

El Lado Oscuro del Reclutamiento y Selección en Línea: Un llamado al Psicólogo I-O

Ileana Meléndez Guzmán, Ph. D¹

Resumen:

La Psicología Industrial Organizacional (I-O) debe estar insertada en las dinámicas de un mundo laboral cambiante. El reclutamiento y la selección de empleados en línea son procesos claves de una organización por sus implicaciones legales y por su importancia para la estabilidad y la supervivencia de ésta. Los cambios tecnológicos e innovadores en estos dos procesos ocurren de forma muy acelerada y el impacto de éstos puede representar riesgo legal para la organización y una amenaza al bienestar del solicitante. El artículo ofrece una reflexión de los aspectos de mayor debilidad del reclutamiento y selección en línea. También presenta cómo la disciplina puede aportar al mejoramiento de estos procesos a través de las recomendaciones ofrecidas desde la perspectiva de la Sociedad para la Psicología Industrial- Organizacional (SIOP).

Palabras claves: psicología industrial organizacional, lado oscuro, reclutamiento, selección en línea

Abstract

Industrial Organizational Psychology (I-O) must be inserted in the dynamics of a changing working world. Recruitment and selection of online employees are key processes of an organization because of the legal implications and the importance for its stability and survival. Technological and innovative changes in these two processes occur very rapidly and their impact can represent a legal risk for the organization and a threat to the well-being of the applicant. The article offers a reflection of the aspects of the weakness of recruitment and online selection. It also presents how the discipline can contribute to the improvement of these processes through the recommendations offered from the perspective of the Society for Industrial-Organizational Psychology (SIOP).

Keywords: organizational industrial psychology, dark side, recruitment, online selection

Los cambios en las necesidades tecnológicas, sociales y económicas no son ajenos a la organización contemporánea. Estos cambios generan transformaciones significativas en procesos básicos de gran impacto para la estabilidad de la organización y para la promoción de compromiso y ‘engagement’ entre el personal (Bailey, Alfes & Fletcher, 2015). En los últimos

¹ La autora es profesora a tiempo parcial de la Escuela de Psicología, Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto Metropolitano. La correspondencia relacionada con este artículo debe dirigirse a: imelendez@intermetro.edu

años hemos observado diversos proyectos innovadores dirigidos a promover la efectividad y la eficiencia de la organización para hacer frente a las amenazas actuales. En este contexto, las iniciativas tecnológicas incorporadas en el reclutamiento y la selección de empleados/as son bienvenidas por la gerencia que ve en éstas una solución eficiente y efectiva. Esto genera que las prácticas en el proceso de reclutamiento y selección a través de la red se implementen de una forma acelerada sin ponderar aspectos relacionados a la calidad del proceso y la responsabilidad social en la iniciativa implementada. La tecnología resulta ser una gran inversión para dirigir algunas tareas en el proceso de reclutamiento y selección. Sin embargo, parece ser que se apuesta solo a las fortalezas de estos sistemas descuidando el interés y manejo preventivo de sus debilidades (Linstead, Maréchal & Griffing, 2014). Por ejemplo, una de estas debilidades está asociada al riesgo de discrimen de un solicitante y al riesgo de no atraer y perder a un candidato/a idóneo. Existen otros riesgos igualmente importantes y aunque no implique un riesgo legal también pueden ser considerados como parte del lado oscuro del proceso de reclutamiento y selección.

El impacto en la era de la tecnología no ha pasado desapercibido a los intereses de la Psicología Industrial Organizacional. Por tal motivo, urge reflexionar de forma profunda sobre las implicaciones legales, éticas, organizacionales y muy especialmente sobre la dimensión humana que puede verse subestimada en estos nuevos tiempos de respuestas rápidas y de incertidumbre laboral. El siguiente artículo explora las implicaciones del reclutamiento y selección del personal en línea a la luz de las perspectivas de la Sociedad para la Psicología Industrial – Organizacional (SIOP) y las experiencias obtenidas en mi práctica profesional y docente. Los planteamientos esbozados en el artículo, así como las recomendaciones ofrecidas sirven de base para la planificación, diseño, implementación y evaluación de iniciativas en la

práctica profesional y el establecimiento de nuevas líneas de investigación. Por otro lado, el tema que se discute a continuación es pertinente para la discusión y para el desarrollo de futuros profesionales de la Psicología Industrial - Organizacional y de los Recursos Humanos.

Psicología Industrial- Organizacional y Tecnología

La Sociedad para la Psicología Industrial- Organizacional (SIOP) comenzó a elaborar un discurso a finales de los años noventa sobre el rol que iba a tomar la disciplina en cuanto a la tecnología. El artículo publicado en su página titulado: *¿Debemos manejar las soluciones tecnológicas o solo seremos pasajeros del feroz viaje?* plantea el reto de la aceptación de la tecnología y la red cibernética de parte del psicólogo industrial- organizacional, así como también de la iniciativa y compromiso para desarrollar proyectos e intervenciones de carácter tecnológico. Los desarrollos de estas iniciativas han sido lentos dentro de la disciplina. No obstante, en los últimos tiempos se percibe un aumento en el desarrollo de soluciones tecnológicas en el área de adiestramiento y desarrollo del personal, en el área de evaluación de desempeño y en evaluación psicológica (Labatut, Aggeri, & Girard, 2012). Dentro de los adelantos más recientes se encuentra el desarrollo de soluciones en el área de selección de personal incorporando las entrevistas por el sistema SKYPE y las muestras de tarea grabadas en video para su posterior evaluación. Esperamos continuar con un rol protagónico en el desarrollo de soluciones tecnológicas como parte de la práctica profesional; pero también debemos tener presencia en la evaluación de iniciativas tecnológicas desarrolladas por otros escenarios y enfoques, los cuales son terreno común para la psicología industrial - organizacional.

En este sentido, el reclutamiento y selección se ha identificado como la mayor herramienta en línea para el mundo laboral (Hamilton, 2006). Las organizaciones pueden reclutar

al personal a través de su página Web, plataforma electrónica de trabajo, banco de resúmenes, anuncios en la red y periódicos digitales. La diversidad de los recursos en línea para realizar el reclutamiento y facilitar la selección del personal intenta acercar las posibilidades de trabajo para los candidatos/as potenciales. También, aumenta la probabilidad de atraer y seleccionar al mejor candidato/a bajo una modalidad económica. Es el tiempo donde la necesidad de ser contratado por una organización es una meta que puede representar un costo muy alto para el individuo y también para la organización sino evalúa sus procesos. Esta es la llamada que se le hace al profesional de la psicología industrial - organizacional. En el año 2010 SIOP realizó una encuesta corta a 80 miembros experimentados en la práctica de la disciplina. Uno de los hallazgos principales incluyó un llamado a no tomar un rol pasivo ante los cambios importantes que enfrenta la organización contemporánea y de no excluir al individuo como parte fundamental del sistema organizacional (Silzer & Cober, 2010). En este contexto, es pertinente plantear la perspectiva de la persona que se somete al proceso de reclutamiento y selección en línea además de las implicaciones del proceso para la organización. El solicitante se enfrenta desde un “simple” rechazo hasta la frustración al perder una oportunidad de trabajo para el cual está cualificado/a. Por otro lado, los patronos se enfrentan desde perder al candidato/a idóneo/a hasta la posibilidad de ser demandado por discrimen en cualquiera de sus formas. En medio de los dos extremos de cada una de las partes (individuo / organización) se encuentra una serie de riesgos que no deben ser subestimados por la disciplina.

El Lado Oscuro del comportamiento organizacional

Los avances tecnológicos que promueven la accesibilidad y efectividad del proceso de reclutamiento y selección. No obstante, también pueden reflejar el lado oscuro del comportamiento organizacional. Esto porque no parecen estar tomando en consideración las

dimensiones psicológicas y la responsabilidad social en este proceso. Estas dimensiones psicológicas están arraigadas en el contexto histórico social y laboral donde el trabajo escasea y el número de candidatos potenciales, posiblemente sobre cualificados, aumenta (Edlin & Phelps, 2009). El lado oscuro de las organizaciones se refiere al conjunto de efectos negativos que provocan las organizaciones a sus miembros, sociedad o al ambiente que les rodea (Patlán, Navarrete & García, 2011). El lado oscuro en este tema puede presentarse al no “cuidar” o “proteger” al candidato potencial a las implicaciones del proceso de reclutamiento en línea que puede detonar sentimientos de rechazo y frustración (Russel, 2018).

La perspectiva del solicitante a un puesto de trabajo puede resultar un área de escaso interés para el psicólogo I-O porque el enfoque está mayormente en el empleado contratado. Sin embargo, es necesario ampliar la visión de nuestra responsabilidad ética desde una perspectiva sistémica para prestar mayor atención al solicitante o candidato/a potencial. Esto representaría un acercamiento con una visión macro en la dinámica del proceso de reclutamiento y selección. La tecnología no puede cagar con toda la responsabilidad del proceso de reclutamiento y selección porque puede errar. Una prueba de ello fue el experimento realizado creando un candidato a un puesto que era falso y cuyo propósito consistió en observar cuán lejos llegaba en el proceso de reclutamiento y selección.

Vinnie Boombotz fue el nombre del personaje creado por los consultores Gerry Crispin y Mark Mehler a principios de los años 2000 para probar a las más prestigiosas de Estados Unidos en sus sistemas de reclutamiento y selección en línea. Este personaje poseía un grado en contabilidad y además del nombre inusual también ostentaba en su resumé algunos datos cuestionables como su internado en el “*Silician Olive Oil*” y su experiencia laboral por tres años en “*Bad a Bing Corporation*” (Feldman & Klass, 2002). Los resultados de este experimento

mostraron que las compañías variaban en cuanto a la disponibilidad de opciones para buscar trabajo, las que ofrecían el servicio “standard” o básico y aquellas que se distinguían por modelar buenas prácticas como entrada sencilla de datos y seguimiento a la solicitud de empleo. Uno de los aspectos más contundentes fue que Vinnie pasó varias etapas del proceso a pesar de su perfil poco convencional. Más revelador fue el poner de manifiesto la falta de toque humano por el exceso de automatización de este servicio a los solicitantes de puestos de trabajo. Las compañías en las que Vinnie solicitó no estaban ofreciendo mucha atención hacia cómo ellos estaban tratando a los solicitantes.

El hallazgo del experimento realizado por los consultores me motivó a explorar mi experiencia con el reclutamiento en línea. En mi “experimento” no inventé un personaje ficticio, sino que fui quien solicitó el puesto de trabajo. Decidí someterme al mismo proceso que realiza un aspirante virtual y así indagar sobre el tema. Lo primero que hice fue utilizar uno de los servicios que se ofrecen para analizar mi resumé y hacerlo competitivo. El promedio de revisión del resumé es treinta segundos según me indicó el sistema por lo cual debía acortar el documento y enfatizar los puntos principales de mi trayectoria laboral. En un término de 60 días solicité 35 posiciones entre Puerto Rico y Estados Unidos (Washington, Houston, Miami y New York). Utilicé para la búsqueda los términos: psicología industrial - organizacional, manejo de cambio, desarrollo organizacional, manejo de talento y liderazgo. La experiencia en general fue muy agotadora para la vista y para la mente. Uno de los hallazgos más sobresalientes fue la poca uniformidad en los procesos en las distintas organizaciones en las que solicité empleo. En ocasiones, estuve hasta 35 minutos completando una solicitud debido a la cantidad de pasos y la complejidad del sistema electrónico. El tiempo dedicado por día fue un promedio de tres (3)

horas. A continuación, resumo parte de los hallazgos de mi experiencia con el reclutamiento y selección en línea:

- **14%** organizaciones me solicitaron el número de seguro social (gobierno y universidades).
- **17%** realizó contacto telefónico.
- **25%** de las organizaciones que hicieron contacto telefónico verificaron mi perfil en la red social LinkedIn.
- **34%** ofrecieron seguimiento a la solicitud enviada.

Las probabilidades de obtener seguimiento a mi solicitud lo obtuve con organizaciones menos prestigiosas utilizando como base las organizaciones identificadas en la Revista Fortune 500. El seguimiento se observó en un promedio de diez (10) días luego del envío electrónico de la solicitud de empleo. Durante el proceso observé otros elementos en el proceso de automatización que pueden representar un riesgo potencial a las metas de la organización para seleccionar el candidato/a idóneo. Los riesgos potenciales pueden estar asociados a la apatía del solicitante hacia el aspecto electrónico o por la fatiga que pueda generar el proceso en sus distintas etapas. Otros riesgos potenciales están asociados a las siguientes acciones observadas durante mi experiencia con el sistema electrónico:

- No se observó acuse de recibo de envío de solicitud de empleo.
- Especificaciones muy estrictas para elegir la contraseña de la página.
- Pruebas de cernimiento muy al principio del proceso de evaluación de los solicitantes al puesto.
- Mensajes poco sensibles. Ej. “Después de revisar exhaustivamente su resumé hemos decidido dirigirnos hacia otros candidatos/as mejor cualificados”
- Petición “voluntaria” sobre información personal relacionada a diversidad sin explicación del propósito por el cual se estaba solicitando la misma.
- Redundancia de información (se adjuntaba el resumé se debía repetir la información en los encasillados de la solicitud en línea).
- Descripciones de puestos con destrezas y conocimientos avanzados y responsabilidad considerable que solo requerían bachillerato o experiencia relacionada.
- No se tomó en consideración las opciones planteadas en la solicitud. Ejemplo, Preferencia para contacto inicial: correo electrónico. Sin embargo, el primer contacto se hizo por vía telefónica.

- Correos electrónicos continuos con la misma sugerencia del puesto previamente solicitado.
- Desconfianza si se solicitaba el puesto mediante el perfil de red profesional (Linkedin) que incluye foto entre otros datos por el riesgo de discrimen en alguna de sus formas.

Esfuerzos realizados y recomendaciones

En el año 2004 la Comisión de Igualdad y Oportunidad en el Empleo junto a la Oficina de Manejo de Personal y Departamento de Justicia Laboral trabajaron con guías y recomendaciones de cómo el patrono debe definir “solicitante de empleo” y de qué hacer cuando el proceso de reclutamiento y selección es manejado de forma electrónica. Para tales efectos, un solicitante es aquel que: (1) el patrono ha llamado para ocupar una posición; (2) La persona ha seguido los procedimientos dispuesto para solicitar y; (3) La persona ha indicado su interés por dicha posición. La decisión final del proceso de revisión por estos cuerpos fue añadir preguntas y respuestas adicionales para cubrir el aspecto electrónico (94-98) en las Guías Uniformes en el Proceso de Reclutamiento y Selección para asegurar una práctica efectiva reduciendo la probabilidad de discrimen. Paralelo a esta iniciativa se incorporó un comité de la Sociedad para la Psicología Industrial – Organizacional el cual identificó varios aspectos que aumentaban la vulnerabilidad del proceso electrónico. La discusión y recomendaciones estuvieron relacionadas a los siguientes temas:

- Riesgo de tratamiento dispar (cuando una persona es tratada diferente de forma intencional basado en las características de su grupo o población).
- Inconsistencia en las interpretaciones de la definición de “solicitante del puesto”.
- Falta de equivalencia de los procesos de forma electrónica y cara a cara.
- Mayor elaboración de los requisitos «bonafide» para el puesto.
- Dificultad en probar relevancia al trabajo de algunos requisitos del puesto.
- Funciones de la plataforma y discrepancia con la definición de solicitante.

A pesar del esfuerzo realizado anteriormente, todavía se percibe muy poca divulgación de las recomendaciones y la implementación de prácticas legales o fundamentadas en la literatura

laboral. Esto representa un aumento en el riesgo de las organizaciones que dirigen las tareas de reclutamiento y selección mayormente de forma electrónica. La perspectiva de SIOP sobre el rol que debe tomar el psicólogo industrial organizacional ante la tecnología y los cambios en la fuerza laboral, la experiencia relatada y la necesidad de mantenernos vigentes en el mundo de los negocios nos invita a la acción. Ante este panorama, la Psicología Industrial Organizacional puede proveer recomendaciones prácticas al área de Recursos Humanos para reducir el riesgo que representan las manifestaciones del lado oscuro en el proceso de reclutamiento y selección en línea.

Una de las primeras contribuciones que la disciplina puede hacer es el trabajo de capacitación sobre la diferencia entre el proceso de reclutamiento y el proceso de selección del personal. El reclutamiento se enfoca en atraer a los candidatos/as idóneos a un puesto en particular mientras que en la selección se evalúa al candidato/a que solicitó el puesto. En este sentido, la tecnología puede resultar valiosa para el reclutamiento por la rapidez y el alcance de mayores prospectos para el puesto. Por otro lado, es pertinente hacer una valoración del método de reclutamiento tomando en consideración el tipo de organización, puesto, recursos y urgencia para llenar la vacante. Relegar la atracción de los candidatos/as solo a través de la red puede apelar a un perfil particular y excluir a algunos candidatos/as potenciales incluyendo el riesgo de discrimen en etapas muy tempranas del proceso. El proceso de reclutamiento en línea puede discriminar, aunque cumpla con un principio de diversidad por el alcance que puede tener geográfica y culturalmente. La modalidad del reclutamiento a través de una computadora y la conexión a internet pudiera estar apelando solo a la población que tiene acceso a lo anterior y dejando desprovistos a un segmento de la población cualificada para el puesto creando un sesgo poblacional con esta práctica (Wyld, 2005). Además, se ha especulado que las palabras claves

para buscar determinados ofrecimientos de trabajo, así como las destrezas de la persona para redactar el resumé y la carta de presentación pueden ser un tema de discrimen (Flynn, 2002).

En esta misma línea, otra área de aportación de la psicología industrial- organizacional lo conformaría el trabajo multidisciplinario en la capacitación para fomentar las buenas prácticas en la redacción de anuncios para atraer a candidatos/as potenciales a un puesto. Los patronos deben ejercer cautela en el proceso de reclutamiento y selección en línea desde el momento en el que se comunica la vacante por la red ya que la oficina de asesoría especial de la división de Derechos Civiles está monitoreando los anuncios de vacantes en cuanto al lenguaje utilizado y otros aspectos discriminatorios. Por ejemplo, el Acta de Inmigración y Nacionalidad prohíbe el discrimen por estatus de ciudadanía y origen nacional con respecto al reclutamiento y selección, promoción y terminación de empleo. En la página web del Departamento de Justicia de Estados Unidos se ofrece una lista de mejores prácticas en el reclutamiento en línea. A continuación, algunas frases que deben ser evitadas en los anuncios sobre vacantes para puestos de trabajo:

- “Solo ciudadanos de Estados Unidos”
- “*Requisito de Ciudadanía de Estados Unidos”
- “ Solo ciudadanos de Estados Unidos o portadores de tarjeta verde “green card”
- “Debe tener pasaporte de Estados Unidos”
- “Debe tener tarjeta verde (green card)”

*SOLO si la ciudadanía estadounidense es requerida por ley, regulación, orden ejecutiva o contrato gubernamental.

El proceso de reclutamiento termina cuando se logró atraer a cierto número de candidatos/as potenciales al puesto. De ese momento en adelante comienza el proceso de selección el cual introduce sus propios riesgos. Las tareas de selección incluyen la parte de evaluación del candidato/a potencial mediante diversos métodos comenzando con algunas partes de la solicitud

de empleo. El riesgo radica en la automatización del proceso que solo ofrece acceso a ciertos candidatos/as dependiendo de sus respuestas. Las preguntas de la solicitud deben estar validadas para la posición y alineadas con el análisis del puesto. De lo contrario, puede haber riesgo legal si el solicitante percibe que se le privó de la candidatura injustamente. El proceso de selección realizado de forma electrónica puede tener fallas al no contar con las recomendaciones de la literatura, las reglamentaciones y las guías sugeridas para determinar quién es el candidato/a más indicado. ¿Cuántos nuevos y buenos talentos o talentos potenciales pueden estar siendo “discriminados” o separados de la posibilidad de aportar a una organización? Es común encontrar en varias secciones de la solicitud de empleo en línea una frase que indica que no se discrimina. Sin embargo, esto no significa que en la práctica incurran en comportamientos discriminatorios con o sin intención. Principalmente porque el solicitante desconoce cómo es manejada la información que somete de forma electrónica. La tecnología debe ayudar y simplificar, pero no alejarnos de las prácticas éticas, legales y que fomenten el bienestar del solicitante. El trabajo en equipo entre el programador de sistemas y los profesionales de los Recursos Humanos y Psicología Industrial Organizacional es imperante. Se debe considerar desde las dimensiones psicológicas presentes en el solicitante hasta los límites de competencia del sistema electrónico para diferenciar a los candidatos/as durante las distintas etapas de la evaluación.

El aspecto de la privacidad de la información sometida por el solicitante es un tema que debe manejarse dentro del reclutamiento y selección ya que podría manifestar el lado oscuro del proceso en línea. Reynolds (2010) en el artículo titulado: *Lo que todo psicólogo/a I-O necesita saber sobre la protección de información* presenta la vulnerabilidad de los sistemas electrónicos que recopilan información sobre el personal y el desconocimiento de candidatos/as y empleados

sobre las garantías de la información que proveen. El artículo le ofrece algunas recomendaciones al profesional de la psicología industrial - organizacional y de los recursos humanos para reforzar el trabajo en el diseño de solicitudes de empleo y la incorporación de métodos de selección en línea. Una de las recomendaciones son los siete (7) principios de privacidad para la recopilación de información personal identificable (PII). Según McCallister, Grance & Scarfone (2010) los principios son las siguientes:

1. Notificación sobre cómo será utilizada la información provista.
2. Elección del solicitante para ofrecer o no determinada información personal.
3. Notificación y elección de la persona para transferir información a un tercero.
4. Acceso para manejar (borrar, añadir, cambiar) la información sometida en solicitud.
5. Seguridad en los sistemas para prevenir pérdidas o robo de información personal sometida en la solicitud.
6. Integridad de la información solicitada en término de la relevancia al puesto.
7. Hacer valer los procedimientos para que el solicitante pueda establecer una queja y los mecanismos adecuados para realizar mejoras al proceso.

Los principios éticos de los psicólogos (Asociación Americana de Psicología, 2002) junto a los Estándares de la Evaluación Educativa y Psicológica (AERA, APA, NCME, 1999) también puede ofrecer una base sólida para recomendaciones en esta dirección. A continuación, se resume algunas sugerencias a ser consideradas por los profesionales de la psicología industrial – organizacional y recursos humanos cuando se trabaja en proyectos donde se recopila información personal identificable.

- Definir la política de privacidad con anterioridad.

- Diseñar sistemas de recopilación de información con controles basados en los 7 principios de privacidad.
- Evitar recopilar información que no se necesita.
- Ser prudente con la transferencia de información a terceros.
- Revisar que las prácticas de seguridad están resultando efectivas.

Los aspectos relacionados al sistema electrónico y la privacidad de la información deben estar acompañados de la evaluación de cuánta relación tiene el método de selección utilizado con el puesto vacante. En mi experiencia con el proceso de selección en línea pude observar pruebas y preguntas que a mi parecer no estaban relacionadas de forma alguna con la posición que estaba solicitando. En una ocasión, el contestar que NO ante la pregunta de tener licencia válida de conducir me dejó fuera del proceso de solicitud automáticamente. Hay que destacar que tras la intervención gubernamental en las organizaciones a partir de la Carta de Derechos del 1964 se pone especial interés bajo el Título VII en las prácticas discriminatorias de los patronos hacia los solicitantes a puestos de trabajo y empleados/as en general. Existe vasta jurisprudencia que muestra demandas por discrimen basados en el método de selección utilizado. La literatura en este tema resalta los siguientes casos como precedentes en la importancia de establecer un método de selección relacionado al puesto, así como la importancia en el manejo adecuado del personal.

- *Albermarle Paper Co. v. Moody*, 422 U.S. 405 (1975)
- *Griggs v. Duke Power Co.*, 401 U.S. 424 (1971)
- *McDonnell Douglas Corp. v. Green*, 411 U.S. 792 (1973)
- *Wards Cove Packing Co. v. Antonio*, 490 U.S. 642 (1989)
- *Watson v. Ft. Worth Bank & Trust*, 487 U.S. 977, 986 (1988)

La Psicología Industrial Organizacional puede proveer el enfoque metodológico adecuado para validar los métodos de selección identificados partiendo del análisis de puesto que se debe realizar como una primera etapa. Los resultados del análisis de puesto sumado a los intereses de la organización y a las leyes y reglamentos que aplican deben ser la fuente principal que guíe el

proceso de validación. Las estrategias deben incluir la validación de contenido, constructo y criterio. Lo anterior representa un llamado a trabajar con los predictores de éxito de un puesto y a valorar la importancia de la evidencia estadística en la toma de decisiones en la organización.

Los argumentos hasta ahora discutidos deben plantearse tomando también en consideración la crisis económica que enfrenta Puerto Rico. La misma no debe separarse del impacto que tiene en la estabilidad de las organizaciones y en el ciudadano en general. El aumento en el nivel de desempleo facilita el aumento de candidatos/as a un puesto y puede llevar a la organización a descansar en la demanda de candidatos/as. Esto puede fomentar un descuido en la calidad y la humanidad percibida en el proceso de reclutamiento y selección más aún si los mismos son dirigidos de forma electrónica. Urge revisar el contenido de los comunicados que se envían a los solicitantes en todas las partes del proceso especialmente cuando se retira a una persona de la candidatura a un puesto de trabajo. Es importante humanizar la comunicación enviada a los solicitantes para no atentar contra su dignidad y bienestar en general como parte de la responsabilidad social de las organizaciones. El patrono no debe perder de perspectiva que detrás de la computadora hay una persona posiblemente desempleada, con necesidad económica y con la esperanza puesta en su organización para obtener un trabajo y mejorar su condición de vida.

Los temas relacionados a las reacciones de los solicitantes con el proceso en línea no deben excluirse de la discusión presentada. Por ejemplo, la forma en que las personas manejan el rechazo puede ser un tema de gran impacto a la organización y no debe subestimarse en este proceso. No conocemos las dinámicas psicológicas que puedan dispararse tras el rechazo de una solicitud o candidatura a un puesto y las consecuencias que puede traer a la organización. En el artículo publicado en SIOP bajo el título: *Lo que sabemos de las reacciones de los solicitantes* se describe varias prácticas exitosas que debemos considerar en la base de justicia distributiva y de

procedimiento. Si un candidato/a potencial no percibe justicia en proceso de reclutamiento y selección puede generar una visión negativa de la organización, retirada del proceso si lo encuentran muy invasivo, actitudes negativas en el trabajo si logran ser seleccionados, acciones legales por discrimen y efectos negativos en el bienestar del candidato/a. Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones (2005) realizaron un meta análisis con 667 coeficientes de 71 estudios con el fin de establecer la relación de varios predictores con la atracción hacia el puesto, intención de lograr el empleo, intención de aceptar y elección del puesto. Los resultados mostraron que la atracción del solicitante hacia el puesto se podía predecir de acuerdo a las características de la organización, el comportamiento del reclutador, percepción de justicia en el proceso de reclutamiento, percepción del solicitante sobre si es apropiado para el puesto y expectativas del proceso.

Es importante destacar que si la organización desea reclutar a candidatos/as de alto rendimiento de forma virtual debe atender especialmente los aspectos de justicia en el proceso que puede alejar a candidatos idóneos. Anderson, Salgado & Hulsheger (2010) realizaron un metaanálisis que identificó la percepción de justicia sobre los diversos métodos de selección encontrando diferencias culturales. Los resultados mostraron que la técnica de entrevistas y muestra de tareas fueron favorecidas por los participantes. Sin embargo, estas dos técnicas son las menos incorporadas en los sistemas electrónicos de selección de personal lo que puede aumentar la defensividad de los solicitantes en línea y una disminución en la satisfacción con el proceso. Este hallazgo representa la oportunidad para evaluar cada aspecto de este proceso electrónico y reforzar aquellas partiendo del balance y la equivalencia entre el proceso electrónico y el cara a cara. La oportunidad radica en identificar prácticas exitosas y generar información relevante para el desarrollo de guías y protocolos para fomentar mayor uniformidad.

Bauer, Mc carthy, Anderson, Truxillo & Salgado (2012) ofrecen algunas recomendaciones para reforzar los sistemas de reclutamiento y selección en línea y promover prácticas justas en los procesos:

- Ofrecer oportunidad a los solicitantes de expresar lo que conocen (competencias).
- Utilizar métodos de selección relevantes al puesto.
- Consistencia en el proceso en todas sus etapas.
- Ofrecer retroalimentación informativa y en un tiempo prudente.
- Comunicación en dos vías.
- Tratamiento respetuoso en todo el proceso.
- Honestidad en el trato con los solicitantes.

Finalmente, la psicología industrial -organizacional a través de sus métodos, herramientas y su enfoque en el comportamiento humano puede servir de puente para conectar los puntos y obtener una visión más efectiva y eficiente del proceso de reclutamiento y selección de empleados en línea. Este llamado representa la oportunidad de trabajar con la necesidad de cerrar la brecha entre la investigación en la psicología industrial- organizacional y la práctica profesional de la disciplina. Es crucial que las nuevas líneas de investigación estén orientadas a la solución de los problemas de las organizaciones en la post modernidad. Los planteamientos discutidos en esta reflexión sugieren diversas líneas de investigación futura como: percepción de privacidad, actitudes y comportamientos del solicitante, efectividad de los sistemas electrónicos, honestidad/integridad del solicitante, validación de requisitos, responsabilidad social y bienestar del solicitante y manejo de riesgo legal entre otros temas. Los hallazgos generados de estas investigaciones pueden brindarnos fuentes importantes de conocimiento para reforzar las buenas prácticas de la organización en sus procesos de reclutamiento y selección en línea. Urge además enfocar en metodologías robustas que permitan establecer hallazgos sólidos para una práctica fundamentada en la ciencia. Estudios longitudinales, meta- análisis y modelos multicausales deben ser considerados para ampliar la visión y el alcance que podemos tener en las

intervenciones con estos procesos. También es importante introducir la perspectiva cualitativa para profundizar en las experiencias de los implicados en el proceso.

La tecnología llegó para quedarse y para infiltrarse en los diversos aspectos del escenario organizacional. Por tal razón, la Psicología Industrial- Organizacional asumió el reto de adoptar la tecnología en sus procesos e intervenciones para mantener su competitividad y arraigo. Sin embargo, ante lo antes expuesto, es oportuno decir que la práctica profesional no debe perder de vista la evaluación crítica de la implementación de la tecnología en los procesos medulares como el reclutamiento y la selección. Debemos contribuir a la efectividad y a la eficiencia en estos procesos desde una visión sistémica (individuo- grupo y organización) y a través de una práctica basada en la evidencia. Ese es mi llamado.

Referencias

- American Educational Research Association, American Psychological Association, and National Council on Measurement in Education. (1999). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, DC: American Psychological Association.
- American Psychological Association. (2002). Ethical principles of psychologists and code of conduct. *American Psychologist*, 57, 1060–1073.
- Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülsheger, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 291-304.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2015). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.

- Bauer, T.N., Mc Carthy, J., Anderson, N., Truxillo, D. M., & Salgado, J. (2012). Applicant reactions to selection: HR's best practices. *SHRM-SIOP Joint White Paper Series*
- Best Practices for Online Job Postings. (2013). Justice.gov. Recuperado en 28 de enero de 2015 de: http://www.justice.gov/crt/about/osc/htm/best_practices.php
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.
- Edlin, A. & Phelps, E. (2009), Getting Serious about Job Creation: Part I, *The Economists Voice*, Vol. 6,(5).
- Feldman, D. C., & Klass, B. S. (2002). Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting. *Human Resource Management*, 41, 175-192.
- Flynn, G. (2002). E-recruiting ushers in legal dangers. *Workforce*, 81, 70-73.
- Hamilton, B. (2006) Internet becomes primary hiring source. *Expansion Management*, 21,(3), 4.
- Labatut, J., Aggeri, F., & Girard, N. (2012). Discipline and Change: How Technologies and Organizational Routines Interact in New Practice Creation. *Organization Studies*, 33(1), 39-69.
- Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188.

- McCallister, E., Grance, T., & Scarfone, K. (2010). *Guide to protecting the confidentiality of personally identifiable information (PII)*. Gaithersburg, MD: NIST (Special Publication 800-122).
- Patlán, J., Navarrete, D.M & García, M. (2011). El lado oscuro de las organizaciones y el comportamiento organizacional). *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, 9(34) 71-86.
- Reynolds, D. H. (2004). EEOC and OFCCP guidance on defining a job applicant in the internet age: SIOP's response. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 42(2), 127–138.
- Russel, C. (2018). Rejection and Your Candidate Experience. HR Tech Insider. Retrieved on December 9, 2019 from: <https://blog.hrtechnologyconference.com/rejection-and-your-candidate-experience>
- Silzer, R. F., & Cober, R. T. (2010). The future of I-O psychology practice, part 1: Future directions for I-O practice identified by leading practitioners. *The Industrial Organizational Psychologist*, 48(2), 67–79.
- U.S. Department of Labor. (1978). Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures. Recuperado 20 de enero de 2015 de www.dol.gov/dol/allcfr/title_41/Part_60-3/toc.htm.
- Wyld, D.C. (2005). Bits and paper: The emerging employment market in cyberspace. *American Business Review*, 16, 64-71.