimo.	El factor humano es un recurso competitivo y de excelencia, que permite aportar valor a la empresa.
No participa en la elaboración de objetivos y planes estratégicos.	Interviene junto con el alto nivel, en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir del Capítulo 6: Dirección de personal y recursos humanos. Modelos de McGraw-Hill (2008)

Actualmente no todo lo que existe bajo el nombre de dirección de recursos humanos merece tal calificativo, ya que, en muchos casos, las políticas que rigen son las de la Dirección de personal. En definitiva, lo importante es el enfoque que da la empresa a este departamento y no cómo lo nombra.

1.1. Primeros pasos en la gestión de personas

El concepto “recurso humano” nace en el momento en el que las organizaciones comienzan a considerar a su personal como un valor y no como un coste, cuya evolución está ligada a la Historia de la Humanidad. Las relaciones laborales, entre los subordinados y los jefes han existido desde eras remotas: desde la era egipcia (3150 a.C-31 a.C.) donde había una relación de esclavitud y sometimiento; pasando por el feudalismo (siglos X-XV) en el cual la relación entre el siervo y el esclavo se basaba en la realización de tareas a cambio de protección, hasta llegar a la Revolución industrial (s. XVIII) , cuando aparecen las primeras políticas de bienestar ligadas a la protección del empleado y es aquí, cuando comienza la gestión de personas dentro de las organizaciones; con el desarrollo de las grandes empresas y el modelo capitalista, surgen las primeras formas de gestión humana y el origen de los recursos humanos.

De esta forma, siguiendo la estructura temporal propuesta por (Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) y González (2014), podemos ver cómo se ha ido desarrollando y evolucionando la gestión del personal a lo largo del tiempo:

En el siglo XIX nacen en Estados Unidos en el medio industrial, las primeras prácticas orientadas a organizar los recursos humanos dentro de las empresas y

mejorar las condiciones mentales y morales de los empleados, que darán lugar a la aparición del departamento de bienestar donde las tareas eran organizadas por ingenieros de producción o directivos de empresa; con la llegada del taylorismo o la “organización científica del trabajo”, a principios del siglo XIX, el método a utilizar se basa en la división del trabajo, la subdivisión de tareas en otras más sencillas y en la remuneración del trabajo según el rendimiento, a través de los pluses de actividad, con el objetivo de aumentar la productividad. Posteriormente, Elton Mayo, a través de los estudios realizados en la Western Electric Company (1924-1933), extrajo dos conclusiones: por un lado, la idea de que los empleados son más productivos si la gerencia se preocupa por su bienestar y, por otro, que los supervisores presten atención a sus empleados, junto con un entorno social positivo que mejore el rendimiento.

Se puede decir que la gestión humana estaba basada en mantener una armonía y tranquilidad para los empleados, tanto individual como colectivamente, y mantener unas condiciones óptimas de bienestar corporal y mental para el trabajador. Las funciones de gestión humana se resumían en el control de la producción y su sistema de retribución junto con la contratación de personal (Barley y Kunda, 1995). Se crean los departamentos de personal encargados de velar por el cumplimiento de normas y estándares dentro del taller y aparecen los supervisores.

Con la llegada del Fordismo (siglo XX), que se caracterizó por la continuada división del trabajo y la introducción de la cadena de montaje, el Estado comenzó su actividad interventora en el trabajo, surgiendo una relación tripartita entre el Estado, los trabajadores y empresarios. El aumento salarial que experimentaron los empleados con esta nueva técnica, permitió que artículos de lujo (como pueden ser los coches) pudieran ser accesibles para la gran mayoría de la población, naciendo así la clase media. Debido al interés que generan áreas como la sociología y la psicología, nace la teoría de las Relaciones Humanas como modelo de gestión de personal para la que las compensaciones solo monetarias dejan de ser tan importantes y empieza a tomar importancia la motivación. La teoría de Relaciones Humanas empieza a tener en cuenta variables psicológicas que antes no se habían tenido en cuenta en el ámbito empresarial.

Durante la década de los 60, el economista estadounidense Douglas McGregor, explica su teoría “X” e “Y” (1960) dentro de la Escuela de Recursos Humanos; en esta teoría ligada al comportamiento de los empleados, existen dos tipos de teorías: la teoría “X” basada en el taylorismo, según la cual, a los empleados no les gusta trabajar, son pesimistas, poco ambiciosos, no quieren tener responsabilidades y tienen que ser

dirigidos. Los seguidores de esta teoría defienden que, el modelo de gestión humana se basa en que los supervisores controlen continuamente el trabajo, presionen a los trabajadores, intimiden con castigos y recompensen con dinero.

Por el contrario, la teoría “Y”, basada en la teoría de las Necesidades Humanas de Maslow (1943), conocida también como la Pirámide de Maslow, las acciones de gestión humana se centran en la motivación de los trabajadores dirigida a cubrir ciertas necesidades ordenadas según la jerarquía que propone Maslow: una vez que se vayan satisfaciendo las necesidades más básicas, se desarrollan necesidades y aspiraciones más elevadas. Cuánto más altas se encuentran estas necesidades en la pirámide, mayor correspondencia hay para alcanzar el desarrollo personal y la autorrealización. Estas necesidades se pueden dividir en dos grupos: por una parte, las primordiales (fisiológicas y de seguridad) y, por otra parte, las de desarrollo personal (afiliación, reconocimiento y autorrealización). En la teoría “Y”, los empleados se pueden comprometer con la empresa y son considerados como “un valor”, les gusta asumir responsabilidades y auto-controlarse, son optimistas y dinámicos. La gestión humana se centra en asignar objetivos realistas y conseguir el compromiso de los trabajadores para alcanzarlos, además se les da margen para que voluntaria y creativamente puedan resolver problemas por sí solos, intentando crear una atmósfera óptima de trabajo.

La llegada de la globalización (a nivel económico, social, político y cultural) hace que los procesos de gestión humana se vuelvan más homogéneos en todas las partes del mundo; las organizaciones se caracterizan por el impulso de las tecnologías de la información y la comunicación junto con la interdependencia entre países; durante los años 1970-1990, las organizaciones se ven influenciadas por la escuela japonesa o teoría “Z” (1980) de William Ouchi y Richard Pascale, en la que se promueve que el empleado sienta afecto por la organización, se sienta un integrante en su totalidad dejando de lado el individualismo que venía de atrás; se promueve el trabajo en equipo y la gestión conjunta de la fuerza de trabajo, es decir, que exista una “responsabilidad comunitaria”. Se llevan a cabo políticas de bienestar junto con la suscitación de empleos fijos y la alta satisfacción y moral de sus integrantes. Aumenta la confianza en los empleados, las relaciones entre los jefes y los subordinados se hacen más fuertes y pasan a ser más “sociales y abiertas”; las organizaciones tratan a los empleados como un recurso de gran valor, se ofrecen contratos fijos, se elaboran programas de capacitación y se promueve el desarrollo profesional dentro de la empresa revirtiendo en una mayor motivación del empleado y en un aumento del compromiso empresarial.

A partir de este nuevo concepto de empleado, la selección de personal empieza a tomar verdadera importancia, ya que se empiezan a buscar determinadas cualidades que tienen que ir junto con la filosofía de la empresa.

1.2. La era del talento

A partir de 1990 y hasta la actualidad, llegamos a “la era del talento”, en la que el planteamiento taylorista deja de tener sentido; la creatividad, independencia e iniciativa, antes impuestas, ahora se vuelven aspectos esenciales del trabajador; el mercado laboral se vuelve más flexible pero a la vez más inestable y empieza a suscitarse un entorno de incertidumbre económica, en el cual, las organizaciones tendrán que comenzar a ofrecer oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa. La tecnología se empieza a convertir cada vez más en un recurso global y generalizado, al cual las organizaciones pueden acceder con mayor facilidad, siendo las personas en esta época quienes aporten mayor valor y marquen la diferencia; es por esta razón que la selección de personal se verá influenciada por la gestión del conocimiento y por las competencias personales y propias del individuo, que será motivo de diferenciación frente a los demás. “Cazar” y retener el talento será una cuestión vital a la que la gestión de personal tendrá que hacer frente, ya que el propio solicitante de empleo tiene un gran abanico de posibilidades para cometer su trayectoria profesional.

En definitiva, como indica González:

El cambio de paradigma supone situar a la gestión de recursos humanos en un lugar central de la estrategia empresarial. Aparecen nuevos modelos como la gestión por competencias, y la selección y el desarrollo de las personas se convierten en funciones determinantes a la hora de crear y consolidar equipos de trabajo motivados, efectivos y comprometidos. (González, 2014, p. 23).

Unos años antes, (Saldarriaga, 2008) ya se había manifestado en esta línea de opinión cuando afirmaba que:

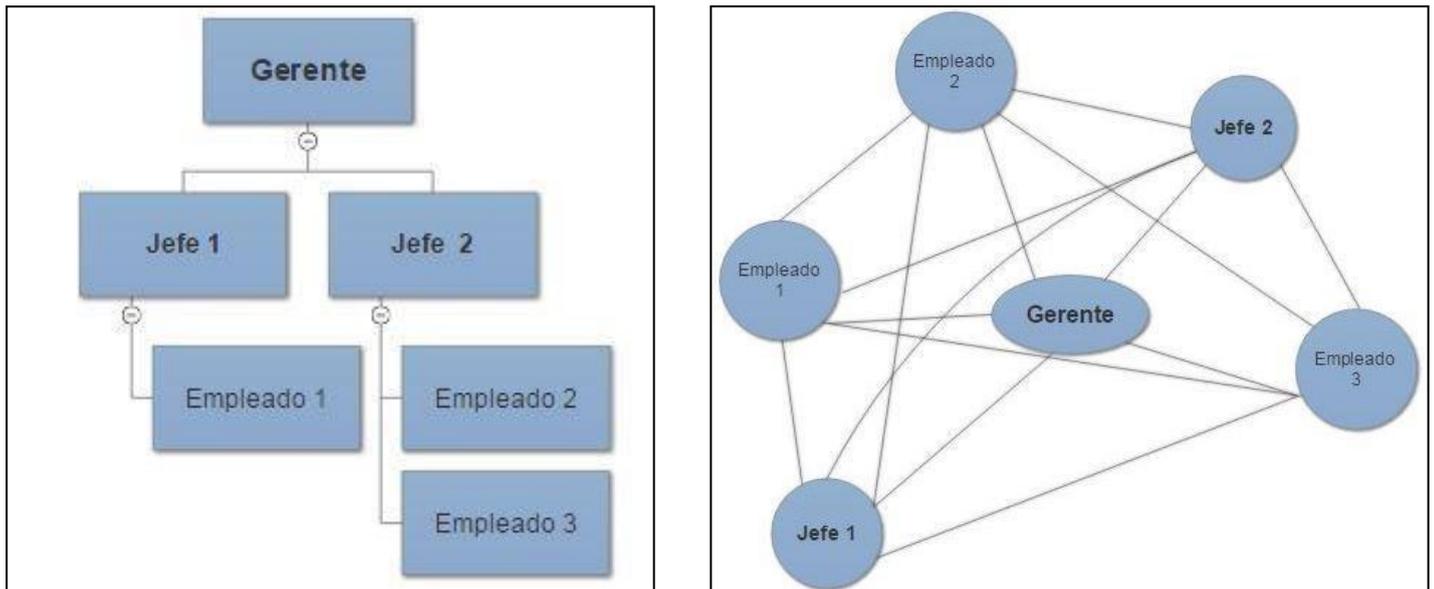
Podría decirse que hoy más que nunca, las perspectivas de la gestión humana encuentran una exuberante posibilidad de hallar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades,

capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización. (p. 153).

Estas dos reflexiones muestran la actual tendencia de identificar al ser humano con el eje principal. Las organizaciones dejan de tener una estructura tan jerárquica y pasan a una estructura en red, donde el flujo de información y las órdenes siguen un flujo más horizontal. Conocer las habilidades, conocimientos y competencias del trabajador, hace posible que exista la polivalencia y que el trabajador pueda desarrollar sus habilidades en distintas áreas consiguiéndose así, un mejor ajuste entre la persona y el puesto.

En la siguiente Ilustración 1, podemos observar en un organigrama, la diferencia entre una organización con estructura jerárquica versus una con organización en red, pudiendo así distinguir cómo los rangos y los flujos de información varían de uno a otro.

Ilustración 1: Organización jerárquica vs. organización horizontal



Fuente: Elaboración propia

La siguiente Tabla 2, muestra un resumen de la evolución de la gestión de personas a lo largo del tiempo.

Tabla 2: Resumen de la evolución de la gestión de personas

Período	Fundado en	Características	Rasgos del Modelo de Gestión Humana
S. XIX	Taylorismo	<ul style="list-style-type: none"> -División del trabajo. -Subdivisión de tareas. -Pluses de actividad por rendimiento y control de la eficiencia del empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener armonía y tranquilidad entre trabajadores. -Asegurar óptimas condiciones de bienestar mental y corporal para el trabajador. -Creación de departamentos de personal de taller, junto con los supervisores. -Aumentar al máximo la productividad.
S. XX	Fordismo	<ul style="list-style-type: none"> -División del trabajo. -Introducción de la cadena de montaje, 	<ul style="list-style-type: none"> -Utilización de la teoría de relaciones humanas. -Se incluye la motivación.
Década 1960	Taylorismo	-A los empleados no les gusta trabajar, son pesimistas y poco ambiciosos.	<ul style="list-style-type: none"> -Teoría X (1960) -Controlar continuamente el trabajo y a los trabajadores.
	Teoría de las necesidades de Maslow (1963)	-A los empleados les gusta trabajar y asumir responsabilidades, además de ser optimistas y dinámicos.	<ul style="list-style-type: none"> -Teoría Y (1960) -Asignación de objetivos realistas, los empleados tienen margen de actuación y auto resolución de problemas.
1970-1990	Escuela Japonesa	<ul style="list-style-type: none"> -Promover el afecto del empleado por la organización. -Fomentar el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Teoría Z (1980) -Políticas de bienestar dentro y fuera de la organización. -Oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa
1990-Actualidad	Era del talento	- Creatividad, independencia e iniciativa del empleado.	<ul style="list-style-type: none"> -La gestión de recursos humanos se encuentra en el eje central de la estrategia empresarial. -Utilización de la gestión por competencias, gestión del conocimiento, selección y desarrollo personal.

Fuente: Elaboración propia

Actualmente coexisten varios modelos de gestión en las organizaciones. Los tres modelos que se han considerado más importantes y con mayor porcentaje de utilización son: la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. Estos tres modelos, que van a explicarse a continuación, están relacionados entre sí y deben estudiarse como un todo estructural. La regla común de estos tres tipos de gestiones se basa en encontrar una relación coherente entre productividad y satisfacción (Zabaleta, 2003).

1.2.1. Gestión del talento humano

Según la RAE (Real Academia Española), el talento se define como: “inteligencia”, en el sentido de ‘tener la capacidad de entender’ y como “aptitud”, entendida como ‘la capacidad para el desempeño de algo’. Teniendo en cuenta ambas acepciones, una persona con talento se define como persona inteligente o apta para determinada ocupación.

La gerencia, se encargará del manejo efectivo de la inteligencia y aptitud del empleado.

Se parte del supuesto de que “la potencialidad y los talentos son construcciones humanas, individuales y colectivas, que son susceptibles de modificarse, fortalecerse y mantenerse, así como de desvanecerse y extinguirse” (Zabaleta, 2003, p. 117).

Este talento, se puede poner en práctica, no solo en la vida cotidiana, sino también dentro de la organización, en donde se convierte en fuente de distinción. A la gerencia se le pide, que sea capaz de localizar, apoyar, animar, incentivar y poner a prueba este talento. Bien es cierto, que algunos individuos desde el nacimiento, o a medida que se han ido formando, tienen mayor inteligencia y aptitud, es decir, talento, que otros. Que esto sea así, no tiene que ser en ningún caso, causa de discriminación, ya que, dentro de la organización, el ser humano tiene que tener la oportunidad de desarrollarse y crecer profesionalmente, en un continuo “ambiente de aprendizaje”. Para que la organización se llegue a convertir en este “ambiente”, necesita disponer de un plan de formación y continuos cambios adaptados al individualismo de sus empleados. Por un lado, para aquellos integrantes que no dispongan del talento suficiente, para crearlo y potenciarlo y, por otro lado, para aquellos individuos que ya lo poseen y lo que necesitan es aumentarlo, sentirse valorados y motivados, logrando la retención del empleado.

Las empresas más competitivas y aquellas que buscan el personal más especializado, son las que cuentan con esta estrategia, que buscan crecer a través del

recurso más distintivo: el recurso humano. Para ello, deberán actuar de una forma también distinta; entra en juego a la hora del reclutamiento, que la propia empresa tenga *employer branding* o como diríamos en español: la marca de la empresa como empleador, o de una forma más coloquial: la imagen que se transmite a los candidatos como empresa. De hecho, todas las empresas lo tienen, quieran o no, y tener una *employer branding* positiva y motivadora, capaz de saber satisfacer las necesidades del talento, hará que sea el propio talento el que busque a la organización y quiera permanecer en ella.

1.2.2. Gestión del Conocimiento

Esta estrategia, que debe ser estudiada conjuntamente con la anterior, emerge en el escenario de las nuevas tecnologías de la información. ¿Qué se quiere expresar con este término?

El término de tecnología de la información se utiliza para comprender todo aquello que está relacionado con el almacenamiento, protección, procesamiento y transmisión de información, englobando las herramientas relacionadas con la informática, electrónica y telecomunicaciones (Venemedia, 2015).

Debido a la época actual que estamos viviendo, rodeados de este entorno masificado por las tecnologías de la información, no es de extrañar que, a la sociedad actual, se la considere la “sociedad del conocimiento”. Es competencia de la gerencia el encargarse de la búsqueda y beneficio de dicho conocimiento y de su talento.

Para explicar qué se entiende por este término, comenzamos con la definición que la RAE propone del conocimiento: ‘estado de vigilia en que una persona es consciente de lo que le rodea’. Por lo que se deduce, que es algo que nosotros tenemos y que ayuda a comprender el entorno y a operar. Por gestión del conocimiento, podemos deducir que la palabra que mejor le sigue es “optimización”, es decir, buscar la mejor forma de gestionar el conocimiento, a través de mecanismos que permitan que los flujos circulen mejor, y ¿qué mejor forma que a través de las nuevas tecnologías? Quizás, el gestionar el conocimiento individualizado de cada uno, no es una tarea que podamos llevar a cabo tan fácilmente, refiriéndonos al sentido de “manipularlo”, pero sí que se dispone de las técnicas que pueden ayudar a transmitirlo y generalizarlo. El conocimiento no es algo tangible, en otras palabras, no se puede manipular con nuestras propias manos, pero sí que se puede crear una atmósfera propicia para que pueda ser transmitido, fomentando así la creación y transmisión (Canals, 2003).

Sería imposible poder crear una estrategia común a todas las organizaciones, ya que estas se distinguen por ser consideradas entes complejos y distintos entre sí. Lo que sí se puede plantear es, gestionar las condiciones, el entorno... en resumen, todo lo que hace posible y fomenta que el conocimiento se cree y se transmita, aumentando las oportunidades de que el flujo de conocimiento se distribuya mejor.

Algunos de los expertos en ciencia cognitiva que han estudiado este tema, lo conocen como un conocimiento que está en la propia cabeza del individuo, pero que a su vez, lo transmite, por ejemplo a través de utensilios donde se deposita (cuadernos, notas...) dentro de las organizaciones. Este conocimiento se puede almacenar en forma de procesos, permitiendo de esta manera, tener establecidos protocolos para la forma de realizar las tareas. Como cada situación es individual y única, el contexto es el encargado de dar la clave para interpretar el conocimiento.

Así, se puede decir que existe dos procesos fundamentales: por un lado, la creación del conocimiento y por otro, su transmisión.

1.2.3. Gestión por competencias

Hasta hace relativamente poco, la palabra “competencia” no tenía un significado diferenciador, como el que tiene hoy en día. Antiguamente, cuando existía escasa oferta en el mercado, el concepto de competir entre empresas, no tenía mucha cabida, debido a que se fabricaban escasos productos y con cualidades muy semejantes. Del mismo modo, que tampoco tenía cabida tener aptitud por parte de los empleados, ya que estaban incorporados en procesos de producción donde no hacía falta destacar por encima de los demás, llevando todos a cabo un trabajo muy similar y mecanizado. Actualmente, en los últimos años con la llegada de la globalización y la competitividad, es cuando se traslada este concepto al ámbito organizacional.

El principal precursor que introdujo este concepto es David McClelland, profesor de la Universidad de Harvard, quien en 1973, tras realizar varias investigaciones empíricas, concluyó que:

Los tests de inteligencia, de personalidad y de aptitud, así como los títulos y los expedientes académicos de una persona no predicen su actuación de éxito, ni en su trabajo ni en su vida, sino que el correcto desempeño de un trabajo por una persona radica en sus “competencias”. (Sánchez, 2013, p.7).

McClelland, definió la palabra competencia como: “características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de

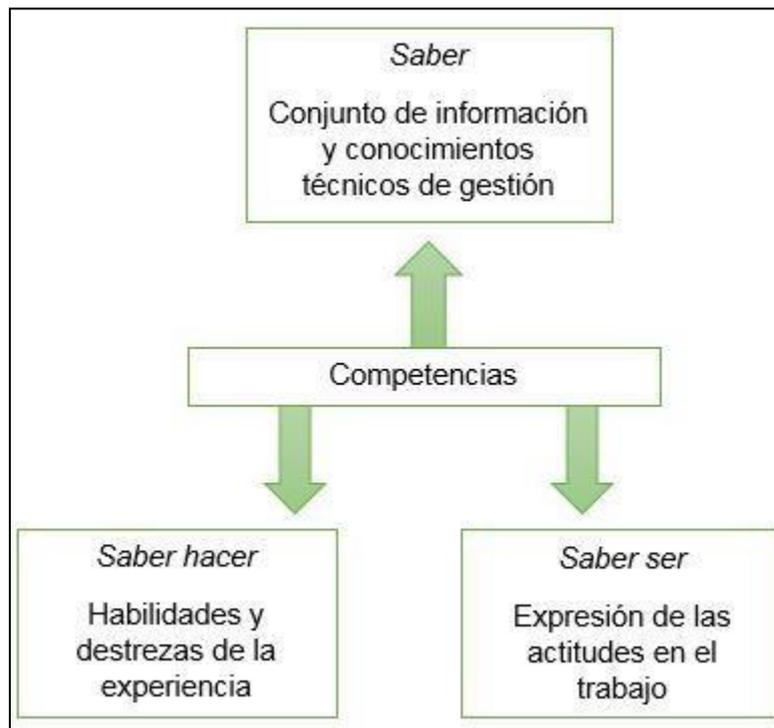
razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplican” (Blanco, 2007, p. 22).

Por eso, no es de extrañar, que Blanco (2007), encontrase trabajadores competentes en su lugar de trabajo, la Escuela de Negocios, donde él trabajó. Hablando acerca de los profesores, consideraba que los profesores competentes, eran aquellos “líderes” que destacaban en el claustro, en los servicios que prestaban, por el personal de administración...y principalmente entre sus alumnos. No existía una relación entre su formación o su experiencia y la atención que conseguían captar del resto de los individuos, y sin embargo, eran sus alumnos los que mejores notas obtenían y más motivados estaban en la asignatura. ¿Qué comportamientos les hacían líderes? En realidad se trataban de sencillos comportamientos: una sonrisa, combinar el lenguaje culto con el ameno, lenguaje no verbal apasionado, etc. Aquí se ve reflejado, como caso práctico la palabra competente: “comportamiento que permiten diferenciar a unos trabajadores de otros por su desempeño laboral excelente” (Blanco, 2007, p.14). De esta definición se deduce que, las competencias reflejan lo que una persona es capaz, apta, capacitada o calificada de hacer y que conducen en el ámbito profesional, a la excelencia laboral.

Autores como Richar Bandler y John Grinder, profesores de la Universidad de Santa Cruz en California, defendieron la programación neurolingüística, concepto con el que se pretende transmitir las competencias de las personas consideradas excelentes al resto de individuos. Para ello se toma como modelo de excelencia una serie de personas consideradas excelentes, y se examina su comportamiento para generar nuevas conductas de acuerdo a sus objetivos. Esto es en lo que actualmente, debería centrarse la gestión de personas dentro de las organizaciones.

Otros profesionales en cambio, prefieren centrarse en un modelo más de observación de esos conocimientos, derivados del saber, el saber hacer y el saber estar. En la siguiente ilustración, se puede observar un resumen de qué significa cada concepto:

Ilustración 2: Vectores de análisis de las competencias en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Blanco, 2007

Para que la experiencia favorezca la obtención o perfeccionamiento de las competencias, se deben poseer además de las aptitudes y los rasgos de personalidad necesarios, la inteligencia para poder transformar la experiencia en competencias. De ahí que actualmente se efectúen distintos tipos de test de inteligencia, para valorar, a priori, si el candidato corresponde con el puesto. Hay que matizar la diferencia con las actitudes, que son disposiciones naturales de las personas para realizar una acción.

¿Cómo debe actuar la gerencia de recursos humanos en un enfoque por competencias? La gestión de los recursos humanos debe ser entendida desde una perspectiva integral con diferentes políticas que sean coordinadas por un eje central. De esta manera, este enfoque centrado en los comportamientos eficientes de los trabajadores puede ejecutar el rol de eje central, siempre y cuando, las competencias se integren en las directrices estratégicas de la organización. Asimismo, hay que ir desplazando la estructura clásica, basada en antigüedad o formación, hacia una asentada en las competencias del trabajador, buscando el desarrollo de dichas competencias en los trabajadores para conseguir los objetivos de la organización, considerando al trabajador no como un coste, si no como un recurso donde hay que invertir (Blanco, 2007). De esta forma, el proceso de selección de personal, partirá de las competencias que el candidato deba poseer para cubrir las exigencias del puesto.

2. Objetivos y funciones actuales del departamento de recursos humanos

Una vez analizados en los epígrafes anteriores las diferentes nomenclaturas que se pueden utilizar para nombrar al departamento de recursos humanos, de ahora en adelante RR. HH., y su evolución a lo largo del tiempo, es oportuno conocer a qué se dedica hoy en día este departamento.

La Dirección de RR. HH. comprende el conjunto de actividades dedicadas a gestionar las relaciones que se generan entre una organización y los individuos que la integran, encargándose principalmente de las relaciones entre la empresa y sus posibles/actuales trabajadores. Comprende acciones tan distintas como el obtener, desarrollar, evaluar, utilizar, retener o prescindir de los trabajadores con un perfil y en un número determinado, para conseguir la eficiencia económica y social (Werther y Davis, 2001)

El objetivo, a modo general que se le atribuye, es el de asistir a la directiva y al personal para lograr los objetivos (Werther y Davis, 2001). De un modo más específico, los podemos categorizar en cuatro bloques:

- Objetivos corporativos: contribuir al éxito de la organización apoyando a supervisores y agentes.
- Objetivos funcionales: mantener una relación coherente entre el departamento y las necesidades de la organización.
- Objetivos sociales: responder ética y socialmente a los compromisos que la organización tiene con la sociedad.
- Objetivos personales: apoyar las aspiraciones personales de los integrantes de la empresa.

Respecto a las funciones que el departamento ejerce, las podemos dividir en ocho funciones que el departamento aspira a alcanzar junto con sus correspondientes tareas, (Werther y Davis, 2001):

1. Función de Dirección estratégica

Conseguir un perfecto ajuste entre las estructuras y procesos de la organización con el personal, participando así en la cultura corporativa. Las tareas a destacar son las de planificación, retribución y desarrollo de recursos humanos.

2. Función de administración de personal

Gestionar administrativamente, los vínculos entre la empresa y los trabajadores, canalizando las relaciones entre ambos. Se destacan acciones como la aplicación de procedimientos y normas laborales, contrataciones, temas disciplinarios, elaboración de calendarios, vacaciones, traslados... etc.

3. Función de gestión de recursos humanos

Colaborar con los superiores directos de los empleados en alcanzar la mayor integración posible de los empleados en la organización. Conlleva funciones del modo de organizar y supervisar tareas, establecer mecanismos de coordinación y comunicación, detectar las necesidades de formación o valorar el desempeño.

4. Función de relaciones laborales

Coordinar las relaciones con los representantes de los trabajadores. Existen tareas como la negociación de acuerdos colectivos, gestión de conflictos o representación.

5. Función de seguridad y salud laboral

Velar por el buen estado de salud de los integrantes de la organización y promover condiciones en el trabajo que minimicen los riesgos. Es responsable de la prevención y seguridad laboral dentro de la empresa (prevención y riesgos laborales).

6. Función de desarrollo de recursos humanos

Encargada de la adecuación y actualización de las competencias de los trabajadores y promover su crecimiento profesional. Como cometidos se destaca la formación, las promociones y el diseño de planes de carrera.

7. Función económica

Tiene como objetivo establecer una estructura salarial que encamine a la equidad interna y externa. Está encargada de conocer las retribuciones del mercado para establecer una política retributiva y definir los incentivos, dependiendo de las categorías profesionales.

8. Función de empleo

Asegurar el número preciso de personas para promover el desempeño eficiente de la organización y mantener relaciones con el mercado laboral. Las tareas con las que cuenta son la planificación de plantillas, el análisis y diseño de puestos, reclutamiento y selección.

3. ¿En qué consiste el proceso de selección?

La selección de personal consiste en un proceso psicosocial que se desarrolla en la organización, para elegir a la persona que deberá realizar un trabajo dentro de ella. No solo se asocia con la incorporación de nuevas personas dentro de la empresa, sino que cuando aludimos a este proceso también nos referimos al cambio de puestos que pueden experimentar las personas dentro de la organización. El objetivo que se persigue es el de encontrar al candidato adecuado que satisfaga adecuadamente los intereses de la organización. Si bien es cierto, que este proceso puede ser mutuo: el candidato, tiene la posibilidad de escoger en qué empresa prefiere trabajar, aunque la empresa actúa con ventaja, puesto que es la que elige al candidato (Bretones y Rodríguez, 2008).

La selección es un proceso largo y tedioso; está compuesto por varias etapas, desde el reclutamiento donde se recoge información de los candidatos, pasando por las sucesivas entrevistas y pruebas que son empleadas con los demandantes, hasta la fase final, la selección, que conlleva la elección del mejor candidato.

3.1. Reclutamiento

Los conceptos de reclutamiento y selección son distintos, pero están íntimamente conectados entre sí. Cuando queremos cubrir una vacante y ya hemos llevado a cabo el análisis, descripción y especificación del puesto, tenemos que empezar a contar con varias candidaturas que sean capaces de cubrir las necesidades de la empresa, a través de la búsqueda y atracción de candidatos. El proceso lo podríamos definir de la siguiente manera:

Proceso de búsqueda y/o atracción de los profesionales que mejor se adaptan a las exigencias del puesto que queremos cubrir. Es la primera fase del proceso de selección propiamente dicho, y su objetivo es reunir un número suficiente de candidatos ajustados al perfil para poder valorar posteriormente su idoneidad para el puesto de trabajo vacante. (González, 2014, p.107).

3.1.1. Fuentes de reclutamiento

Dependiendo de dónde queramos conseguir a los posibles demandantes, existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: internas y externas.

El reclutamiento interno se caracteriza por la búsqueda de candidatos dentro de la misma organización, dándoles a conocer a los mismos la vacante y accediendo al puesto por traslado o promoción. Conlleva tener muy definido los tipos de puestos dentro de la empresa, así como conocer en profundidad las habilidades y conocimientos de sus empleados. Aun así, no debemos olvidar que a su vez, cuando este empleado ocupe el puesto, dejará vacío el suyo que deberá también ser ocupado.

El reclutamiento externo, por el contrario, se identifica con la búsqueda de candidatos fuera de la organización. Se asocia con divulgar la necesidad en medios distintos como puede ser los portales web de empleo, las redes sociales, acudir a agencias de selección de personal, bolsas de empleo, anuncios en prensa... etc.

En la Tabla 3 mostrada a continuación, podemos observar las ventajas y desventajas asociadas a los dos tipos de fuentes de reclutamiento.

Tabla 3: Ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento

Tipo de fuente	Ventajas	Inconvenientes
Interna	<ul style="list-style-type: none"> -Ahorro en costes -Análisis de candidaturas más ágil y sencillo. -En ventaja estratégica: confidencial y ajeno a la competencia. -Aumenta la satisfacción y disminuye la rotación entre los empleados. -Permite recuperar la inversión en formación evitando la fuga de talento. -Agiliza la incorporación y la adaptación al cambio. -Reduce el riesgo de error de selección. -Fortalece el compromiso del trabajador con la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nacimiento de conflictos de intereses entre los empleados. -Puede elevar a los empleados a niveles de incompetencia. -Evita la renovación y la entrada nueva de ideas en la organización.
Externa	<ul style="list-style-type: none"> -Aporta innovación y cambio a la empresa. -Permite beneficiarse del aprovechamiento de la formación del candidato sin coste. -La persona incorporada suele ser más flexible 	<ul style="list-style-type: none"> -Se requiere más tiempo para llevar a cabo el proceso de selección, inducción y adaptación. -Incremento en costes. -Riesgo mayor de elegir a la persona equivocada, en comparación con la fuente interna. -Puede ser visto de manera negativa por los trabajadores. -Puede llegar a provocar desequilibrios en la estructura salarial de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de González, 2014.

3.1.2. Reclutamiento 2.0.

Con la llegada de Internet, han surgido nuevos métodos de reclutamiento, que en la actualidad prevalecen sobre los tradicionales, suponiendo una gran comodidad para propagar ofertas de empleo y buscar candidatos. Sin duda, supone un cambio en el proceso de selección sustentado en la comunicación bidireccional que se establece en la web 2.0. Para poner este proceso en marcha, es necesario contar con una presencia y estrategia en los medios sociales. El concepto lo podemos definir como: “complejo proceso de interacción entre reclutadores y candidatos a través de medios

sociales (redes sociales, plataforma de *microblogging*, blogs, etc.) en el que el reclutador busca la forma de atraer y comprometer a los profesionales con la organización” (González, 2014, p.147).

Para que las ofertas de empleo de una organización lleguen al máximo número de candidatos, es altamente recomendable publicar la oferta en el mayor número de redes sociales. El gran avance en nuevas tecnologías y el deseo por gestionar nuestro tiempo, hace que se incorporen al mercado herramientas que facilitan el trabajo, como es el caso de Talent Clue, un software que permite publicar la oferta de empleo en todas las redes sociales de una sola vez y recibiendo las candidaturas en un mismo alojamiento.

Para que dicho reclutamiento sea eficiente la organización debe seguir unas directrices que estén incluidas en su política de selección; entre ellas destacamos:

- Definir en qué medios sociales se va a llevar a cabo la estrategia
- Crear comunidad online de seguidores
- Tener una estrategia de *employer branding*

3.2. Selección

En último lugar llegamos al proceso de selección. Anteriormente, se habrá desarrollado un proceso de preselección, en el cual se habrá llevado a cabo la supresión de determinados candidatos por no cumplir con los requisitos del puesto. Generalmente, en última instancia se realizará una entrevista individual, entre el reclutador y el demandante para intercambiar información entre ambos y asentar las posibles bases del contrato.

El proceso trata de elegir al candidato más “idóneo” entre aquellos que se han presentado; es decir, aquel que mejor se adecue a los criterios establecidos en concordancia con el análisis del puesto de trabajo (Bretones y Rodríguez, 2008).

Hay que elegir al candidato más idóneo, es decir, al más adecuado, y este no tiene por qué ser el que más experiencia o nivel de estudios tenga, sino con el que mejor ajuste se obtenga entre la persona y el puesto. Si no tenemos en cuenta esta premisa, podemos llegar a seleccionar erróneamente. Una vez comunicado al candidato que ha sido el seleccionado, se le comentará la fecha de incorporación, la hora y el lugar de presentación. A partir de este momento, comenzarán las tareas de acogida con el nuevo candidato, informando a los demás aspirantes que no han sido seleccionados y agradeciendo su participación en el proceso, para poder así dar buena imagen de la empresa.

4. El nuevo entorno de los reclutadores y de los candidatos

Los profesionales necesitan estar más que nunca al tanto de todo lo que les rodea y las herramientas digitales son un gran medio para conseguirlo. Como hemos contemplado en el epígrafe anterior, los canales de reclutamiento 2.0. promovidos por el cambio en la forma de comunicarnos, han hecho que los técnicos de recursos humanos tengan que buscar el talento en nuevos medios. Las redes sociales ocupan la tercera posición como método para la búsqueda de candidatos; la facilidad de acceso junto con la gran información que aportan, proporcionan un alto valor añadido que no debe ser desaprovechado.

4.1. Reclutamiento 2.0.: las redes sociales

Las redes sociales han revolucionado nuestra forma de comunicarnos y nuestro entretenimiento. Se tratan de interconexiones entre usuarios, principalmente para crear y mantener contactos, entretenerse, compartir momentos...pero en pleno siglo XXI también son empleadas para encontrar trabajo. Es por eso, que esta doble faceta personal/profesional, hace que se despierte cada vez más el debate sobre la privacidad y a medida que vamos siendo partícipes de su uso, sea cada vez más difícil poderlas diferenciar (Caldevilla, 2010).

Existen dos tipos de redes sociales con distintos enfoques: las redes sociales profesionales y las redes sociales personales. Las redes sociales profesionales están más orientadas a crear contactos profesionales/laborales; los usuarios integrantes, disponen de un perfil profesional formado por un currículum, estudios y ocupación. En ellas se tratan temas laborales e incluso se publican ofertas de trabajo, sirviendo al candidato para promocionarse. Suelen desarrollar foros de debate y planteamiento de dudas, en los que los profesionales aportan sus ideas. Entre las redes sociales profesionales más conocidas, vamos a hacer mención a dos:

LinkedIn: se trata de la red social profesional más importante a nivel internacional. Está especialmente diseñada para dotar de visibilidad profesional a sus usuarios a través de la expresión en público de sus currículos, de la creación de una red amplia de contactos que permite intercambiar mensajes y seguir a empresas que además publican vacantes (Martín, 2014).

BeBee: definida como “una red social de afinidad” esta red social española intenta crear una mezcla entre lo personal y lo profesional para potenciar la red de contactos entre los usuarios con intereses comunes. El logotipo de la empresa, representado por una abeja, da el nombre a las “colmenas” que son comunidades formadas por usuarios que comparten aficiones comunes.

En la siguiente Ilustración 3, podemos ver de forma esquemática las principales diferencias entre ambas.

Ilustración 3: Diferencias ente LinkedIn y beBee

	
+ 12.000 Ofertas	+ 51.000 Ofertas
Perfil más común: -Directores y ejecutivos -Empresarios -Marketing	Perfil más común: -Oficios y profesionales -Administrativos -Ingenieros
Ofertas habituales: Directores, Managers y ejecutivos	Ofertas habituales: Informática, comerciales e ingenieros

Fuente: Elaboración propia a partir de actualidad y noticias de negocios online

En cambio, las redes sociales personales se focalizan más en compartir momentos (fotos, publicaciones, opiniones, comentarios, videos...etc.) con contactos con los que se tiene algo en común o algún tipo de relación afectiva, ya sea de amistad o de parentesco, creando de esta forma una “relación virtual”. Al igual que ocurre con las profesionales, el usuario a través de las acciones que vaya realizando y rellenando la información personal asignada, irá creando su propio perfil. Haremos referencia a las tres más utilizadas: Facebook, Twitter e Instagram.

Facebook: fue creada originariamente por Mark Zuckerberg mientras estudiaba en la Universidad de Harvard, con el fin de intercambiar contenido y compartir información a través de Internet. Actualmente, se puede utilizar tanto por personas físicas, por medio de una cuenta de usuario en la que él mismo creará su perfil (espacio personal individual) añadiendo fotos, texto, vídeos, publicaciones...; también se puede crear una cuenta como empresa permitiendo presentar productos y crear contactos con clientes.

Twitter: se trata de una red social de *microblogging* en la que con 140 caracteres los usuarios pueden escribir, o como se dice en su jerga elaborar un “tuit” en la plataforma, que será visible por sus seguidores. Se caracteriza por la inmediatez de la comunicación y por la facilidad de “retuitear” mensajes o noticias que han sido compartidas en otras cuentas.

Instagram: su principal uso se basa en la subida de imágenes y fotografías. Perteneciente a Facebook y utilizada principalmente por adolescentes les permite en el momento de la subida de contenido aplicar filtros, marcos o colores para extraer una foto más profesional. Al pertenecer a Facebook, el contenido que se publica en esta red, el usuario, si así lo desea, puede optar por publicarlo simultáneamente en Facebook.

Como podemos verificar, la población cuenta con numerosas plataformas para comunicarse socialmente, pero que a su vez también pueden servir para encontrar trabajo. No debemos olvidar que cada red social está focalizada en una temática, y aunque con un mismo perfil podamos de manera paralela ejercer ambas actividades, es aconsejable tener distintos perfiles para que nuestra vida personal no influya en la profesional. Esta última afirmación es interesante tenerla en cuenta puesto que cada vez es más común esta inclusión y la no diferenciación en su uso, puede conllevar a serios problemas como veremos en el siguiente apartado.

4.2. Redes sociales y mercado de trabajo español

El informe Infoempleo – Adecco 2016 sobre redes sociales y mercado de trabajo, elaborado con muestra española nos aporta valiosa información sobre cómo funciona en España el uso de las redes sociales en la búsqueda de empleo, durante el período del 2016.

No solo los candidatos tienen presencia en redes sociales, los profesionales de recursos humanos también; el 96% de los reclutadores tienen al menos una cuenta en redes sociales. En las que se encuentran más activos son en Facebook (66%), LinkedIn en un 64% y en menor medida Twitter con un 28%.

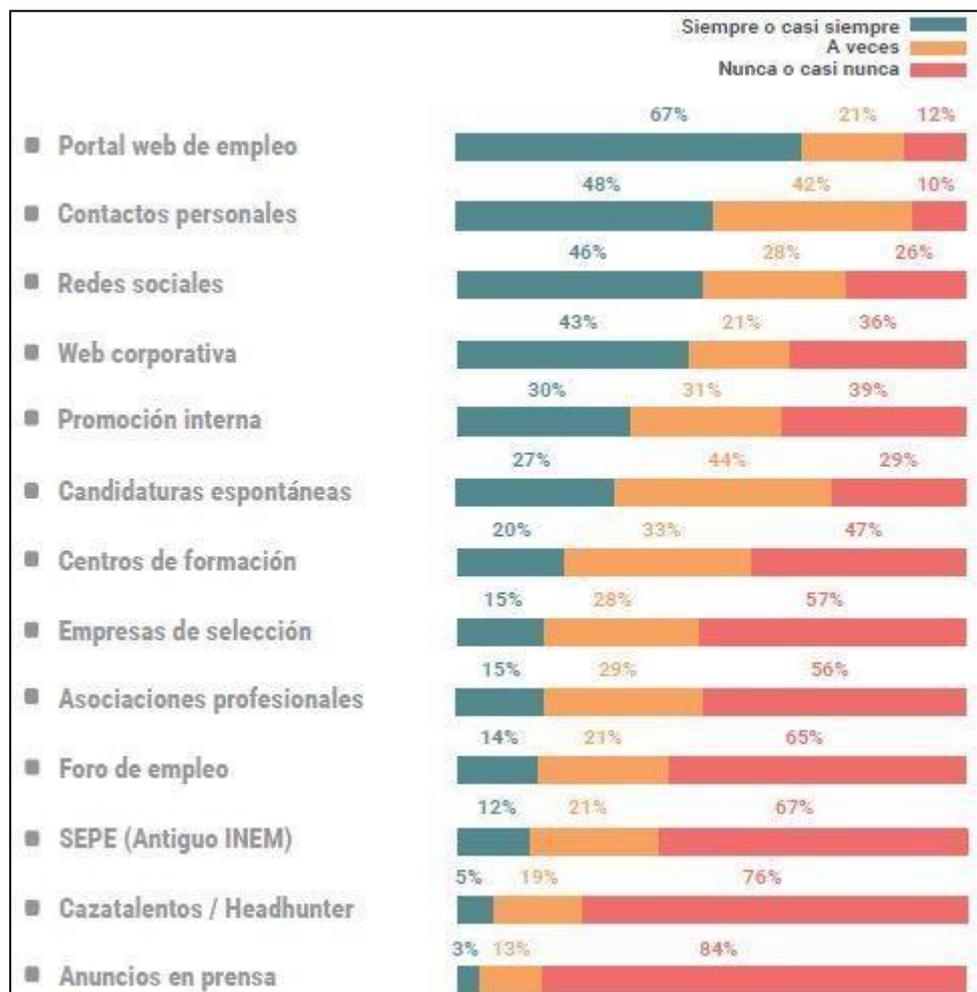
Entre los objetivos que buscan los profesionales utilizando las redes sociales, destacamos: mejorar la calidad de los currículos que reciben, utilizar distintos medios de reclutamiento, reducir el tiempo de selección y contratación, recibir mayor número de candidaturas y reducir el presupuesto para la selección.

Las empresas en las que estos profesionales ejercen su puesto también tienen presencia en las redes sociales (86%), un 16% más que en 2011. Esto supone que

solo una de cada diez empresas no tiene cuenta en estos medios. En las empresas que cuentan con cuentas corporativas, prevalece Facebook con un 79%, seguido de LinkedIn con un 70% y Twitter con un 59%.

Cuando se quieren buscar candidatos, los profesionales en primera instancia recurren a portales web de empleo, seguido de los contactos personales y de las redes sociales (Ilustración 4). El uso de las redes sociales, en concreto, ha aumentado un 12% en el último año, con un crecimiento del 30% desde el año 2011.

Ilustración 4: Medios utilizados para la búsqueda de candidatos



Fuente: Informe Infoempleo - Adecco 2016 Redes sociales y mercado de trabajo

En 2016 los profesionales que utilizaban las redes sociales para captar talento aumentaba un 12% respecto al año anterior, con lo que debido a este incremento podemos decir que los profesionales están satisfechos con los perfiles que encuentran. Los reclutadores comprendidos entre los 26 y 35 años, son los que más las utilizan para atraer el ingenio.

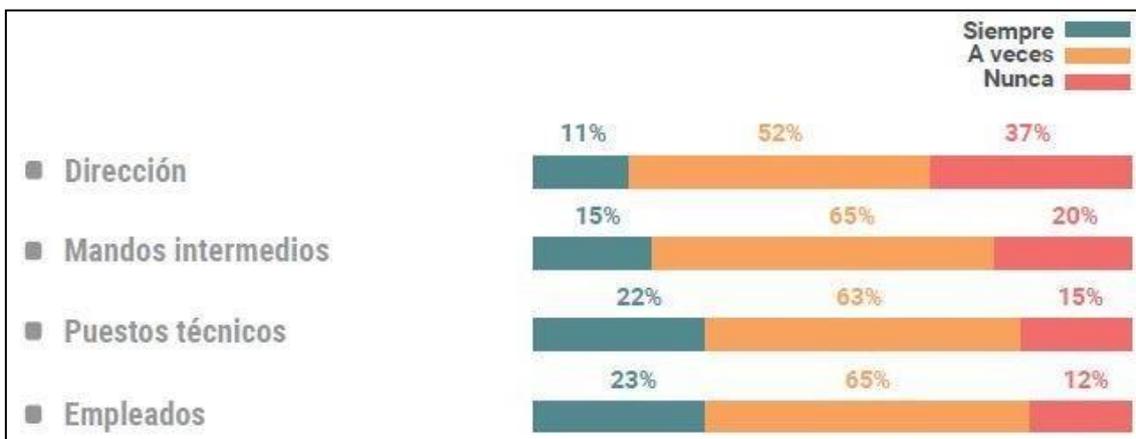
Otro dato sorprendente, es cómo se han modificado las políticas de búsqueda de candidatos en las empresas para captar y atraer talento en las redes en solo un

año. En 2015, el mayor porcentaje de los profesionales señalaba que no existía una indicación en este uso y en 2016, la política propuesta cambia a ser altamente recomendable.

Haciendo referencia específicamente a las redes sociales para descubrir talento, LinkedIn ocupa la primera posición con un 74%; le sigue lejanamente Facebook con un 40% y por debajo Twitter con un 22%.

La categoría profesional que queremos cubrir, también influye en la búsqueda del candidato. El 23% indicó que busca siempre en redes sociales a empleados, seguido de un 22% para puestos técnicos. Los puestos de dirección son lo que menos son buscados, ya que solo el 11% los busca siempre y el 37% nunca (Ilustración 5).

Ilustración 5: Búsqueda de candidatos en RR. SS. según categoría profesional



Fuente: Informe Infoempleo - Adecco 2016 Redes sociales y mercado de trabajo

Las estrategias que las empresas siguen en las redes sociales, dependen de si estas son profesionales o personales. En el caso de LinkedIn, las principales dinámicas son la publicación de ofertas y la búsqueda de candidatos pasivos, quedando en quinto lugar la comprobación del currículum del candidato. En las personales, tomando como referencia Facebook, las principales tácticas son las de publicación de ofertas y comunicación con candidatos.

¿Cómo evolucionará esta tendencia en los próximos dos años? Según la opinión de los profesionales, seguirán teniendo primicia, los portales de empleo online (97%), seguido de los contactos personales (96%), y de las redes sociales (95%). Los que menos porcentaje acumularán serán el SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal) y la prensa.

4.3. La influencia del perfil social en la selección

Llegados a este punto, y después del análisis de los datos anteriores, se hace necesario hablar de la influencia que el perfil social puede tener a la hora de la contratación, como se indicó en el título del trabajo y en la introducción. Comenzaremos con la siguiente afirmación extraída del estudio de Infoempleo y Adecco: el 86% de las empresas consulta las redes sociales de los candidatos preseleccionados antes de tomar una decisión de contratación y lo que es más importante: el 55% ha reconsiderado si contratar o no después de consultar el perfil del candidato preseleccionado, y de aquellos que lo han hecho, el 36% ha sido para empeorar su decisión.

Centrémonos en la siguiente cuestión que se les plantea: ¿consulta el perfil de los candidatos en redes sociales para seleccionar candidatos? Pues bien, el 35% indica que de vez en cuando, un 31% indica que siempre, el 20% dependiendo del puesto y el 14% nunca. La suma de los tres porcentajes primeros, 86% da como resultado la afirmación expuesta en el párrafo anterior.

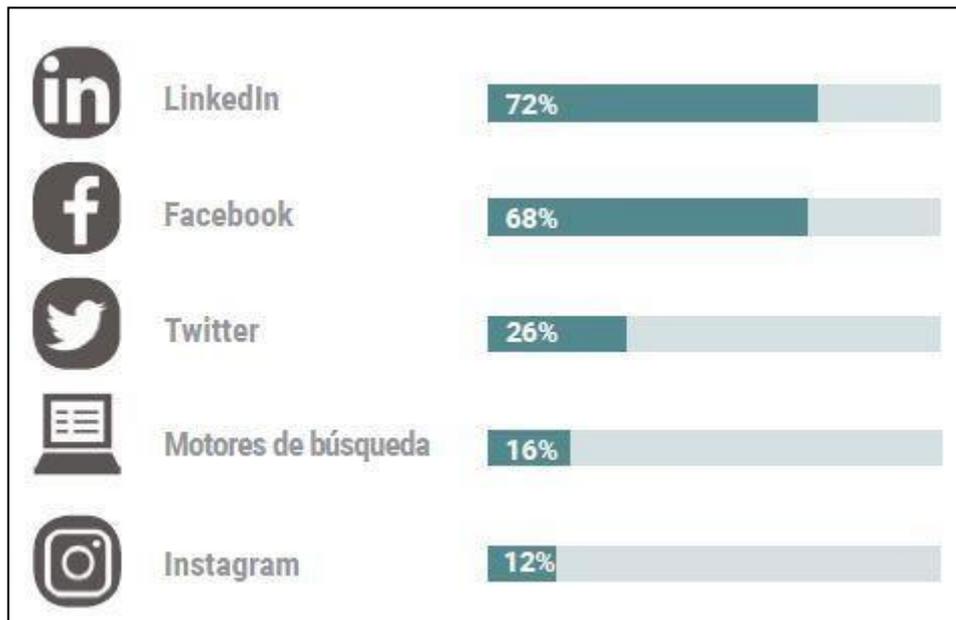
¿Qué es lo que atrae a los reclutadores del candidato en su perfil social? En primer lugar, la trayectoria profesional (73%), seguido de las aptitudes o habilidades (53%) y en última posición el número de contactos o seguidores (5%).

Una vez preseleccionado al candidato y tras consultar su red social se impone la opción de no reconsiderarlos (45%), aunque el 36% sí que lo ha hecho haciendo que empeore su opinión y el 19% lo ha hecho mejorando la opinión del candidato.

¿Cuándo se lleva a cabo esta búsqueda de información? Principalmente antes de la entrevista con el candidato y después de la entrevista.

¿En qué tipo de redes sociales se mira para obtener información del candidato? Principalmente en LinkedIn, seguido muy de cerca de Facebook, y a mayor distancia de Twitter. Las indagaciones en motores de búsqueda ocupan el cuarto lugar e Instagram aún tiene poca presencia (Ilustración 6).

Ilustración 6: Herramientas y redes de las que se obtiene información del candidato



Fuente: Informe Infoempleo - Adecco 2016 Redes sociales y mercado de trabajo

Haciendo referencia a los aspectos que podrían llevar a la desestimación por parte del reclutador debido a la actividad en redes sociales del candidato, destaca en primer lugar la apología a la violencia y a la discriminación (60%), muy seguido de la publicación de contenido que incite al consumo de alcohol y drogas (59%) y del hallazgo de datos que contradigan el currículum del candidato (58%). En la siguiente Ilustración 7, podemos observar detalladamente cuáles serían las actuaciones que más perjudicarían al demandante de empleo.

Ilustración 7: Actividades del candidato en redes sociales que pueden llevar al rechazo



Fuente: Informe Infoempleo - Adecco 2016 Redes sociales y mercado de trabajo

Tengamos en mente la siguiente conclusión: el 21% de los expertos ha seleccionado a algún candidato a través de redes sociales y el 33% ha rechazado a algún candidato por su actividad en las redes.

5. La reputación en la red

Como bien nos presenta en su blog Aced (2017), todas las personas hemos oído hablar de la palabra “reputación”, la opinión que tienen las demás personas de nosotros mismos y que dicen, que es tan difícil ganar y tan fácil perder. Y es que, cada vez en mayor medida, la reputación la ganamos o perdemos sin darnos cuenta en las redes sociales. Ya no es tan fácil darnos cuenta de cómo estamos actuando y qué imagen estamos mostrando, porque cuando hablamos de la reputación en la red u otras formas de nombrarla como puede ser la marca digital o como se nombrará en este trabajo: la marca personal 2.0., conocida como la huella digital que deja el usuario en Internet, y no solo nos referimos a publicaciones en Facebook o una foto de Instagram, sino que es el conjunto de todo lo que el usuario hace en Internet, añadiendo lo que los demás dicen de ti, por eso es una identidad que se tarda tiempo en construir. (Martín, 2014). En definitiva, incluye todo lo que aparece en la red, cuando en un buscador introducimos nuestro nombre y apellidos.

5.1. Reforzar la marca personal

En el escenario que vivimos hoy en día, con profesionales cada vez mejor cualificados, si no queremos pasar desapercibidos resulta esencial diferenciarse. Con la marca personal, debemos transmitir al mercado de forma clara qué ofrecemos y por qué nos diferenciamos de los demás; esta marca, debe de ser nuestra promesa, nuestra garantía. Haciendo referencia a los consejos aportados por Villasesa (2017), una buena marca debe contar con las siguientes tres características:

1. Una palabra que resuma la función o beneficio que aportamos al mercado.
2. Que se trate de una propuesta diferencial del resto de nuestros competidores.
3. Capaz de sintetizar la mejor experiencia que ofrecemos.

Estas tres características forman el mantra, que es como un titular de nosotros mismos en el que expresamos nuestra diferenciación y valor añadido.

Una similitud a este concepto de marca personal 2.0. pero sin hacer alusión a la identidad digital, lo encontramos con una idea llamada *elevator pitch* o como diríamos en español discurso del ascensor. Aunque en sus orígenes era empleado en el mundo del emprendimiento, cada vez más en mayor medida, se utiliza en encuentros rápidos con los entrevistadores. Se utiliza para sintetizar en dos minutos

todo lo que aportamos, dejando en la otra persona un recuerdo memorable de nosotros mismos; deberemos empezar con un comienzo interesante para enganchar al interlocutor, explicando posteriormente qué haces y ofreces de manera que resulte interesante al oyente, dejando muy claro por qué eres único y eres el mejor capacitado.

Que la marca personal 2.0. y la manera en que usemos las redes puede conllevar a estar descartados en un proceso de selección, ya lo hemos dejado claro en el epígrafe anterior. Pero como se indicó en los objetivos del presente trabajo, uno de ellos era concienciar a los candidatos y servirles de ayuda para encontrar empleo; no queremos acabar sin presentar algunos consejos aportados por Martín (2014).

5.2. Consejos para mejorar nuestro perfil social

Si hasta el momento no nos habíamos dado cuenta de todo lo que Internet sabe de nosotros y de la huella que dejamos con nuestro uso, si el candidato quiere mejorar su imagen y tener una buena reputación, debería empezar por revisar atentamente en todas sus redes sociales, tanto personales como profesionales, todo tipo de publicaciones inapropiadas que puedan inducir a una mala imagen y, si se encuentran, eliminarlas. A partir de ahora, cada vez que hagamos uso de las redes, tendremos que tener consciencia de si estamos o no transmitiendo una imagen profesional y de si estamos seguros de querer que nos relacionen con ese contenido.

Otro paso es revisar los aspectos de privacidad que podemos modificar en las redes; en Facebook por ejemplo, contamos con la opción de “revisado de etiquetas” con la cual, si un amigo nuestro sube una fotografía y nos etiqueta (esto quiere decir que aparece en nuestro perfil), antes de que se haga efectiva esa etiqueta tenemos la opción de revisarla e indicar si estamos de acuerdo o no en que aparezca.

Haciendo especial referencia a los elementos que forman parte del perfil social, la foto de perfil se convierte en el rasgo principal y en el que primero se van a fijar cuando nos examinen; por eso, debe ser elegida con mucho cuidado. La mejor opción, es utilizar una foto sencilla que no esté muy cargada y que sea de cintura para arriba o bien de cara. Es recomendable salir solos, para que nos puedan identificar claramente y demos constancia de un perfil profesional. No existen “reglas” que nos indiquen cómo debe de ser la imagen, sino pequeños apuntes que ayudan a elegir mejor. Una vez tengamos elegida la foto, preguntémonos ¿contrataría yo a esta persona?

Otro elemento es la descripción, esa pequeña información que nos ayuda a vendernos. En Facebook, la información que podemos añadir incluye desde una frase personal de descripción, hasta ir completándola con nuestra formación y empleos

anteriores. En Twitter, sin embargo, apenas tenemos una línea para describirnos con lo que tendrá gran importancia determinar qué palabras debemos usar.

La privacidad del perfil se trata de otro componente esencial. Para ello tenemos la opción de que nuestro perfil sea abierto (visto por todos los usuarios) o cerrado y que solo sea visto por nuestros contactos. Si bien es cierto, que en el caso de Facebook, tenemos la posibilidad de publicar contenido y que sea accesible de forma pública o delimitar el número de allegados. Esta opción dependerá de si nos interesa o no que sea visto por los demás navegantes; una entrevista realizada en la televisión puede dar muy buena imagen de nosotros, pero un evento familiar no tiene por qué ser público.

En resumen, es importante que todo lo que la empresa pueda obtener del candidato sea positivo; si nos referimos al currículum vitae, prevalecerá que esté completo y actualizado, sea atractivo y resalte los puntos fuertes que la empresa demanda. Si en cambio hablamos de la identidad digital sobresaldrá que sea correcta, positiva y enfatice el aspecto profesional.

A menudo los reclutadores se encuentran con la problemática de elección entre candidatos que poseen un currículum casi idéntico, y el factor digital es el método utilizado como agente clave decisivo de la contratación.

6. Metodología y trabajo de campo

En este apartado se explicarán los pasos que se han llevado a cabo para la realización del trabajo de campo. Para la definición de las variables, procedimiento y metodologías empleadas, se ha tenido como referencia el objetivo principal del trabajo, que es conocer la influencia de las redes sociales en el proceso de búsqueda de empleo y selección de personal; este será nuestro objetivo de estudio.

Este trabajo de campo, conlleva una doble metodología: para analizar el peso del uso de las redes sociales entre los candidatos, se ha optado por usar como instrumento de estudio la encuesta y posteriormente, para conocer la influencia que puede tener su uso en la selección de personal de forma práctica y real, se ha optado por consultar con los responsables de selección de personal de dos empresas, a través de una serie de preguntas preestablecidas, que ayuden a despejar las dudas sobre el tema y obtener así, unas conclusiones generales de ambos métodos. Se ha querido utilizar esta doble técnica, porque no solo es importante conocer los hábitos de los candidatos, sino que, contar con la opinión de expertos en la materia, hace en su conjunto, el estudio más práctico, completo y enriquecedor.

La encuesta que ha sido difundida y las preguntas realizadas a los expertos, se puede consultar en el apartado Anexos.

6.1. La encuesta

El estudio está orientado a conocer los hábitos en el manejo de redes sociales en la búsqueda de empleo y conocer cómo el uso que se hace en redes sociales, puede influir en la selección del candidato. De esta forma, con los datos recogidos a través de la muestra, se quieren extraer conclusiones generales, que sirvan a modo universal.

En primer lugar, ha sido necesario conocer qué tamaño de muestra necesitamos conseguir para que nuestros datos sean representativos. Tomando como referencia los datos¹ del año 2016, en España la población llegó a 46,09 millones de habitantes (N) y la penetración de las redes sociales se sitúa en el 48%, sumando un total de 22 millones.

¹ Datos obtenidos de *Digital in 2016*

Como la población de estudio es suficientemente grande, no hace falta aplicar corrección por finitud; siguiendo una distribución binomial, donde la fórmula para calcular el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

n= tamaño de la muestra = dato que queremos obtener

Z²= nivel de confianza = 1,96

p= probabilidad de la variable positiva: tener redes sociales = 0,48

q= variable negativa=1-p = 0,52

E= error que estamos dispuestos a cometer = 0,07*

*Este error ha sido tomado como referencia tras calcular sucesivamente con los posibles errores (siempre menores a 0,10) una muestra que sea factible de poder alcanzar.

Una vez realizados estos cálculos, la n que obtenemos es de 203. Este dato nos indica que para que nuestra muestra sea representativa, necesitamos conseguir, como mínimo, 203 encuestas.

6.1.1. Elaboración y fases de la encuesta

Esta parte ha conllevado la elaboración de un cuestionario con el que, a través de las preguntas, se pueda conseguir información útil para después poder tratar y conseguir alcanzar los objetivos del estudio. Para ello, se ha decidido utilizar la plataforma Google Formularios, una herramienta web muy útil, que permite recopilar datos de una forma rápida y sencilla a través de un link que se genera automáticamente una vez creada la encuesta en el servidor. Las respuestas son almacenadas individualmente (manteniendo siempre el anonimato del encuestado) y el link de la encuesta se puede distribuir de una forma rápida y sencilla, simplemente copiando y pegando la dirección.

Se ha elegido utilizar esta plataforma por la asociación que lleva con el manejo de las nuevas tecnologías: la encuesta se puede contestar a través de cualquier *smartphone*, *tablet*, ordenador u equipo con conexión a Internet. Los usuarios una vez hayan completado la encuesta, tienen la opción de poder enviársela a sus contactos para poder generar así mayor volumen de respuestas.

En primera instancia, se elaboró un sondeo de prueba, es decir una encuesta piloto, con el objetivo de poder comprobar cómo los participantes entendían las

preguntas de la encuesta, recoger sugerencias...etc.; esta se elaboró entre el 24 y el 30 de abril de 2017 y se distribuyó entre las personas más cercanas del 4 al 7 de mayo de 2017 a través de Whatsapp. Tras la modificación de algunas preguntas en la forma de redacción y en el método de recogida de la información, junto con consejos y opiniones valorados con la tutora, se trazó el diseño de la encuesta final y fue enviada a los candidatos el 9 de mayo a través de redes sociales, Whatsapp, correos electrónicos... Se consiguió así, un gran número de respuestas, llegando a conseguir más de 100 respuestas en tan solo 24 horas. La encuesta también fue distribuida a través de centros de formación para el empleo.

Al ir analizando los resultados en la encuesta piloto, se decidieron cambiar algunas variables, como la edad que en este caso se estimó conseguir el valor a través de intervalos de edad, en lugar de que cada individuo escribiera la suya, ya que, de esta última forma, habría sido más complejo clasificarlos después; creando de esta manera 5 grupos.

Por otra parte, con la pregunta: qué ha estudiado/estudia, se ha querido analizar si los estudiantes/alumnos de la Facultad de Comercio en comparación con los de otras titulaciones, tienen o no, un comportamiento similar.

La encuesta permaneció abierta desde el 9 de mayo de 2017 hasta el 30 de mayo del mismo año.

A día 30 de mayo de 2017, se cerró la encuesta a las 15:30 horas, habiendo logrado un total de 251 respuestas; al ser mayor este número que el número mínimo de encuestas que se necesitaban (203 como se indicaba en el planteamiento), podemos decir que nuestra muestra sí es representativa. El error muestral que se indicaba en el planteamiento, ha pasado de ser 0,07 a 0,062 al utilizar una n de 251.

En el siguiente cronograma, se puede observar cómo se ha ido desarrollando la ejecución del trabajo de campo:

Tabla 4: Cronograma de la ejecución del trabajo de campo

Meses	ABRIL		MAYO			JUNIO	
	24-28	28-30	4-7	9-30	15	1-7	8
Elaboración encuesta piloto							
Distribución encuesta piloto							
Elaboración encuesta final							
Distribución encuesta final							
Elaboración preguntas a empresas							
Análisis de datos con Statgraphics							
Entrevista con empresas							

Fuente: Elaboración propia

6.1.2. Análisis descriptivo de la muestra

La muestra de este trabajo está compuesta por un total de 251 potenciales candidatos a buscar empleo que han respondido de forma completa al cuestionario enviado *online*.

El análisis descriptivo comienza analizando las características individuales de los participantes, atendiendo al sexo, edad, estudios, situación actual y disponer o no de redes sociales.

Las respuestas obtenidas revelan que nuestra muestra está compuesta principalmente por mujeres (67%), frente el 33% que representa a los hombres. Respecto a los estudios, el 53% tiene otro tipo de estudios que no son ni Comercio ni titulaciones relacionadas con las ciencias sociales; se encuentran en situación de estudio y búsqueda de empleo (24,70%) y el 46,22% dispone únicamente de redes sociales personales.

En resumen, el perfil del encuestado que forma parte de la muestra se caracteriza por ser mujer, con edad comprendida entre 21 y 23 años, tiene estudios no relacionados con Grado en Comercio ni titulaciones relacionadas con ciencias sociales, están estudiando y buscando empleo y solamente utilizan redes sociales personales.

La tabla siguiente recoge las características principales comentadas anteriormente:

Tabla 5: Características principales de la muestra

Variable	Característica Principal	Porcentaje
Sexo	Mujer	67%
Edad	21-23	40,24%
Estudios	Otros	53%
Situación actual	Estudiando y buscando empleo	24,70%
Disponer de RR. SS.	Solo RR. SS. personales	46,22%

Fuente: Elaboración propia

Un resultado a destacar, es que, de toda la muestra (251 respuestas), solo 7 personas no tienen ningún tipo de red social, con lo que, al analizar los resultados de este segmento, se tiene que tener en cuenta que solo representa al 2,8% de la muestra total.

Se ha de decir, que todas las preguntas van a ser estudiadas como variables cualitativas, ya que expresan características, categorías o cualidades de los individuos.

Otro punto a tomar en cuenta, es que algunos de los enunciados de las preguntas han sido acortados, para que, al manejar los datos con los programas informáticos, estos puedan observarse de forma clara.

6.1.3. Análisis de los resultados

Una vez recogidos los datos y tabulados, se prosiguió con su análisis, del 1 al 7 de junio de 2017. Para este fin, se decidió utilizar el programa Statgraphics, por tener ya previos conocimientos adquiridos en la etapa universitaria. Para analizar los resultados, primero hubo que distinguir qué preguntas y respuestas eran más significativas para poder relacionarlas entre sí y poder analizar estos datos estadísticamente. Para ello, se valoraron todas las preguntas y se extrajeron las preguntas con mayor relación con el objetivo de que posteriormente pudieran ser contrastadas con los expertos.

Para las pruebas de dependencia entre las variables, el valor estadístico que se va a utilizar es Chi-Cuadrado; cuando P-valor sea menor a 0,10 se puede hablar de dependencia entre las variables, es decir, rechazamos la hipótesis nula H_0 y aceptamos H_1 : existe relación de dependencia. Las tablas de contingencia que recogen estos valores se encuentran a continuación de cada apartado de estudio y las tablas de frecuencias, se pueden examinar en el anexo.

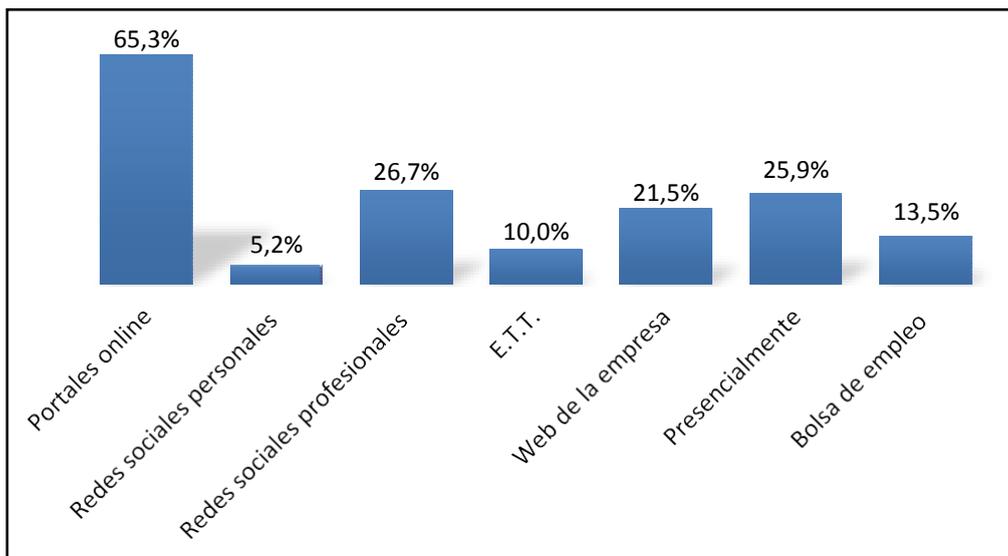
Para denotar el nivel de significación, se ha seguido la siguiente leyenda:

- *** Denota significación con un nivel del 1%
- ** Denota significación con un nivel del 5%
- * Denota significación con un nivel del 10%

Medios de búsqueda de empleo

Ante los cambios que se están produciendo en distintos ámbitos de la sociedad con la generalización del uso de las redes sociales, es interesante conocer si se están utilizando en la búsqueda de empleo, y si es así cuál o cuáles, son las más utilizadas. En el caso de nuestra muestra, el 65,3% de los encuestados busca trabajo a través de portales de empleo online, seguido de un 26,7% que lo busca a través de redes sociales profesionales. El recurrir a agencias de trabajo temporal solo es utilizado por el 10% de la muestra y las RR. SS. personales son el medio menos utilizado para buscar trabajo, únicamente con un 5,2% (Ilustración 8).

Ilustración 8: Columna de barras medios de búsqueda de empleo



Fuente: Elaboración propia

A excepción de las redes sociales personales que son utilizadas principalmente por los individuos de 24-30 años para encontrar empleo con un porcentaje del 61,54%, y las redes sociales profesionales utilizadas tanto por grupos de edad entre 21-30 como a 24-30 con el mismo porcentaje 37,31% los demás medios de búsqueda de empleo no guardan relación estadísticamente significativa entre la edad y su uso, con lo que podemos decir que son utilizados indistintamente sin tener en cuenta dicha característica (o que no muestran un patrón de comportamiento influenciados por la edad). En la siguiente tabla de contingencia podemos observar los p-valor obtenidos de las pruebas de dependencia.

Tabla 6: Tabla de contingencia

Variable fila	Variable columna	Valor	Grados de libertad	P-valor
Buscar trabajo por portales online		1,333	4	0,8557
Buscar trabajo por RR. SS. Personales		10,517	4	0,032**
Buscar trabajo por RR. SS. Profesionales	Edad	8,619	4	0,0714*
Buscar trabajo por E.T.T.		0,545	4	0,969
Buscar trabajo por web empresa		7,434	4	0,1147
Acudir presencialmente a la empresa		2,148	4	0,7086
Bolsa de empleo		7,559	4	0,1091

Fuente: Elaboración propia

Relevancia del método utilizado desde la perspectiva del candidato

Las variables han sido calculadas individualmente, donde el valor 5 situaba esa opción como la más importante para ellos y la 1 como la opción menos importante. De esta manera, según las puntuaciones, de mayor importancia a menor, los individuos consideran que el perfil que se extrae en las entrevistas de selección de personal es el método de mayor importancia para las empresas, seguido por la lectura del currículum en papel; después el perfil que se extrae de la red social profesional; en cuarto lugar, la lectura del C. V. en LinkedIn y por último lugar con la puntuación de 1, el perfil que se extrae a través de la red social personal (Tabla 7).

Este dato varía según dispongan o no dispongan de redes sociales; de esta forma observamos que, aquellos individuos que no tienen ningún tipo de red social, son los que opinan que el currículum en papel es el método de mayor importancia para las empresas, siendo esta opción elegida por el 42,86%; mientras que, en el lado contrario, aquellos que tienen ambos tipos de redes, opinan que este método es el de menor importancia.

La importancia de la lectura del C. V. en LinkedIn, también difiere de unos a otros: aquellos individuos que tienen ambas redes, consideran que tiene alta importancia la lectura del C. V. en LinkedIn, con un 9,57% mientras que, los que tienen

solo redes sociales personales, indican que es la opción menos importante un 18,97%. Aquellos que no tienen ningún tipo de red social, consideran que tiene una importancia media (el 42,86%) y los que tienen solo profesionales le otorgan una importancia de un 4 (el 38,46%).

Otro punto a tener en cuenta, es el perfil que se extrae de la red social profesional: los individuos que no tienen ningún tipo de redes, son los que mayor puntuación le otorgan (14,29%) y en cambio, los que tienen solo redes sociales personales le otorgan la menor puntuación con un 19,83%.

Asociado con el perfil que se extrae en la entrevista se nota una gran dependencia, P-valor es 0,0506; en esta ocasión, los individuos que tienen ambas clases de redes sociales, son los que mayor puntuación le dan, con un 62,61%; en cambio, los que tienen redes profesionales le otorgan la menor puntuación, con un 1 en un 5,17%. Es decir, los individuos que tienen redes profesionales no consideran importante el perfil que del candidato que se extrae de la entrevista de selección; en cambio la mayoría de los encuestados que tiene ambas redes sociales (personales y profesionales) creen que la entrevista de selección es la fuente de información más importante sobre el candidato a cubrir una determinada oferta de trabajo.

La red social personal, no muestra ningún tipo de dependencia con las demás variables, siendo el P-valor= 0,1277. Estos datos se pueden observar en la Tabla 8.

Tabla 7: Comparativa perspectiva candidatos según disposición de RR. SS.

	C. V. Papel		Lectura LinkedIn		Perfil Prof.		Perfil Pers.		Entrevista	
	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5
No tienen	0,00%	42,86%	14,29%	0,00%	14,29%	14,29%	-	-	0,00%	42,86%
Ambas	7,83%	7,83%	8,70%	9,57%	12,17%	8,70%	-	-	2,61%	62,61%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Tabla de contingencia

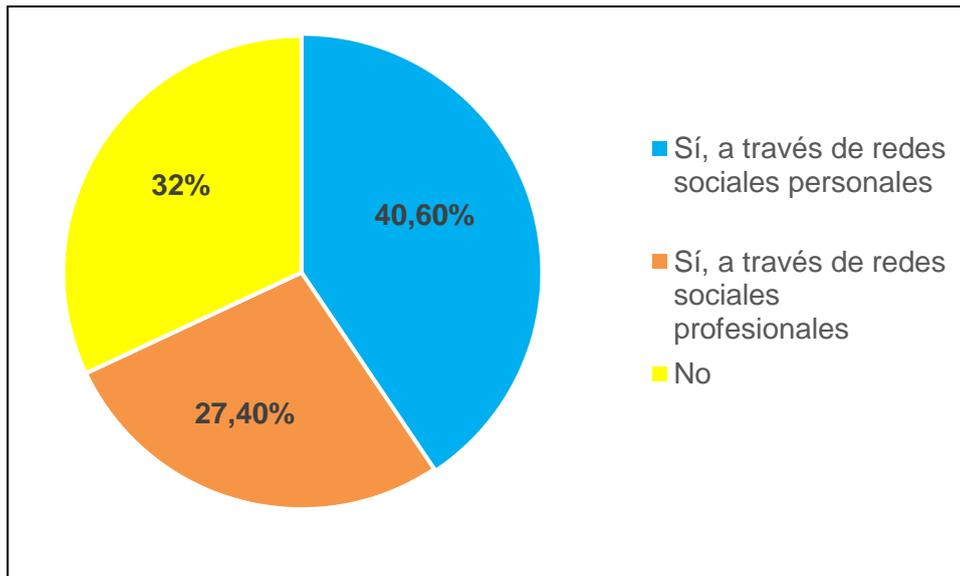
Variable fila	Variable columna	Valor	Grados de libertad	P-valor
Tener redes sociales	Currículum en papel	18,641	12	0,0976*
	Lectura C. V. LinkedIn	23,123	12	0,0267**
	Perfil Profesional	25,835	12	0,0113**
	Perfil Personal	17,62	12	0,1277
	Entrevista	20,983	12	0,0506*

Fuente: Elaboración propia

Encontrar empleo a través de redes sociales

En la siguiente cuestión, se les preguntaba a los encuestados a través de qué medio principalmente seguían a empresas; este seguimiento es muy dispar. Se puede observar en el siguiente Gráfico 1 que el 40,6% de los encuestados sigue a empresas principalmente a través de las redes sociales personales y solo el 27,4% a través de las profesionales. Aun así, el 32% no sigue a empresas.

Gráfico 1: Gráfico circular de seguimiento a empresas a través de redes sociales



Fuente: Elaboración propia

Aunque el 79,25% no ha encontrado empleo a través de las redes sociales, 31 individuos que suponen el 12,86% lo han encontrado por medio de las redes sociales profesionales y 20 individuos (7,88%) a través de las redes sociales personales.

¿Esto quiere decir que seguir a redes sociales puede asociarse a conseguir empleo? Aunque es cierto que la gran mayoría no ha encontrado empleo (79,25%), el P-valor nos ofrece 0,0974 (Tabla 9) dato que indica que sí hay dependencia. ¿Cómo se distribuye? Aquellos individuos que siguen a redes sociales personales, han encontrado trabajo a través de estas redes en un 9,18% y los que siguen a empresas por medio de redes sociales profesionales, lo han encontrado en un 19,70%.

Tabla 9: Tabla de contingencia

Variable fila	Variable columna	Valor	Grados de libertad	P-valor
Seguimiento en redes	Trabajo conseguido	7,846	4	0,0974*

Fuente: Elaboración propia

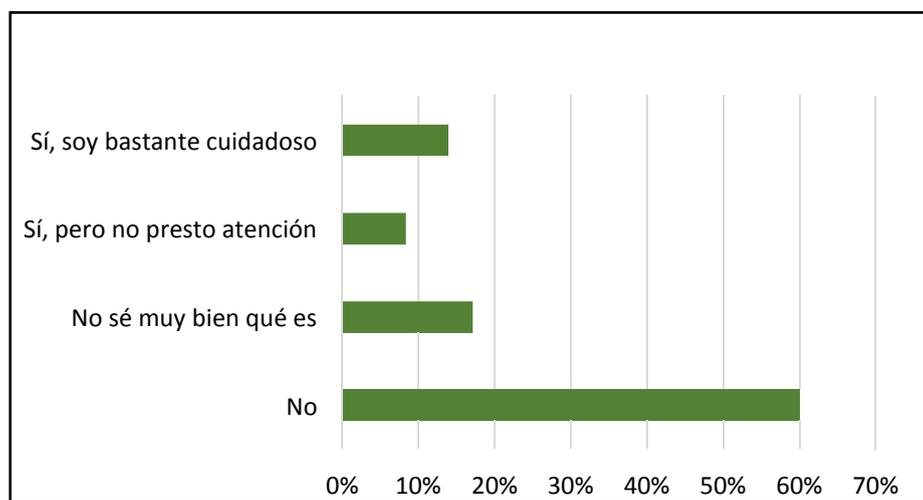
Marca personal 2.0

Las respuestas relacionadas con la marca personal 2.0 han sido muy sorprendentes. Los datos muestran que el 60,6% de los encuestados no sabe lo que es; el 17,1% ha escuchado el concepto, pero no sabe qué es el 8,4% sabe lo que es, pero no le presta atención y el 13,9% conocen el concepto y son cuidadosos con ella.

Si bien es cierto, se ha de decir, que muchas de las personas que han contestado a la encuesta, han preguntado directamente después, qué es la marca personal. Ha sido la pregunta, con diferencia, que más les ha llamado la atención.

En el siguiente gráfico, podemos ver cómo se distribuye la variable marca 2.0:

Gráfico 2: Diagrama de barras conocimiento marca personal 2.0



Fuente: Elaboración propia

Es interesante destacar, como indicamos en epígrafes anteriores, que no solo las personas que tienen redes sociales tienen marca personal 2.0, todos, independientemente de tener o no red social, tenemos marca personal 2.0.

¿El conocimiento del concepto se ve influido por si el individuo posee o no redes sociales? Con un P-valor de 0,0007 podemos decir rotundamente que sí. Los que no conocen el concepto marca personal 2.0, son aquellos que no disponen de ningún tipo de red social, representando el 71,43%. Los que tienen redes sociales profesionales, son los que más conocimiento tienen, siendo cuidadosos con ella, el 38,46% y teniendo algún conocimiento del concepto en la misma proporción; por otro lado, el 70,69% de los que tiene solo redes sociales personales, no saben lo que es.

Por otra parte, para interpretar cómo cuidan su imagen 2.0., se ha preguntado qué tipo de información incluyen los encuestados en sus redes. En esta muestra, podemos observar que existe una actitud extendida en no incluir toda la información propia del individuo en redes sociales. Tomando como referencia la información que

se puede incluir por separado en las redes sociales personales o en las profesionales, se extrae que en las personales, 216 individuos han marcado la opción de incluir: cuanto menos información mejor, y solo 27 personas han confirmado rellenar toda la información posible. Este resultado se torna a la inversa cuando hablamos de redes sociales profesionales, donde la mayoría señala que rellena casi toda la información, pero omitiendo algunos datos (como puede ser estado civil, religión...etc.).

Un dato sorprendente que se deriva tras realizar las pruebas de correspondencia, es que los individuos no guardan relación entre la información que incluyen en sus diferentes tipos de redes sociales con conocer/cuidar su marca personal 2.0. (Tabla 10).

Tabla 10: Tabla de contingencia

Variable fila	Variable columna	Valor	Grados de libertad	P-valor
RR. SS. Pers. Toda info		3,782	3	0,286
RR. SS. Pers. la menor info		2,529	3	0,47
	Conocimiento marca 2.0.			
RR. SS. Prof. Toda info		3,956	3	0,2663
RR. SS. Prof. Casi todo		3,122	3	0,3732

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, sí se observa dependencia con relación a los estudios realizados (Tabla 11). Los estudiantes de la Facultad de Comercio, en un 39,39% son cuidadosos con su marca personal 2.0, mientras que sólo lo hacen el 13,10% de los que tienen estudios relacionados con las ciencias sociales y el 8,21% de los estudiantes de otras titulaciones. Dentro de aquellos que no conocen el concepto, ganan en un 65,48% los estudiantes relacionados con las ciencias sociales, con un resultado muy similar a los de las otras titulaciones (64,18%).

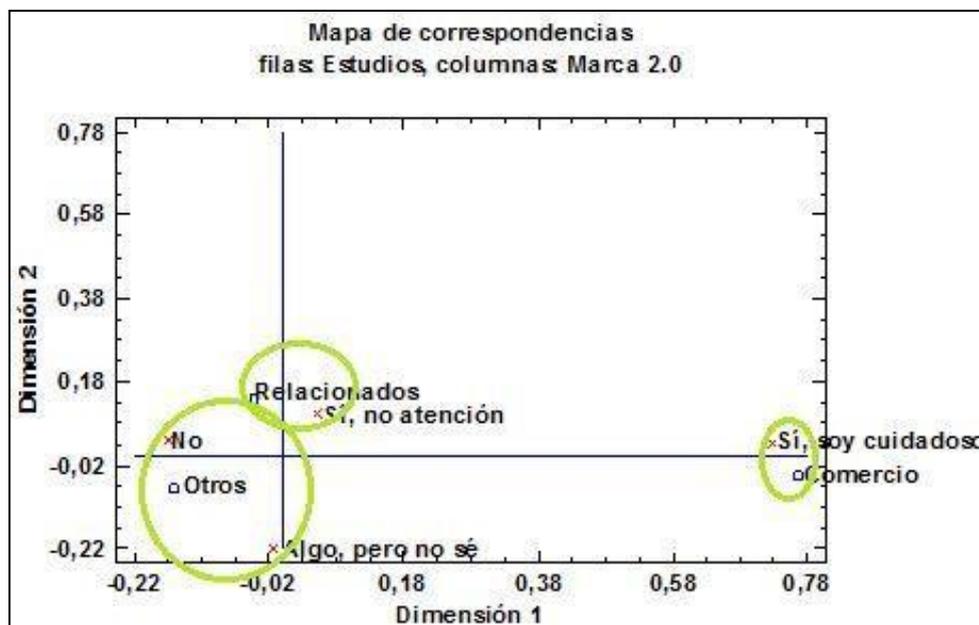
Tabla 11: Tabla de contingencia

Variable fila	Variable columna	Valor	Grados de libertad	P-valor
Tener redes sociales	Marca 2.0	28,73	9	0,0007***
Estudios		25,556	6	0,0003***

Fuente: Elaboración propia

Mediante el siguiente método multivariante, el análisis de correspondencias, se utiliza una técnica descriptiva para sintetizar los datos en un número limitado de dimensiones, donde se pueden observar gráficamente las relaciones a través de la variable fila: estudios realizados y la variable columna: conocimiento marca 2.0.; mediante los círculos se extraen qué variables están relacionadas (Gráfico 3). De él se puede extraer, que aquellos individuos que han estudiado Grado en Comercio, sí son cuidadosos con su marca personal; aquellos que tienen estudios relacionados con las ciencias sociales, sí conocen el concepto pero no le prestan atención, y en un último grupo, se pueden agrupar a los individuos que tienen otro tipo de estudios distinto a los citados anteriormente y que se puede decir que no tienen noción del concepto (o no saben o solo han escuchado hablar ligeramente de ello).

Gráfico 3: Mapa correspondencia: estudios – marca personal 2.0.



Fuente: Elaboración propia

Opinión del perfil social personal y uso de la red social profesional

El 49% de los encuestados, está seguro de que su perfil social personal no influiría negativamente en el supuesto de que las empresas investigasen en él, el 36,7% opinan que podría influenciar negativamente y el 14,3% que sí lo haría.

No existe distinción entre mujeres y hombres, como así se deduce de la falta de correspondencia entre ambas variables con P-valor = 0,2156 (Tabla 12).

Analizando la percepción que tienen los individuos de su propia red social, se puede establecer relación con la forma de nombrarse en ella, y se confirma de esta manera la dependencia (Tabla 12). Aquellos sujetos que opinan que su red social personal no influiría en el proceso de contratación mantienen su nombre original (nombre y apellidos) en un 75,63%, teniéndolo modificado un 24,37%. Los individuos que opinan que podría influenciar negativamente, mantienen su nombre original en un 62,22% y lo tienen modificado en un 37,78%. Por otro lado, los que opinan que sí que influenciaría negativamente, mantienen un alto porcentaje (73,53%) de utilización del nombre original en sus redes y el 26,47% lo modifica.

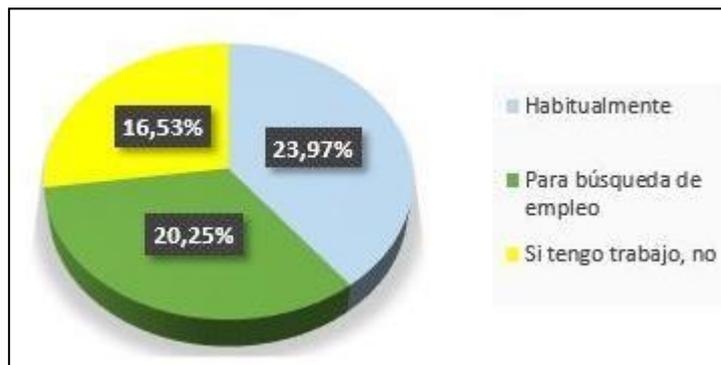
Tabla 12: Tabla de Contingencia

Variable fila	Variable columna	Valor	Grados de libertad	P-valor
Influencia red personal	Nombre en red	4,608	2	0,0999*
	Sexo	3,069	2	0,2156

Fuente: Elaboración propia

Con referencia al uso de la red social profesional, del análisis de los datos se deduce que no se utiliza únicamente para encontrar empleo, quedando “aparcada” cuando ya está conseguido; el 23,97% la utiliza de forma habitual, el 20,25% solamente para búsqueda de empleo y el 16,53% si tiene trabajo no la utiliza. En el Gráfico 4, podemos ver cómo se distribuye la variable:

Gráfico 4: Utilización de redes sociales profesionales



Fuente: Elaboración propia

6.1. Entrevista con Expertos

Para llevar a cabo esta segunda fase del trabajo de campo, se ha utilizado un método cualitativo distinto, entrevistando directamente a dos expertos en selección de personal de dos tipos de empresas diferentes.

6.1.1. Diseño y fases

A la vez que se elaboró la encuesta para candidatos y se fueron obteniendo las respuestas de la encuesta, se fueron observando los resultados para poder pensar las posibles preguntas para las empresas, ya que se quiere comprobar si el resultado de los encuestados coincide realmente con el método de actuación de las empresas, y de esta forma, poder obtener una opinión más real del mercado, logrando de esta forma mayores conclusiones.

Con este fin, las reuniones con expertos, han sido llevadas a cabo una vez recogidos y analizados los datos, llevando a cabo la primera entrevista el 8 de junio por la mañana y la segunda el mismo día por la tarde.

Se han elaborado las preguntas de manera que los entrevistados pudieran contestar de forma abierta, aportando sus opiniones sin estar limitadas por las respuestas de un cuestionario. La entrevista se ha llevado a cabo en un entorno discernido y moderado, de forma que se han ido recogiendo respuestas más amplias que la pregunta realizada como puede observarse en la transcripción de los comentarios de los expertos. A través de esta técnica, se han podido extraer conclusiones y conocer los métodos de actuación de los profesionales responsables de la selección de los trabajadores.

Para la realización de la entrevista a expertos se ha elegido al responsable de recursos humanos de El Corte Inglés, para conocer la influencia de las redes sociales en la selección de personal desde la propia empresa y a el CEO de la consultoría CEDERED

(Centro Docente Empresarial, S.L.), responsable de la selección de los trabajadores para diferentes empresas.

Como venimos recogiendo a lo largo de todo el trabajo, se parte de la hipótesis de que el uso de las redes sociales sí influyen en la selección de personal, y que los encargados de recursos humanos, analizan las redes de los candidatos, para recopilar mayor información, y llegar a información que no se puede conseguir a través de la entrevista personal.

Finalmente, el 15 de mayo se terminó la encuesta con un total de 12 preguntas y con el objetivo de recoger la mayor información posible para ser estudiada después. También se combinó con una entrevista en profundidad, fuera de las preguntas preestablecidas para adquirir conocimientos mayores a los de la encuesta.

6.1.2. Análisis de las opiniones de los expertos

Participantes

En el estudio, han participado dos personas expertas en la materia: Ángel Luis Juanes Fernández, actual responsable de formación regional y participante del departamento de selección de El Corte Inglés y José María López Rodríguez, CEO de la consultoría de recursos humanos CEDERED y coordinador nacional de la red de directores de RR. HH., prevención de riesgos y red de financieros.

Estos dos expertos han sido elegidos por diferentes motivos: el primero de ellos, por la vinculación profesional² con la autora del proyecto y por tratarse de un hombre de larga trayectoria profesional en el más conocido centro comercial a nivel de España y Portugal; y al segundo, tras conocer la existencia del grupo CEDERED y trasladarle a la tutora del proyecto la idea, coincidió en que era una gran oportunidad poder tener la opinión de esta gran consultoría integral de RR. HH. dirigida por José María López, antiguo profesor en este centro.

- ***Ángel Luis Juanes Fernández***

Como se comentaba anteriormente, actualmente Ángel es el responsable de formación regional de los centros El Corte Inglés, situados en Castilla y León y participa en el departamento de selección formado por 3 personas. Licenciado en Psicología por la Universidad Pontificia de Salamanca, empezó como psicólogo empresario en un gabinete de psicología y después trabajó en selección y formación de Avadeco; como última

² Por la realización de las prácticas universitarias en El Corte Inglés

experiencia, los últimos 30 años que lleva en el departamento de recursos humanos de El Corte Inglés; una gran empresa, (>250 empleados) que pertenece al sector terciario, en concreto a la distribución.

El proceso de reclutamiento y selección está llevado a cabo por el departamento de RR. HH. La empresa cuenta con web corporativa, Twitter, Facebook, Instagram y LinkedIn. Gracias al gran prestigio y reconocimiento de la empresa, por lo general, no se publican ofertas de empleo, si no que la recepción de currículos es el método usado. Los candidatos que están interesados en trabajar en la compañía, entregan el currículo presencialmente o por medio de la web corporativa. En el apartado “Empleo”, el candidato puede buscar información en la provincia en la que esté más interesado y conseguir la dirección de correo a la que hay que enviar los datos. Como se comentaba previamente, la empresa cuenta con una gran base de datos de candidatos que están interesados en formar parte del grupo y solo en el caso de no disponer de candidatos para cubrir algún puesto, se acude a agencias de trabajo temporal.

En relación a las redes sociales, no publican ofertas de empleo a través de ellas, ni se usan para cubrir ningún tipo de vacante, esto es, no se utiliza ni para cubrir los puestos de menor categoría ni para cubrir los de mayor categoría. Por otra parte, tampoco las utilizan para consultar el perfil y obtener más información sobre el candidato una vez que se ha seleccionado.

En el caso de gerentes, directores, o jefes, son los propios empleados los que llegan a estos puestos, a través de la promoción interna dentro de la empresa, mediante méritos, logros, objetivos alcanzados... No obstante, en los últimos años, se han incorporado a la empresa puestos de alta categoría sin ser anteriormente empleados, a través de una selección externa, pero no es lo habitual; este tema es llevado directamente por la Central.

Referente a la pregunta: contenidos o actuaciones que podrían afectar negativamente al candidato, aunque no se busque en la red, en primer lugar, no se tendría nada como negativo, a no ser que el candidato tuviera algo muy excepcional en su red. El seguimiento a la empresa a través de redes sociales por parte del empleado, no tiene gran importancia.

Las cualidades que se buscan difieren en gran medida del puesto a cubrir; por un lado, en los jefes se buscan competencias de liderazgo, de dirección de equipos, capacidad de planificación, organización del trabajo...etc., y en los vendedores, facilidad de comunicación tanto verbal como no verbal, poder de convicción, ambiciosos con la consecución de objetivos...etc.

- **José María López Rodríguez**

En la actualidad, CEO de la consultoría CEDERED y coordinador nacional de la red de directores de recursos humanos, prevención de riesgos y red de financieros. Licenciado en derecho, Máster en prevención de riesgos laborales, Máster de gestión de RR. HH. en Madrid, MBA y Máster en coaching, es un especialista en esta materia. Está al frente de CEDERED, una pequeña consultoría (11-50 empleados) cuya sede está en Valladolid y que cuenta con colaboradores por gran parte de España generalmente repartidos por el norte del país; se encarga de temas como: consultoría de RR. HH., formación, selección, *Head Hunting*, gestiones por competencias, evaluaciones de desempeño... etc.

La búsqueda de candidatos es llevada a cabo por la propia empresa, al tener una parte de su actividad dirigida a agencia de colocación. La empresa cuenta con web corporativa, Twitter y LinkedIn. Uno de los datos interesantes que el experto indicó, es que anteriormente, el 80% de las ofertas eran publicadas, mientras que ahora, el 80% de las ofertas no lo son, depende en gran medida del perfil que se busque, para que sean publicadas o no. Generalmente se utiliza Infojobs (portal de empleo) o LinkedIn y para otro tipo de puestos más específicos, se utilizan páginas especializadas en el perfil a buscar. La empresa también cuenta con una gran base de datos de candidatos que han entregado anteriormente su currículum, contactos profesionales y redes profesionales propias (redes de directores de recursos humanos, nichos de búsqueda específicos... etc.).

El procedimiento que se lleva a cabo para una selección externa, es decir, a través de incorporar nuevos empleados a la empresa o por selección interna es similar. En cambio, la publicación abierta de una oferta para un puesto de trabajo en portales de empleo a los que pueda acceder cualquier candidato solo ocurre en la selección externa.

En la primera fase, se lleva a cabo la búsqueda de candidatos: se recibe multitud de información a través de los anuncios, currículos, RR. SS. profesionales...etc. En una segunda fase, se evalúan a los candidatos, y en base a estas valoraciones se eligen a los candidatos. La acción o información que aporta más información al entrevistador es la entrevista ya que es donde se pueden obtener mayores detalles del candidato.

Hay que aclarar, que no es lo mismo cubrir un puesto para niveles sencillos, como por ejemplo cajero, reponedor, vendedor... que para un puesto de mayor nivel, como puede ser el de dirección. En el primer caso, se publica la vacante y se recibe gran número de currículos, mientras que, en el segundo caso, el contacto es más directo, teniendo más en cuenta las referencias del candidato, búsqueda en redes sociales

profesionales y redes especializadas. Generalmente, no se indaga en la parte del perfil social del candidato, ya que puede llevar a prejuzgarle. Aunque sí que se podría llevar a cabo, si se está buscando a un director de marketing o a un *community manager*, en estos casos, sería de gran ayuda observar cómo se comunica y actúa con su entorno a través de la red social personal.

El tipo de contenidos o actuaciones que podrían afectar negativamente al candidato, sería una actitud poco cautelosa: comentarios poco apropiados o fuera de contexto, hablar de temas delicados...etc.

Para la última pregunta, en el caso de investigar en algún tipo de red social, en primer lugar, se investigaría LinkedIn, por tratarse de una red profesional; y en segundo lugar, aunque como se ha comentado anteriormente, mucho menos probable, Facebook, por poder ver qué tipo de relaciones personales mantiene el candidato, amigos, fotos, modo de expresión....

Como conclusión final con el experto, se concluyó que la creencia de que las empresas investigan el perfil social personal del candidato, es más “leyenda urbana” que verdad. Si bien es cierto, que algunas lo hacen, no es la tónica general. No son tanto unas empresas determinadas que sí lo hacen, depende más de la personalidad del reclutador y del departamento, además, cuando se quiere cubrir un puesto, se necesita inmediatez y rapidez de actuación, y el hacer búsquedas en Google o en redes sociales personales, hace “invertir mucho tiempo”.

Conclusiones

Una vez llegados a este punto, presentamos en este epígrafe las conclusiones más relevantes a las que hemos llegado tras la investigación. Como se comentó al principio del trabajo, el propósito era cumplir con los objetivos que se habían marcado y tras la profunda elaboración de este documento, se puede decir que los objetivos han sido alcanzados.

Para comenzar, como primer objetivo marcamos el ayudar a empresas y a candidatos a conocer cómo se comporta el mercado de trabajo. De aquí podemos extraer:

En primer lugar, la conclusión que se extrajo con el experto José María: se publican los perfiles de empleo más básicos, los de alto nivel no salen a la luz, ya que siguen otro camino de difusión como puede ser referencias, redes de contactos o plataformas especializadas. Esto quiere decir, que esta tendencia coetánea pone una vez más en desventaja a los demandantes de empleo, por estas vacantes que son en “cubierto”.

En referencia a los medios utilizados en la búsqueda de empleo, los medios más utilizados son en primer lugar los portales online, seguido de las redes sociales profesionales. Como podemos notar, ambos medios se utilizan a través de Internet, permitiendo desde el mismo domicilio acceder a ofertas con un simple clic. Si bien es cierto, que no existe una relación ente la edad y el uso, hay que destacar que las redes sociales profesionales sí que son utilizadas principalmente entre los individuos de 21 a 30 años, quizás por ese motivo estén “más al día” con la tecnología. La búsqueda por redes sociales personales, solo refleja el 5,2% con lo que podemos decir que tiene un uso más personal, como su propio nombre indica, que profesional.

Otro punto clave, es la perspectiva y la forma de pensar que los candidatos tienen sobre la relevancia que tiene para las empresas la forma de recoger información del candidato, dependiendo de si tienen o no redes sociales. En este aspecto surgen las discrepancias:

Los que no tienen redes sociales, otorgan la mayor puntuación a la entrega del currículum en papel y a la entrevista. Esta mentalidad, quizás sea debida a que no han experimentado la búsqueda de empleo por redes sociales y no disponen de un perfil en ellas, lo que les imposibilita conocer su repercusión. Los que tienen ambos tipos de redes, tanto personales como profesionales, probablemente hayan experimentado esta

búsqueda de empleo de la que hablamos, ya que, aunque otorgan la máxima puntuación a la entrevista, en segunda posición tenemos la lectura del currículum de LinkedIn.

Cuando hacemos referencia al segundo objetivo, conocer el uso de las redes sociales entre la población, cabe mencionar, que el seguimiento a empresas es un 13% superior en redes sociales personales, que en profesionales. Esto puede ser debido a las promociones, sorteos, regalos...etc., que se ofertan en las personales, que imponen seguir a las empresas si se quiere participar en estas acciones. En numerosas ocasiones, puede que los seguidores no estén interesados en trabajar con esa empresa, sino simplemente en ser beneficiarios de sus ofertas; no ocurre lo mismo con las profesionales, en las que estos actos no se llevan a cabo y generalmente son seguidas por los usuarios porque les interesa profesionalmente.

Aunque desafortunadamente, el porcentaje de no encontrar empleo a través de las redes es muy alto, una pequeña parte de la población sí lo ha encontrado. Con esto podemos deducir, que aunque se busque empleo a través de las redes sociales, vemos que la probabilidad de éxito sigue siendo baja, quizás porque no se hagan buenas búsquedas o porque las empresas prefieren utilizar los portales de empleo online para este fin. No vale solo con estar en redes, si de verdad queremos encontrar trabajo deberemos dedicar una media de dos horas al día, para realizar búsquedas tanto en redes sociales como en todas las demás plataformas que podemos manejar.

Los consumidores de estas redes, también tienen en cuenta la forma de nombrarse en ellas. Si tenemos en cuenta a los usuarios que tienen su información modificada porque piensan que su perfil podría influenciar negativamente, este hecho lo podríamos ver como una medida preventiva para evitar que se acceda a su perfil tan fácilmente. Los que opinan que no va a influenciar negativamente (que son la mayoría), utilizan el original, ya que estiman que actúan de manera correcta. En esta línea y de la misma manera, también existe una tendencia a protegerse: en las redes sociales personales, la tónica general prevalece en incorporar cuanta menor información mejor; el resultado cambia si hablamos de las profesionales, donde predomina rellenar casi toda la información, para de esta manera poder ser más accesible a la llamada del entrevistador.

Si tenemos en cuenta la marca personal, es asombroso como este concepto tan contemporáneo es apenas conocido entre la población, lo que pueda conllevar a no tener conciencia real de lo que comunica tal concepto. Es aquí donde entra en juego el tercer objetivo de este trabajo, cuando nos referimos a las indagaciones de los reclutadores en los perfiles, muchas veces beneficiados por la falta de conocimiento de los candidatos en esta repercusión de la que hablamos. Aunque bien es cierto, que la información que

incluyen en sus redes, no guarda relación con cuidar o no su marca personal, con lo que podemos atribuir que los datos que incorporan tienen una índole más de privacidad o de falta de dedicación a este aspecto, son los usuarios de redes profesionales los que más conocen este aspecto y más se preocupan, ya que son a los que en más medida les afecta.

Como hemos podido comprobar, los estudios también están relacionados con nuestros conocimientos. Por ello en la Facultad de Comercio, podemos estar orgullosos de haber creado una percepción acerca de este concepto entre los alumnos, permitiéndoles que jueguen con ventaja en lo que a lo social se refiere, frente a los demás, dado que los reclutadores encontrarán características más profesionales en sus perfiles.

Respecto a la creencia popular que adelantábamos en la introducción sobre investigar el perfil del candidato a través de sus redes sociales personales, se llega a la conclusión de que depende más de la persona encargada de la selección que de la propia empresa. Tal vez sea porque esta propensión todavía no ha tomado cabida completamente en los reclutadores, o lo más probable, porque las empresas no hayan adoptado aún una política sobre ello. Aunque la opción que logra más resultado es el haber investigado alguna vez o siempre, estos datos a priori no coinciden con la información que se ha extraído con los profesionales. Queremos aclarar, que no son datos contradictorios, sino que son complementarios y ofrecen un punto más de visión de la realidad. Además reiteramos lo dicho anteriormente: depende en gran medida del reclutador y del tipo de puesto de trabajo que se desea cubrir.

Como conclusión y consejo personal, lo mejor que podemos hacer es llevar a cabo una actividad “saludable” en las redes sociales; no publicar ni compartir contenido del que nos podamos arrepentir o nos pueda influir negativamente. El tener redes sociales no tiene por qué ser visto como una posesión negativa, ya que nos abre puertas a otros puestos de trabajo, aunque no nos debemos centrar solo en este medio; recordemos que en el futuro, seguirán prevaleciendo los portales de empleo online y los contactos personales como principales recursos. Simplemente nos sirve con saber distinguir el público objetivo de cada red y el tipo de contenido, para así no entrar en ese “cajón” de descartados.

Bibliografía

- Aced, C. (3 de mayo de 2017). *La marca personal, esa gran oportunidad por explotar*. [Blog sobre comunicación]. Recuperado el 25 de junio de 2017, de <https://goo.gl/aJim6A>
- Actualidad y noticias de negocios online (2017). *Qué es Bebee y cómo buscar trabajo con Bebee empleo*. Recuperado el 2 de julio de 2017, de <https://goo.gl/rhHMeJ>
- Bardenes, O. y Francisco, R. (2015). Características diferenciales entre la Dirección de Personal y la Gestión de Recursos Humanos. <https://doi.org/10251/48069>
- Barley, S. R. y Kunda, G. (1995). Estructura y diseño Vs. lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial. *Tecnología Administrativa*, 9(20), 135–192. Recuperado el 3 de abril de 2017, de <https://goo.gl/r2G24B>
- Black's Law Dictionary. (2017). *Free Online Legal Dictionary* (2ª ed). Recuperado el 15 de mayo de <http://thelawdictionary.org/>
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos y competencias*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bretones, F. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento, selección de personal, acogida e integración. En A. Rodríguez (Dir.), V. Zarco (Dir.), M. A. Mañas (Coord.) y A. Delgado (Coord.), *Psicología de los recursos humanos*. pp. 17-39. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Calderón, G., Álvarez, C. M. y Naranjo, J. C. (2006). Gestión Humana En Las Organizaciones Un Fenómeno Complejo: Evolución , Retos , Tendencias Y Perspectivas De Investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225–254. <https://doi.org/0120-3592>
- Caldevilla, D. (2010). Las redes sociales: tipología y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual. *Documentación De Las Ciencias De La Información*, 33, 45-68. Recuperado el 25 de junio de 2017, de <https://goo.gl/BdP2if>

- Canals, A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- González, M. (2014). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. Tarragona: Altaria.
- Informe Infoempleo – Adecco (2016). *Redes sociales y mercado de trabajo*. Recuperado el 15 de abril de 2017, de <https://goo.gl/wIA1el>
- Kemp, S. (2016). *Digital in 2016*. Recuperado el 1 de mayo de 2017, de <https://goo.gl/4JXc0t>
- Martín, L. (2014). *Empleo 3.0: encuentra trabajo con internet y las redes sociales*. Madrid: Oberon.
- McGraw-Hill. (2008). *Empresa. Recursos humanos (segunda parte). Capítulo 6: Dirección de personal y recursos humanos. Modelos*. Recuperado el 29 de marzo de 2017, de <https://goo.gl/UQEg7p>
- Oltra, R. F. (2015). *Características diferenciales entre la Dirección de Personal y la Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado el 20 de junio de 2017, de <https://doi.org/10251/48069>
- Rodríguez, Y. (10 de marzo de 2013). *Gestión de Recursos Humanos*. [Blog de Programa Executive Master en Administración y Dirección de Empresas]. Recuperado el 14 de mayo de 2017, de <https://goo.gl/0fS8Ba>
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137–159. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8)
- Sánchez, C. (2013). *Selección de recursos humanos por competencias* (Trabajo Fin de Grado en línea, Universidad de Valladolid, España). Recuperado el 23 de marzo de 2017, de <https://goo.gl/a9hZ6N>
- Tarazona, F., Fernández, R. y Martínez, A. (2016). *Auditoría Estratégica de la Función de Recursos Humanos*. [Recurso electrónico]. Valencia: Tirant Lo Blanch. Recuperado el 27 de junio de 2017, de <https://goo.gl/mVRQcv>
- Venemedia. (2015). *ConceptoDefinicion*. Recuperado el 29 de mayo de 2017, de <https://goo.gl/KGeCTz>

Villasesa, D. (2017). *Desarrolla tu talento digital: cómo acelerar tu carrera y reforzar tu marca personal*. Madrid: ESIC.

Werther, W. B. y Davis, K. (2001). Elementos esenciales de los recursos humanos. En *Administración de personal y recursos humanos* (5ª ed.) México: MacGraw-Hill.

Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, Gestión del conocimiento y Gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*, (12), 115–133. Recuperado el 14 de mayo de 2017, de <https://goo.gl/MCBEYu>

Anexos

Tablas de frecuencias

Tabla de Frecuencias para C. V. papel por RR. SS. % por fila

	Ambas	No	Profesionales	Solo personales	Total por Fila
1	9	0	0	8	17
	7,83%	0,00%	0,00%	6,90%	6,77%
2	23	0	3	21	47
	20,00%	0,00%	23,08%	18,10%	18,73%
3	35	1	4	40	80
	30,43%	14,29%	30,77%	34,48%	31,87%
4	39	3	6	27	75
	33,91%	42,86%	46,15%	23,28%	29,88%
5	9	3	0	20	32
	7,83%	42,86%	0,00%	17,24%	12,75%
Total por Columna	115	7	13	116	251
	45,82%	2,79%	5,18%	46,22%	100,00%

Tabla de Frecuencias para RRSS por C. V. LinkedIn. % por fila

	1	2	3	4	5	Total por Fila
Ambas	10	23	34	37	11	115
	8,70%	20,00%	29,57%	32,17%	9,57%	45,82%
No	1	0	3	3	0	7
	14,29%	0,00%	42,86%	42,86%	0,00%	2,79%
Profesionales	1	3	4	5	0	13
	7,69%	23,08%	30,77%	38,46%	0,00%	5,18%
Solo personales	22	38	33	18	5	116
	18,97%	32,76%	28,45%	15,52%	4,31%	46,22%
Total por Columna	34	64	74	63	16	251
	13,55%	25,50%	29,48%	25,10%	6,37%	100,00%

Tabla de Frecuencias para RR. SS. por Perfil Prof. % por fila

	1	2	3	4	5	Total por Fila
Ambas	14	22	42	27	10	115
	12,17%	19,13%	36,52%	23,48%	8,70%	45,82%
No	1	1	4	0	1	7
	14,29%	14,29%	57,14%	0,00%	14,29%	2,79%
Profesionales	1	4	3	5	0	13
	7,69%	30,77%	23,08%	38,46%	0,00%	5,18%
Solo personales	23	39	37	16	1	116
	19,83%	33,62%	31,90%	13,79%	0,86%	46,22%
Total por Columna	39	66	86	48	12	251
	15,54%	26,29%	34,26%	19,12%	4,78%	100,00%

Tabla de Frecuencias para RR. SS. por Entrevista % por fila

	1	2	3	4	5	Total por Fila
Ambas	3	7	11	22	72	115
	2,61%	6,09%	9,57%	19,13%	62,61%	45,82%
No	0	0	0	4	3	7
	0,00%	0,00%	0,00%	57,14%	42,86%	2,79%
Profesionales	1	1	2	1	8	13
	7,69%	7,69%	15,38%	7,69%	61,54%	5,18%
Solo personales	6	6	29	21	54	116
	5,17%	5,17%	25,00%	18,10%	46,55%	46,22%
Total por Columna	10	14	42	48	137	251
	3,98%	5,58%	16,73%	19,12%	54,58%	100,00%

Tabla de Frecuencias para Seguimiento por Trabajo conseguido % por fila

	No	Por redes personales	Por redes profesionales	Total por Fila
No	64	8	5	77
	83,12%	10,39%	6,49%	31,95%
Por redes personales	76	9	13	98
	77,55%	9,18%	13,27%	40,66%
Por redes profesionales	51	2	13	66
	77,27%	3,03%	19,70%	27,39%
Total por Columna	191	19	31	241
	79,25%	7,88%	12,86%	100,00%

Tabla de Frecuencias para RR. SS. por Marca 2.0 % por fila

	Algo, pero no sé	No	Sí, no atención	Sí, soy cuidadoso	Total por Fila
Ambas	16	63	14	22	115
	13,91%	54,78%	12,17%	19,13%	45,82%
No	2	5	0	0	7
	28,57%	71,43%	0,00%	0,00%	2,79%
Profesionales	5	2	1	5	13
	38,46%	15,38%	7,69%	38,46%	5,18%
Solo personales	20	82	6	8	116
	17,24%	70,69%	5,17%	6,90%	46,22%
Total por Columna	43	152	21	35	251
	17,13%	60,56%	8,37%	13,94%	100,00%

Tabla de Frecuencias para Estudios por Marca 2.0 % por fila

	Algo, pero no sé	No	Sí, no atención	Sí, soy cuidadoso	Total por Fila
Comercio	6	11	3	13	33
	18,18%	33,33%	9,09%	39,39%	13,15%
Otros	27	86	10	11	134
	20,15%	64,18%	7,46%	8,21%	53,39%
Relacionados	10	55	8	11	84
	11,90%	65,48%	9,52%	13,10%	33,47%
Total por Columna	43	152	21	35	251
	17,13%	60,56%	8,37%	13,94%	100,00%

Tabla de Frecuencias para RR. SS. person. por Edad % por fila

	18-20	21-23	24-30	31-40	>= 41	Total por Fila
0	19	99	62	37	21	238
	7,98%	41,60%	26,05%	15,55%	8,82%	94,82%
1	2	2	8	0	1	13
	15,38%	15,38%	61,54%	0,00%	7,69%	5,18%
Total por Columna	21	101	70	37	22	251
	8,37%	40,24%	27,89%	14,74%	8,76%	100,00%

Tabla de Frecuencias para RR. SS. Profes. por Edad % por fila

	18-20	21-23	24-30	31-40	>= 41	Total por Fila
0	20	76	45	26	17	184
	10,87%	41,30%	24,46%	14,13%	9,24%	73,31%
1	1	25	25	11	5	67
	1,49%	37,31%	37,31%	16,42%	7,46%	26,69%
Total por Columna	21	101	70	37	22	251
	8,37%	40,24%	27,89%	14,74%	8,76%	100,00%

Tabla de Frecuencias para Influencia red pers. por Nombre en RR. SS. % por fila.

	Modificado	Original	Total por Fila
No	29	90	119
	24,37%	75,63%	48,97%
Podría ser	34	56	90
	37,78%	62,22%	37,04%
Sí	9	25	34
	26,47%	73,53%	13,99%
Total por Columna	72	171	243
	29,63%	70,37%	100,00%

Encuesta a candidatos

Influencia de las redes sociales en la selección de personal

Esta encuesta ha sido elaborada para evaluar el uso de las redes sociales y su influencia en la selección de personal, para un Trabajo Fin de Grado. Todas las respuestas son anónimas.

SI SE VA A CONTESTAR DESDE TABLET/MÓVIL ES ACONSEJABLE GIRAR LA PANTALLA HORIZONTALMENTE PARA VER TODAS LAS RESPUESTAS.

Muchas gracias por su colaboración.

*Obligatorio

1. ¿Es hombre o mujer? *

Marca solo un óvalo.

- Hombre
 Mujer

2. Indique en qué intervalo de edad se encuentra: *

Marca solo un óvalo.

- 18-20
 21-23
 24-30
 31-40
 >41

3. Actualmente está: *

Marca solo un óvalo.

- Estudiando
 Estudiando y buscando empleo
 Trabajando
 Trabajo y estudio
 Desempleado

4. ¿Qué ha estudiado/estudia de las siguientes opciones? *

Marca solo un óvalo.

- Carrera de Comercio/ Diplomatura o Licenciatura de Empresariales
 Estudios universitarios u otros relacionados con las ciencias sociales
 Otros

5. Cuando busca ofertas de empleo, ¿qué medio suele utilizar principalmente? *

Señalar 2 respuestas como máximo.
 Selecciona todos los que correspondan.

- Portales de empleo online
- Redes sociales personales (Facebook, Twitter, Instagram...)
- Redes sociales profesionales (LinkedIn, beBee...)
- Recurso a agencias de trabajo temporal
- Busco en la web de la empresa
- Acudo presencialmente a la empresa
- Bolsa de empleo especializada (por ejemplo, del Estado)

6. ¿Qué importancia cree que tiene cada uno de los siguientes ítems para las empresas, desde su punto de vista? Indique del 1 al 5, donde 1 indica menor relevancia y 5 mayor relevancia. *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Lectura del curriculum en formato papel	<input type="radio"/>				
Lectura del curriculum que aparece en redes profesionales (LinkedIn)	<input type="radio"/>				
El perfil que se extrae a través de la red social profesional	<input type="radio"/>				
El perfil que se extrae a través de la red social personal	<input type="radio"/>				
El perfil que se extrae a través de la entrevista	<input type="radio"/>				

7. ¿Tiene redes sociales? *

Marca solo un óvalo.

- Sí, pero solo profesionales (LinkedIn u otras similares)
- Sí, pero solo personales (Facebook, Twitter, Instagram...)
- Sí, ambas (profesionales y personales)
- No

En caso de haber marcado la respuesta "No" en la pregunta anterior, pasar directamente a la última pregunta: "¿Sabe lo que es la marca personal 2.0? y pulsar en "ENVIAR"

8. ¿Para qué las utiliza generalmente?

Señalar dos respuestas como máximo.
 Selecciona todos los que correspondan.

- A modo social para relacionarme con mis amigos (comunicarme, publicar fotos...)
- Para buscar ofertas de empleo
- Para seguir a algún grupo, empresa, página especializada...etc.
- A modo profesional, para crear redes de contactos

9. **¿Sigue a alguna empresa a través de las redes sociales?**

Indique principalmente a través de que medio.

Marca solo un óvalo.

- Sí, a través de las redes sociales personales(Facebook, Twitter...)
- Sí, a través de las redes sociales profesionales (LinkedIn)
- No

10. **¿Ha contactado con alguna empresa a través de redes sociales?**

Marca solo un óvalo.

- Sí, a través de redes sociales profesionales
- Sí, a través de redes sociales personales
- No

11. **¿Ha encontrado alguna vez trabajo a través de las redes sociales?**

Marca solo un óvalo.

- Sí, a través de las redes sociales personales
- Sí, a través de las redes sociales profesionales
- No

12. **En las redes sociales personales, utiliza su nombre original (nombre y apellidos) o lo cambia de alguna forma, utilizando acortamientos o apodos?**

Marca solo un óvalo.

- Utilizo el original
- Lo tengo modificado

13. **En las redes sociales, ¿qué tipo de información suele incluir/incluiría?**

Seleccionar una respuesta por cada tipo de red social aunque no se disponga de alguna de las dos.

Selecciona todos los que correspondan.

- En las redes sociales profesionales, cuanta más mejor
- En las redes sociales profesionales casi todo, aunque intento omitir algunos datos (por ejemplo, estado civil o dirección...)
- En las redes sociales personales relleno toda la información disponible
- En las redes sociales personales, cuanta menos información mejor

14. **Las redes sociales profesionales (LinkedIn), ¿las utiliza de forma habitual?**

Marca solo un óvalo.

- Solo y exclusivamente si estoy en búsqueda activa de empleo
- Las utilizo habitualmente, trabaje o no, para acceder a conocimientos profesionales, entre otros usos
- Si tengo trabajo, no las suelo visitar de forma muy habitual
- No tengo redes sociales profesionales

15. ¿Cree que su perfil social personal (Facebook, Twitter...) podría influenciar negativamente a la hora de encontrar trabajo si las empresas investigan en él?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- Podría ser
- No

16. ¿Sabe lo que es la marca personal 2.0? *

Marca solo un óvalo.

- Sí, de hecho, soy bastante cuidadoso con ella
- Sí, pero no la presto bastante atención
- He oído hablar algo de ello, pero no sé muy bien qué es
- No

17. ¿Alguna sugerencia o comentario? ¡MUCHAS GRACIAS!

Preguntas a empresas

Influencia de las redes sociales en el proceso de selección de personal

Encuesta para empresas

1. Indique si se trata de una empresa de colocación de personal:

Marca solo un óvalo.

- Empresa de colocación de personal
 Otra

2. Indique el tamaño de su empresa:

Marca solo un óvalo.

- Micro (< 10 empleados)
 Pequeña (entre 11 y 50 empleados)
 Mediana (entre 50-250 trabajadores)
 Gran empresa (> 250 trabajadores)

3. En su empresa, ¿quién se encarga de llevar a cabo la búsqueda de candidatos?

Marca solo un óvalo.

- Nosotros mismos(agencia de colocación)
 El departamento de RR. HH.
 El jefe de personal
 El proceso está externalizado

4. Como empresa, ¿Qué presencia tiene en Internet? Puede señalar más de una respuesta:

Selecciona todos los que correspondan.

- Web corporativa de la empresa
 Twitter
 Facebook
 Instagram
 LinkedIn
 No tengo
 Otra

5. Cuando publica una oferta de empleo, ¿qué medio suele utilizar? Puede marcar más de una:

Selecciona todos los que correspondan.

- Portales de empleo online (Infojobs, Job&talent...)
- Redes sociales personales (Facebook, Instagram...)
- Redes sociales profesionales (LinkedIn, Bebee...)
- Lo publicito dentro de las instalaciones de la propia empresa
- Recurso a una agencia de colocación externa
- Web de la empresa
- Bolsa de empleo especializada (por ejemplo, del Estado)
- Otras: indicar cuál

6. ¿Qué información/acción considera más relevante y que aporta más información? Valore del 1 al 5, donde 1 es lo más importante y 5 lo menos.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
El currículo en formato papel	<input type="radio"/>				
El currículo que aparece en redes profesionales (LinkedIn)	<input type="radio"/>				
El perfil que se extrae a través de la red social profesional	<input type="radio"/>				
El perfil que se extrae a través de la red social personal	<input type="radio"/>				
El perfil que se extrae a través de la entrevista	<input type="radio"/>				

7. Una vez hecho el reclutamiento y teniendo elegidos a los candidatos, ¿investiga en redes sociales cómo son esos perfiles para adquirir más información?

Marca solo un óvalo.

- Sí, tanto en redes sociales profesionales como personales
- Sí, pero solo en redes sociales profesionales
- Sí, pero solo en redes sociales personales
- No, opino que pueden inducir a prejuzgar al candidato
- Depende del puesto que desee cubrir

8. Si en la pregunta anterior ha elegido la última opción (dependiendo del puesto), ¿para qué tipo de puesto investigaría las redes sociales? Puede indicar más de una opción.

Selecciona todos los que correspondan.

- Gerentes
- Directores
- Jefes
- Empleados de marketing y comunicación
- Vendedores
- Obreros de producción

9. ¿En qué información se suele fijar más a la hora de analizar el perfil social del candidato?
Indicar dos respuestas como máximo.

Selecciona todos los que correspondan.

- Foto de perfil
- Foto de portada
- Nombre del candidato en las redes (solo si es distinto al personal)
- Primeras fotos en las que aparece etiquetado
- Comentarios en publicaciones, fotos, enlaces...

10. ¿Cómo interpreta los primeros resultados que aparecen en Google al introducir el nombre del candidato?

Marca solo un óvalo.

- Considero que dan indicios de información del candidato y los doy importancia
- No lo suelo dar importancia, no es información relevante para mí
- No suelo teclear el nombre del candidato

11. Tras haber investigado en las redes sociales, a la hora de tomar la decisión final, ¿cómo influye cada red social en su elección? Indique del 1 al 4, donde 1 es nada influyente y 4 muy influyente:

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Redes profesionales (LinkedIn)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿Alguna sugerencia o dato que añadir?

Muchas gracias
