

TESIS
GRHRI 2002
Rp

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
RELACIONES INDUSTRIALES

Internet como Herramienta de Optimización del Proceso de Reclutamiento y
Selección

Trabajo de Investigación presentado por:

Juan Ramón Rodulfo Moya

Como un requisito parcial para obtener al Título de:

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
RELACIONES INDUSTRIALES
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS**

Profesor Guía:

David Torín

Caracas, Julio de 2002

Dedicatoria:
A Katusca y Gabriel,
A Iván Strocchia y David Torín

ÍNDICE GENERAL

Índice General	iii
Índice de tablas	vi
Resumen	vii
Introducción	8
Capítulo I.- Planteamiento del problema	10
Objetivos	13
Justificación e importancia	13
Capítulo II.- Marco Teórico	
Los sistemas de Recursos Humanos	
La Administración de RRHH	16
Evolución	16
El Proceso de reclutamiento	16
Reclutamiento: El comienzo del proceso de reclutamiento y	
Selección de personal	16
Fuentes de reclutamiento	17
El proceso de selección	18
Establecimiento de objetivos para las actividades de selección	18
Evaluación y control de los resultados de los procesos de reclutamiento	
Y selección	19
Planificación de las necesidades de RRHH	
El contexto técnico	
Herramientas del mañana	20
Internet	20
Concepto	20
Evolución	21
Crecimiento económico importante del sector de tecnología de	
Información	22
Construyendo la Internet	23
El tamaño de la Internet	24
América Latina se conecta	25
Internet en Venezuela	26
El impacto de Internet en los procesos de Reclutamiento y Selección	

Lo básico no cambia	28
El final de una era y el inicio de un nuevo milenio	28
El año 2000 lidera la próxima revolución	29
Reclutando a través de Internet	30
¿Cómo afecta Internet los costos de funcionamiento?	31
Ventajas y desventajas	32
Características del reclutamiento en un mercado global	32
Medición de los procesos de reclutamiento y selección	
Necesidad de medición	35
Éxito en las organizaciones	35
El nombre del juego	35
Vendiendo la idea	36
Diseño de un sistema de medición	36
Estándares	36
La medición más importante	37
Medición de la satisfacción del cliente	37
La cadena de valor	38
Orientación de los resultados	39
Reportar no solamente datos	40
Variables a considerar en el proceso de reclutamiento y selección	40
Análisis de eventos especiales	41
Respondiendo al cliente sus prioridades de tiempo y calidad	41
Factor tiempo	42
Tiempo para la ocupación del cargo	42
Tiempo de inicio	43
Tasa de referencia	43
Sistemas de publicación de cargos	43
Eficiencia y efectividad del reclutamiento	44
Capítulo III.- Marco Metodológico	45
Capítulo IV.- Análisis de los datos	49
Capítulo V.- Discusión de los resultados	54
Conclusiones y recomendaciones	56
Bibliografía	58

ANEXO I. Instrumento de Levantamiento de Datos	61
ANEXO II. Tabla 7. Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Levantamiento de Datos	62

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Fuentes de Reclutamiento según HR Magazine	18
Tabla 2. Parámetros de evaluación de eficiencia según George Malkovich	19
Tabla 3. Estándares de medición de la función de RRHH de la Sociedad de Gerencia de Recursos Humanos de Norteamérica / Instituto Saratoga	37
Tabla 4. Productos obtenidos según proceso de la función de RRHH	39
Tabla 5. Cuadro demostrativo de costos por empleo	40
Tabla 6. . Empresas a las que se le aplicó el instrumento de recolección de datos	49
Gráfico 1. Relación de Empresas que emplean o no Internet en sus procesos de reclutamiento	50
Gráfico 2. Factor tiempo de respuesta al utilizar métodos tradicionales en el proceso de reclutamiento	51
Gráfico 3. Factor tiempo de respuesta al utilizar Internet en el proceso de Reclutamiento	52
Gráfico 4. Comparación del Factor Tiempo de Respuesta en los casos de empleo de métodos tradicionales Vs. Internet en el proceso de reclutamiento	54

RESUMEN

El estudio se centra en dos subcategorías del Sistema de Relaciones Industriales: (a) El Subsistema de Provisión de Recursos Humanos (RRHH), y (b) El Contexto Técnico.

El Subsistema de Provisión de RRHH está integrado por dos procesos íntimamente relacionados, el Reclutamiento y la Selección, donde el producto del primero se convierte en el insumo del segundo.

El Reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales se seleccionará a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo.

Conectado con los procesos de reclutamiento y selección, está el contexto, representado por las nuevas tecnologías. Estas nuevas tecnologías pueden optimizar los procesos del Departamento de RRHH, los cuales son examinados en función de: *proceso, salida, impacto y valor añadido*.

Por cada mejora en un proceso, debe haber un mejor resultado, el resultado es llamado *salida*. La diferencia entre esta salida y las anteriores a la mejora en el proceso es el *impacto*. El beneficio económico representado por el impacto es el *valor añadido*. Internet, se presenta, en el contexto de las nuevas tecnologías, como medio para la alimentación del proceso de reclutamiento.

En la presente investigación, se utilizó una investigación de tipo exploratoria descriptiva y se aplicó un diseño transeccional correlativo, siendo este un diseño que describe relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

Para lograr determinar si Internet optimiza el proceso de Reclutamiento y Selección, el instrumento que se aplicó fue un cuestionario de tres preguntas que miden el tiempo de respuesta a las requisiciones de personal, en los casos en que se emplea Internet o Medios Tradicionales para la Captación de Candidatos. De esta forma se pudo determinar que Internet reduce significativamente el tiempo de respuesta, lo cual repercute directamente en la productividad de la Empresa.

INTRODUCCIÓN

Internet como herramienta de optimización del Sistema de Reclutamiento y Selección, es un tema que abarca a su vez una serie de conceptos que de manera individual pueden significar poco o nada para el lector común. Pero a lo largo de la lectura dedicada a las páginas interiores de este trabajo, podremos conseguir la intrínseca y productiva relación que pocos autores han resaltado en sus investigaciones, y que resulta de la aplicación correcta, efectiva y sincronizada del factor tecnológico en función del cumplimiento de los objetivos de la Gerencia de RRHH.

Este factor tecnológico, está representado en esta investigación por un elemento clave hoy en día que es la Internet, la administración de recursos humanos, así como todas las organizaciones, se ve impactada por el uso de esta herramienta, el presente trabajo, tiene entre otras metas, determinar el impacto de Internet en el subsistema de la administración de RRHH, que da inicio al proceso, el cual, enfocado desde el punto de vista sistémico es el de Reclutamiento y Selección. En el primer capítulo se estudia como funciona este proceso, así como su integración e importancia para la Empresa a corto, mediano y largo plazo.

El entorno, que impacta el sistema de reclutamiento y selección, es verdaderamente amplio, si tomamos en cuenta los factores sociales, políticos, religiosos, económicos, etc., la investigación que ocasiona este estudio, se genera en el contexto tecnológico, el cual es estudiado en el segundo capítulo, y es desglosado de manera sistemática y en forma de cascada permitiéndole al lector descender en el mismo, desde las predicciones de Alvin Tofler, acerca de lo que serían las herramientas del mañana, hasta una perspectiva actual del impacto de estas tecnologías en nuestro país.

Una vez que se ha estudiado de manera separada, el sistema de reclutamiento y selección y el entorno, en el tercer capítulo, se analiza como es la relación que existe entre estas dos unidades de estudio, notándose en la teoría, y luego en la práctica, una vez que se desarrolla el trabajo de campo, que lo básico no cambia, es decir, que aún cuando la tecnología ha impactado los procesos, la función de planificación y toma de decisiones, siempre recaerá en el profesional de RRHH.

El último capítulo, se convierte en el prefacio del trabajo de campo, ya que contiene las teorías de medición del sistema de reclutamiento y selección, basadas en la medición de las variables tiempo, costo y efectividad. La variable tiempo de respuesta, se convierte en la protagonista, por así decirlo, de la medición que se plantea en el marco metodológico, esta variable, se ve afectada entre otras cosas por el factor económico, en la mayoría de los casos estudiados, y eventualmente por la tecnología misma.

Cuando se ejecutan los lineamientos propuestos en el marco metodológico y se obtienen los datos, se puede hacer una visión panorámica y observar cómo se soporta, casi exactamente, la situación actual de nuestras empresas privadas y públicas, en los conceptos y comportamiento de las variables que se plantearon en el marco teórico, el resultado es interesante, ya que se nota que el efecto positivo del impacto de la tecnología alcanza por supuesto a la función de RRHH en su comienzo que es el proceso de reclutamiento y selección, poco a poco, y con búsqueda constante y el desarrollo de investigaciones orientadas al área, se incrementarán los beneficios que de manera directa influirán en los niveles de competitividad de las empresas de nuestro país.

CAPÍTULO I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las relaciones industriales en una sociedad industrial contemporánea, estarían configuradas estructuralmente por cuatro categorías fundamentales: los actores, el contexto, la red normativa y la ideología, a las que Dunlop añade posteriormente una quinta categoría, especialmente importante que es los expertos del sistema. El estudio que se realiza se centra en dos de estas categorías, que son: Los Actores y El Contexto, y a su vez dentro de las mismas se analizan: a) El Subsistema de Provisión de Recursos Humanos, y b) El Contexto Técnico.

El Subsistema de Provisión de Recursos Humanos está integrado por dos procesos íntimamente relacionados, el Reclutamiento y la Selección, donde el producto del primero (expresándolo en término sistémico), se convertirá en el insumo del segundo; el Reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo¹; para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección², que consiste en recopilar y utilizar información acerca de los aspirantes reclutados con la finalidad de elegir cuales de ellos recibirán ofertas de empleo. Las actividades de selección pueden costar millones cuando se aplican a grandes cantidades de empleados. Sin embargo como estos empleados afectarán los resultados de la Organización durante muchos años, un solo esfuerzo de reclutamiento y selección cuidadoso puede producir rendimientos extraordinarios sobre la inversión.

Estrechamente conectado con los procesos de reclutamiento y selección, está el contexto, representado en este caso por las nuevas tecnologías³. Internet se presenta en el contexto de las nuevas tecnologías como medio para la alimentación del proceso de reclutamiento. Consiste en una red de redes. Una unión de miles de miles de redes informáticas conectadas entre si mediante una serie de protocolos, que hacen posible para cualquier usuario de una de estas redes, comunicarse o utilizar los servicios de cualquiera de las

¹ Milkovich George T., Boudreau John W., (1997), Dirección y Administración de Recursos Humanos un Enfoque de Estrategia (6ª. ed.), México, Mc. Graw Hill.

² Chiavenato Idalberto, (1994), Administración de RRHH (2ª. ed.), Colombia, Mc. Graw Hill.

³ Equipo de LLP Change Integration de Price Waterhouse, (1996), Las Paradojas de la Dirección, España, Irwin.

otras⁴. En un reciente estudio de Austin Knight Inc., una firma de comunicaciones, reclutamiento y empleo asentada en Sausalito, California, se evidencia una proyección de crecimiento del reclutamiento en Internet. La investigación de la firma demostró que de 210 compañías encuestadas telefónicamente, el 93% expresó su intención de usar Internet más intensivamente para reclutamiento en el futuro⁵ (Starcke 1996/2000). Andreas Meyer, Director del Laboratorio Multimedia de la Universidad Simón Bolívar, señaló en el marco de la Conferencia Presente y Futuro de la Imagen Digital, organizada por Cavedatos en la Comexpo 97, que en el caso específico del desarrollo de Internet en Venezuela, el número de suscriptores es bajo en comparación con el número de habitantes del país; indicó que aunque no se manejan cifras exactas, se calcula que el número de personas conectadas a Internet en Venezuela se encuentra en un espectro que va de 60 mil a 100 mil usuarios⁶. Jac Bursztyn⁷, presidente de Tutopia.com, afirmó que el porcentaje de personas con Computadoras Personales en Venezuela, se ubicó en 1999 en 3,3% de la población, con 370 mil usuarios de Internet que representa el 1,6% de penetración de este medio con un promedio mensual de 25 horas de navegación⁸ por persona. Para final de este año, se prevé que la cantidad de Computadoras personales en Venezuela ascienda a 3,4%, la penetración de Internet a 1,8% con 440 mil usuarios de Internet y un promedio de cuarenta horas de navegación al mes. Estas nuevas tecnologías pueden hacer más eficientes los procesos del Departamento de Recursos Humanos, los cuales son examinados por Fitz-enz en función de cuatro puntos: proceso, salida, impacto y valor añadido, todos los procesos están orientados hacia el propósito de agregar valor. Cualquier otro propósito debe ser desechado⁹ (Fitz-enz 1995/2000). Nuestro objetivo es desarrollar vías para medir y evaluar los cambios en los procesos, salidas y sus valores restantes. Por cada mejora en un proceso, debe haber un mejor resultado, el resultado es llamado salida. La diferencia entre esta salida y las salidas

⁴ Equipo de Proyecto Internet de la Electricidad de Caracas, (1998), Seminario de Internet, Caracas, Vicepresidencia de Servicios Compartidos del Grupo EDC.

⁵ Starcke Alice, (1996, agosto), El Reclutamiento en Internet demuestra un Rápido Crecimiento, (J. Rodulfo Trad.), (29 párrafos) HR Magazine, (serie en red), disponible en: <http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/0896rec.htm>

⁶ Maracara Luisa Amelia, (1997), Lentitud de Internet demanda mayor Ancho de Banda, Diario El Universal en línea, disponible en: <http://universal.eud.com/1997/05/24/24215B.shtml>

⁷ ContenidoInteligente.com, (2000), Por fin llegó a Venezuela el acceso gratis a Internet, Noticias de CAVECOM en línea, disponible en: http://209.237.157.205/bin_cavecome/main/templates/seccion.asp?tipo=3&seccID=2&nivel=2&codigo=105&busqueda=true

⁸ Acción de moverse de lugar a lugar en la Internet buscando tópicos de interés.

⁹ Fitz-enz Jac, (1995), Como medir la Gerencia de RRHH (2ª ed.), (J. Rodulfo Trad.), EUA, Mc Graw Hill.

anteriores a la mejora en el proceso es el impacto. El beneficio económico representado por el impacto es el valor añadido. Un ejemplo puede ser cambiar el método original de contratación temporal (proceso), por reducción en el tiempo de colocación de candidatos empleados a tiempo completo en los puestos de trabajo. A medida que los puestos son ocupados más rápidamente, hay menos necesidad de usar trabajadores temporales o contratados. La evasión del costo ocasionado puede ser calculada y el ahorro computado. Si a través de los esfuerzos del Departamento de Recursos Humanos, los puestos son ocupados rápidamente, no solamente la empresa ahorra el coste de la operación descrita, sino que también el costo del producto o servicio se reduce y es colocado más rápidamente en el mercado. La reducción del costo del producto y del tiempo de colocación en el mercado le proporciona una ventaja competitiva en el mercado, permitiéndole incrementar su presencia en el mismo.

Se puede notar, en estas pocas líneas, que ocurren en la Gerencia de RRHH, una serie de procesos que están perfectamente delineados, que aún cuando existen todas estas investigaciones que revelan datos de cómo ha sido el comportamiento del entorno tecnológico, el cual ha reportado un crecimiento acelerado de Internet como de su implementación empresarial, no se encontraron suficientes estudios, desde el punto de vista académico, que demuestren el impacto que de manera directa puede proporcionar esta herramienta tecnológica en el sistema de reclutamiento y selección, uno de los objetos de este trabajo es demostrar cuál es la relación directa existente entre ambos, entorno y sistema de reclutamiento y selección.

Ahora cuando los Subsistemas de Recursos Humanos, se ven directamente impactados por la influencia de la Tecnología, y específicamente los Procesos de Reclutamiento y Selección, el cual está utilizando la Internet como Herramienta para la Optimización de sus productos, surge la interrogante: ¿Ofrece Internet Valor Agregado a los Procesos de Reclutamiento y Selección de las Empresas en Venezuela que la han Implementado como herramienta de Optimización?, el esclarecimiento de esta interrogante, se alcanzará mediante el logro y sincronización de estos objetivos:

Objetivo General:

Determinar la efectividad de Internet como Herramienta de Optimización de los Procesos de Reclutamiento y Selección en empresas venezolanas.

Objetivos Específicos:

Identificar las Empresas que utilizan procesos de Reclutamiento y Selección tradicionales y a través de Internet, así como los indicadores cuantitativos y cualitativos que miden el desempeño del proceso.

Investigar los enfoques y conceptos que sustentan la investigación planteada.

Realizar un diagnóstico de los indicadores cualitativos y cuantitativos que caracterizan los procesos de reclutamiento y selección de las empresas objeto de este estudio.

Comparar de los resultados obtenidos en el análisis de los procesos de Reclutamiento y Selección tradicionales Vs. las que utilizan Internet como herramienta de optimización, para determinar la efectividad de la misma.

Generar las recomendaciones pertinentes, en cuanto a la implementación o no de Internet como herramienta de optimización.

Justificación e Importancia

Determinar la efectividad de Internet como Herramienta de Optimización de los Procesos de Reclutamiento y Selección, permitirá a aquellas empresas que han incursionado en este campo en Venezuela, o que planifican su implementación, saber como están funcionando sus procesos de Recursos Humanos y como podrían ser impactados por el uso de esta Herramienta Tecnológica.

Hoy en día, cualquier empresa que incursione en el mundo de los negocios, bien sea privada o pública, debe tener bien claro, primero cual es su visión y misión, luego que está compitiendo en un contexto enmarcado en la globalización, que cada día obliga a mantener un ritmo constante de participación competitiva.

Para poder permanecer en un mundo con estas características de crecimiento es necesario tener una referencia de los estándares de medición y su correcto empleo, en esta investigación, se hace un delineamiento estricto de cuales serán los sistemas a medir, como es su estructura y comportamiento, luego se estudia como es el impacto del entorno en el

desarrollo de los mismos, tomando en cuenta que el fin último es el logro de niveles de productividad elevados, tomados de la mano con altos niveles de eficiencia y efectividad.

La revista HR Magazine¹⁰ (HR Magazine 1997/2000), de la SHRM, elaboró un estudio que fue publicado en su edición de noviembre de 1997, y que medía las fuentes de reclutamiento consideradas como "buenas" por los reclutadores norteamericanos, asignándoles a cada una un porcentaje sobre la base de su nivel de frecuencia de uso, (Ver Tabla I), este cuadro demuestra una presencia incipiente de Internet como alternativa de Reclutamiento, sin embargo, Joe Dysart, Consultor de Negocios e Internet, radicado en Thousands Oaks, California, en su artículo: "Motores de Búsqueda, formas de aplicación interactivas y contestadores automáticos de correo, ayudan a los empleadores a conectarse con buscadores de empleo más efectivamente", publicado en la edición de Marzo de 1999, de la revista HR Magazine, dice que los profesionales innovadores de Recursos Humanos están usando sitios web¹¹ de próxima generación para ampliar su gama de empleados potenciales y de la misma manera promocionar sus empresas. Estos especialistas de Recursos Humanos han descubierto que el dominio de la actividad inherente a Internet, les permite crear sitios más personalizados e idóneos que a su vez proporcionarán resultados para ambos, el aplicante y la compañía.

El éxito en las organizaciones depende de tres habilidades. Primero, tienes que estar en capacidad de hacer tu trabajo. Pero con el simple hecho de cubrir los estándares no es suficiente.

Hoy en día es necesario poseer una excelente tecnología, o tener avanzada ventaja competitiva. Segundo, es necesario ser excelente en las áreas correctas. Esto significa que es necesario concentrar la atención y energía en las áreas que hacen la diferencia. Finalmente, el éxito depende de la habilidad para hacer mediciones del desempeño y utilizarlas persuasivamente para obtener los recursos necesarios y para trabajar efectivamente orientado hacia los requerimientos de los clientes.

¹⁰ HR Magazine, (1997, noviembre), Orígenes considerados como buenos por los reclutadores para la captación de candidatos, (J. Rodolfo Trad.), (1 párrafo), HR Magazine, (serie en red), disponible en: <http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/1197recb.htm>

¹¹ Los sitios "web", son los libros de la biblioteca y las "páginas" de web páginas concretas de los libros. Un grupo de páginas web se denomina sitio web. Cada página web, incluida la página principal de un sitio web, tiene una dirección exclusiva llamada URL (Universal Resource Locator)

En el planteamiento del problema, se hizo referencia, a la existencia reducida de estudios relativos a la materia, ante tal situación, el producto de este trabajo servirá de base a los estudiantes, de distintos niveles de nuestra institución universitaria, el desarrollo de la materia, que no ha sido enfocada en su amplitud.

Capítulo II.- MARCO TEÓRICO

Los Sistemas de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos

Evolución

La administración de recursos humanos, es un área de estudio relativamente nueva. En Brasil, el profesional de recursos humanos solo se encuentra en las organizaciones grandes y muy raras veces en las medianas. La administración de recursos humanos puede aplicarse a organizaciones de cualquier tamaño. La administración de recursos humanos es un área en la que confluyen varias disciplinas, incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.

Los temas que se estudian regularmente en administración de recursos humanos tienen que ver con varios campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas de tecnología del aprendizaje individual, y del cambio organizacional, de nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, plan de carreras, diseños de cargos y de organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transportes para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas extremadamente diversificados.

El Proceso de Reclutamiento

Reclutamiento: El comienzo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Dentro del contexto de las actividades de la función de personal en la empresa, creemos que está suficientemente reconocida la importancia de la captación y la selección de personal.

Desde el pequeño empresario al presidente de una gran empresa, pasando por aquellos de sus colaboradores que dirijan el trabajo de otros, todos en alguna ocasión, o incluso constantemente, deben ocuparse de la captación y selección de personal.

Para realizar productivamente y con exigencia de calidad la captación y selección de personal existen unas técnicas que, poco a poco, se han ido consagrando y adaptando a la evolución de la gestión empresarial.

Estas técnicas, que son relativamente simples, si bien pueden estar basadas en a psicología, en la sociología laboral o en los principios de organización de las empresas son, sobre todo útiles, si se emplean de una forma sistemática y ordenada en lo que podemos denominar "Un modelo de proceso de reclutamiento y selección de personal".

El proceso de reclutamiento necesita de una evaluación de necesidades tanto cuantitativa: número de individuos necesarios, como cualitativa: características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlos.

Por lo tanto son necesarias unas técnicas de proyección de necesidades y unos instrumentos como los inventarios de puestos y de personal, que nos ayudarán a decidir, según los casos, entre el suministro interno y externo de candidatos.

Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes o los canales de reclutamiento deben arrojar una cantidad suficiente de aspirantes de alta calidad a un precio razonable. Así mismo, a menudo éstos se eligen con base en la tradición o las prácticas previas de la compañía.

La revista HR Magazine¹² (HR Magazine 1997/2000), de la Sociedad de Gerencia de Recursos Humanos de Norteamérica, elaboró un estudio el cual fue publicado en su edición de noviembre de 1997, y que media las direcciones de reclutamiento consideradas como "buenas" por los reclutadores norteamericanos, asignándoles a cada una un porcentaje sobre la base de su nivel de frecuencia de uso:

¹² HR Magazine, (1997, noviembre), Orígenes considerados como buenos por los reclutadores para la captación de candidatos, (J. Rodolfo Trad.), (1 párrafo), HR Magazine, (serie en red), disponible en: <http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/1197recb.htm>

Fuentes de Reclutamiento	Porcentaje de Empleo
Referencias de Empleados	61%
Anuncios de Periódico	60%
Firmas de Reclutamiento	58%
Reclutamiento Escolar	52%
Contratistas	46%
Ferias de Trabajo	32%
Internet	20%
Targeted Minority Recruiting	18%
Reclutamiento Interno	18%
Empleados del Gobierno	10%

Tabla 1. Fuentes de Reclutamiento según HR Magazine

Este cuadro demuestra una presencia incipiente de Internet como alternativa de Reclutamiento, sin embargo, Joe Dysart, Consultor de Negocios e Internet, radicado en Thousands Oaks, California, en su artículo: "Motores de Búsqueda, formas de aplicación interactivas y contestadores automáticos de correo, ayudan a los empleadores a conectarse con buscadores de empleo más efectivamente", publicado en la edición de Marzo de 1999, de la revista HR Magazine, dice que los profesionales innovadores de Recursos Humanos están usando sitios web¹³ de próxima generación para ampliar su gama de empleados potenciales y de la misma manera promocionar sus empresas.

El Proceso de Selección

Establecimiento de Objetivos para las Actividades de Selección

Por medio de las actividades de selección externa, se determina quién ingresa a la organización. A menudo estas nuevas contrataciones permanecen durante décadas en la compañía, y se llegan a convertir en el recurso del cual dependerá ella en cuanto a su desempeño, flexibilidad en tiempos de cambio, innovación y candidatos para asignaciones futuras a lo largo de sus carreras. No es exagerado afirmar que la decisión de contratar a cada empleado costará a la organización miles de dólares en salarios, beneficios y otros costos de apoyo. Las actividades de selección pueden costar millones de dólares cuando se aplican a grandes cantidades de empleados.

¹³ Los sitios "web", son los libros de la biblioteca y las "páginas" de web páginas concretas de los libros. Un grupo de páginas web se denomina sitio web. Cada página web, incluida la página principal de un sitio web, tiene una dirección exclusiva llamada URL (Universal Resource Locator)

Sin embargo, como estos empleados afectan los resultados de la organización durante muchos años, un solo esfuerzo de selección cuidadosa puede producir rendimientos extraordinarios sobre la inversión. Las actividades de selección externa son uno de los signos más visibles e importantes acerca del compromiso de la organización hacia la equidad y el cumplimiento legal. A menudo, las actividades de selección son el primer contacto que tienen los aspirantes con la organización, y las consideran como señales de otros atributos de ésta.

Evaluación y Control de los resultados de los Procesos de Reclutamiento y Selección

George Milkovich, en su libro "Administración de Recursos Humanos un enfoque de Estrategia", ofrece ciertos parámetros que sirven al departamento de recursos humanos para evaluar la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección de nuevos aspirantes. Estos parámetros se desglosan en el cuadro siguiente:

Relacionados con la Eficiencia	Relacionados con la Igualdad
Costo: Costo por nueva contratación	Legalidad: Impacto adverso Cantidad de demandas legales Adherencia a los requerimientos legales
Cantidad: Cantidad contratada Cantidad que permanece por 5 años Promedio de permanencia de las nuevas contrataciones	Percepciones del aspirante: Satisfacción con el proceso Conocimiento obtenido acerca de la compañía Satisfacción con la compañía
Calidad: Validez de los procedimientos Cualidades promedio de las nuevas contrataciones Proporción de nuevas contrataciones que tuvieron éxito Niveles de desempeño de las nuevas contrataciones Progreso de carrera de las nuevas contrataciones	
Resultados de empresa: Beneficios Productividad Defectos Costos de producción	

Tabla 2. Parámetros de evaluación de eficiencia según George Milkovich

El Contexto Técnico

Herramientas del Mañana

Carbón, ferrocarriles, hilaturas, automóviles caucho, fabricación de máquinas, herramientas..., éstas fueron las industrias clásicas de la segunda ola. Basadas en principios electromecánicos esencialmente sencillos, utilizaban elevadas aportaciones de energía, despedían una cantidad enorme de desperdicios y polución y se caracterizaban por largas series de producción, bajo nivel de especialización de la mano de obra, trabajo repetitivo, productos uniformizados y controles fuertemente centralizados. Al empezar estas anticuadas industrias a ser transferidas a los llamados "países en vías de desarrollo", donde la mano de obra era más barata y la tecnología menos avanzada, su influencia social empezó también a extinguirse y surgió un grupo de nuevas y dinámicas industrias para ocupar su puesto. Estas nuevas industrias se diferenciaban acusadamente de sus predecesoras en varios aspectos: no eran ya fundamentalmente electromecánicas y no se basaban en la ciencia clásica de la Era de la segunda ola. Por el contrario, nacieron de rápidos avances realizados en disciplinas científicas que eran rudimentarias e incluso inexistentes hace todavía veinticinco años: electrónica cuántica, teoría de la información, biología molecular, oceánica, nucleónica, ecología y las ciencias espaciales. De estas nuevas ciencias y de nuestra mayor capacidad manipulativa fue de donde surgieron las nuevas industrias, ordenadores y procesamiento de datos, aeroespaciales, sofisticada petroquímica, semiconductores, avanzadas comunicaciones y docenas más.

Internet

Concepto

Es una red de redes. Es una unión de miles de redes informáticas, conectadas entre sí mediante una serie de protocolos, que hacen posible para cualquier usuario de una de estas redes, comunicarse o utilizar los servicios de cualquiera de las otras. Estos protocolos técnicos son conocidos como TCP / IP¹⁴.

¹⁴ TCP / IP: Transfer control protocol / Internet protocol

Evolución

A finales de 1960 el Departamento de Defensa de Estados Unidos saca adelante un proyecto denominado ARPA¹⁵ cuyo objetivo era la construcción de un sistema de comunicación entre computadoras, altamente flexible y dinámico, que permitiera utilizar cualquier tipo de medio y tecnología de transmisión y que siguiera funcionando incluso ante la eventualidad de la destrucción de alguna de sus partes. En 1969 como consecuencia del proyecto ARPA, nace la red ARPANET, que sumaba a ARPA cuatro grandes computadoras ubicadas en distintas localizaciones: Universidad de California Los Ángeles (UCLA), Santa Bárbara, UTA y el Instituto de Investigaciones de Stanford. A finales de 1969, un grupo de estudiantes y profesores de la UCLA mandaron el primer mensaje a una computadora del Instituto de Investigaciones de Stanford.

En los años 70 la red ARPANET crece lentamente. Sirve como banco de datos de investigación y desarrollo. En 1973 – 1974 empieza a utilizarse en ARPANET el protocolo TCP / IP (creado por Vinton Cerf considerado el padre de Internet) como respuesta a la necesidad de establecer un protocolo de comunicaciones estándar. Casi al mismo tiempo empieza a desarrollarse el UNIX (computadoras que soportan múltiples usuarios) por lo que TCP / IP se convirtió en sinónimo de UNÍS. En 1980 la red ARPANET cuenta con unas 100 computadoras. En 1981 aparece el "Usenet news system", servicio de información y debate de Internet. En 1982 se adopta oficialmente el protocolo TCP / IP como protocolo estándar. En 1983, se conectan ARPANET, MILNET (red militar en estados Unidos) y CSNET (red científica). Puede considerarse como el momento histórico del nacimiento de Internet. En 1986 nace la red NSFnet (red de la National Science Foundation), con el objetivo de facilitar a toda la comunidad científica norteamericana y a cinco grandes centros de supercomputación, la interconexión de datos. La NSF, ante los impedimentos burocráticos para usar la red ARPANET, decide crear una red propia que acabaría convirtiéndose en la auténtica espina dorsal de Internet. Dado su carácter abierto, la NSF desencadenó una explosión de conexiones, sobre todo por parte de las universidades. En 1990 se crea la ISOC (Internet Society) con el fin de promocionar Internet como solución universal para la comunicación de datos. En 1991 aparece la WWW (World Wide Web), en el CERN de Suiza (Laboratorio suizo de investigación en física de partículas). A cargo del equipo investigador estaba

¹⁵ ARPA: American research project agency

Tim Berners-Lee. En 1995 se consolida el proceso de privatización de los troncos principales (backbone) de Internet en Estados Unidos.

Crecimiento Económico Importante del Sector de Tecnología de Información

Uno de los desarrollos económicos más notables en los años recientes, fue el rápido crecimiento del sector de Tecnología de Información (TI). El PIB en Estados Unidos creció de 4.9% en 1985 a 6.1% en 1990, a medida que la PC comenzó a penetrar en los hogares y oficinas. La próxima explosión fue la actividad comercial iniciada en Internet. De 1993 a 1998, la participación del sector TI en la economía aumentó de 6.4% a 8.2%. Con una expansión tan rápida, la participación del sector TI en el crecimiento nominal del PIB, ha aumentado el doble, hasta cerca de 15%. Lo que ha permitido este incremento en la participación nominal del sector en la economía es el hecho que los precios de TI, ajustados por calidad y mejoras de desarrollo, han estado cayendo, mientras los precios en el resto de la economía han estado subiendo. El poder de la computación se ha ido duplicando cada 18 meses por los últimos 30 años. Al mismo tiempo, el precio promedio de un transistor a caído en seis veces su magnitud, mientras que el desarrollo del microprocesador ha evolucionado en la misma medida. En sólo seis años, el costo de un microprocesador ha decrecido de 230\$ a 3.42\$ por MIPS. Ningún otro ítem manufacturado ha decrecido en costo tanto y tan rápido. En 1996 y 1997, la declinación de precios en industrias de TI hizo bajar la inflación un punto por ciento. Sin la contribución del sector, la inflación de 2.0% hubiese sido de 3.1% en 1997. Se puede agregar además que, en términos reales, a la expansión del sector de TI se le puede contar una intensa participación en el crecimiento de la economía a mediados y finales de los 90. En años recientes, las industrias de TI han sido responsables de más de un cuarto de crecimiento real de la economía. Compañías a lo largo de la economía están apostando en TI para aumentar la productividad y eficiencia. En 1960, los gastos en TI de las empresas representaron solo el 3% del total de la inversión en equipos. En 1996, esta participación creció hasta rozar el 45%. Para algunas industrias como comunicaciones, seguros e inversionistas, los equipos de TI constituyen más de tres cuartas partes de la inversión en equipamiento total. La TI mantiene responsabilidades altamente gratificadas. En 1996, 7.4 millones de personas trabajaban en industrias de TI y en ocupaciones relacionadas con TI a lo largo de la economía. Tuvieron un ingreso de 46.000\$ anuales, comparado con un promedio de 28.000\$ del sector privado.

El impacto de la TI se refleja también en el capital de las principales compañías que representan el sector. El mercado de capitalización colectivo de las cinco mayores compañías, Microsoft, Intel, Compaq, Dell y Cisco, ha crecido de 12 billones de dólares en 1987, a 588 billones en 1997.

Construyendo la Internet

Donde avances en telecomunicaciones y computación ocurrieron largamente lado a lado en el pasado, hoy, convergen en Internet. Pronto, virtualmente toda la información de inversión tecnológica será parte de sistemas de comunicación interconectados, bien sea internos de un negocio, entre negocios, entre particulares y negocios o particulares a particulares. De cualquier forma que sea medido, Internet se expande a un paso verdaderamente rápido. El "host" de Internet se refiere a una computadora que está conectada a Internet y que posee una única dirección IP (Internet Protocol). Un *nombre de dominio*¹⁶ representa un registro en el DNS¹⁷. El número de usuarios de Internet crece vertiginosamente. UUNET, uno de los troncos principales (backbone) de Internet en Norteamérica estima que el tráfico en la red se duplica cada 100 días. El número de nombres registrados en el DNS creció de 26.000 en julio de 1993 a 1.3 millones en cuatro años. En el mismo periodo el número de "hosts" conectados a Internet se expandió de menos de 1.8 millones a 19.5 millones.

En enero de 1995, más de 27.000 dominios ".com" de alto nivel estaban asignados. La mayoría eran usados por los negocios para hacer publicidad a sus productos, compañías, proporcionar la dirección de las mismas e información acerca de cómo contactarlas.

Dos años y medio más tarde, los dominios comerciales llegaron a crecer hasta los 764.000.

¹⁶ Dominio: Cada sitio de red de Estados Unidos se basa por el sufijo de letras llamado: Dominio de Alto Nivel, por ejemplo: .com significa que el sitio pertenece a una empresa comercial; .gov se refiere a una institución gubernamental; .edu representa a una institución educativa. Usualmente tiene un código de país los cuales representan el país de origen, por ejemplo: .ve Venezuela, .co Colombia.

¹⁷ DNS: Acrónimo de Domain Name System (Sistema de nombres de dominio). Sistema para traducir los nombres de las computadoras en direcciones IP numéricas.

Por ejemplo: DNS. = 165.87.194.244

DNS. = 165.87.201.244

El Tamaño de Internet

La red de redes ha sido adoptada por la sociedad más rápido que cualquier otra tecnología previa. En tan solo cuatro años, Internet alcanzó los 50 millones de usuarios en todo el mundo, mientras que la computadora requirió 16 años para alcanzar el mismo número de consumidores; la televisión se tomó 13 años y la radio penetró en el mercado de 50 millones de radioescuchas en 38 años. En 1991 y 1992, años de iniciación de la Web, existían apenas 38 países conectados en la red, a principios de 1997, el número aumentó a 171 y en más de 200 en 1999, según reportes estadísticos aprobados por Internet Society.

De igual forma, en 1991 solo 617.000 computadoras, 3.556 redes y 18 mil dominios estaban conectados y registrados mundialmente a Internet. Hasta 1999, el número de computadoras se ubicaba en 43 millones, las redes superaban las 180.000 y los dominios sobrepasaban los 9 millones alrededor del mundo. El último informe del tamaño de la Red, reportado en la revista científica estadounidense *Nature*, indica que para febrero de 1999, existían en la misma 800 millones de páginas web, con alrededor de 15 trillones de bites información de texto (un byte equivale a un carácter de texto) y 180 millones de imágenes. Por supuesto, que la web continúa su rápido crecimiento, y en la actualidad existen 3 millones 630 mil nuevas páginas en línea; 68 mil millones de nuevos bites de texto; 816 mil nuevas imágenes; y 13 mil 600 millones de nuevos bites de datos de imágenes. Al cierre de 1999, la firma Computer Economics estimó en 171 millones en total de usuarios en línea y proyectó cerca de 345 millones para el 2005, mientras que el Computer Industry Almanac ha publicado que para el 2002 serán 490 millones de habitantes en la red. En el ámbito de usuarios en los países desarrollados se encuentra en una relación de 312 / 10.000 usuarios, a diferencia de los países en desarrollo, donde el orden es de 6 por 10.000 usuarios. África tiene el porcentaje más bajo con apenas 0.5% del total. Esta desventaja radica fundamentalmente en el desarrollo de la infraestructura global de las telecomunicaciones. Pese a las distancias abismales en el ciberespacio entre los hemisferios norte y sur, el número de usuarios de Internet en América Latina aumentará de 9 millones en 1999 a 38 millones en el 2003, lo cual convierte a la región en la de crecimiento más rápido de usuarios de Internet, según datos de mercado difundidos por Júpiter Communications Inc¹⁸.

¹⁸ Acosta Silvina, (2000, 31 de marzo), El ciberespacio suma 800 millones de sitios web más de 200 países están en la red, *El Nacional*, p. F2.

América Latina se Conecta

Cerca de la costa de Venezuela hay tres barcos de 20 metros de eslora tendiendo kilómetros de cables de fibra óptica de alta velocidad y con capacidad para soportar 600.000 llamadas simultáneamente. En una población andina en las afueras de Cuzco, en Perú, una cooperativa de agricultores indígenas ha encontrado una forma de multiplicar por diez el precio de su cosecha de papas, vendiéndolas a una cadena de alimentos orgánicos de Nueva York que encontró por Internet. En las calles de Sao Paulo, las mujeres a la moda se pasean con terrier West Highland, los perritos que hacen de mascota de iG, un servicio de acceso gratuito a Internet cuya popularidad, como la de los canes, ha subido como la espuma.

Estos son tan sólo unos pocos de los ejemplos del florecimiento de Internet en América Latina, un fenómeno que se extiende de forma desigual por el continente, pero a toda velocidad. En tan sólo dos años, la región se ha convertido en el próximo bombazo del sector. Aunque la conectividad es todavía muy baja comparada con Estados Unidos, - alrededor del 2% de los 500 millones de latinoamericanos están conectados, frente a más de la mitad de los norteamericanos- los analistas de telecomunicaciones opinan que este es el mercado de más rápido crecimiento del mundo. Según sus previsiones, para el 2003 la región tendrá entre 29.6 y 43 millones de usuarios, los cuales gastarán más de 8.000 millones de dólares comprando por Internet. A la vista de estos números, los empresarios e inversionistas se han lanzado a tender cables por toda la región y a posicionarse para cosechar los beneficios.

En América Latina, Internet tiene una clientela relativamente restringida porque navegar por la red en la región es mucho más caro que en Estados Unidos. Los proveedores de acceso a Internet cobrar tarifas que alcanzan los 50 dólares mensuales y, además las líneas telefónicas siguen siendo las tradicionales, es decir, se paga por el tiempo de uso, y no mediante una tarifa plana por llamada. Todo esto hace que los costos se acumulen. Dependiendo de la configuración del sistema de larga distancia, 20 horas de navegación por Internet pueden costarle a un solo usuario entre 20 y 300 dólares. Añada al menos otros 700 para una computadora con módem y la revolución de la información sigue siendo para muchos nada más que un sueño.

Estas cifras tienen a muchos gobiernos, agencias de desarrollo y organizaciones humanitarias preocupadas por una "división digital" entre los que tienen dinero y acceso a la información y los que no tienen ninguno de los dos. Con intención de cerrar esa brecha, los gobiernos latinoamericanos han lanzado varias iniciativas para ayudar a los ciudadanos a sumarse al mundo electrónico. Uno de estos proyectos es el financiado por el estado mexicano de Aguascalientes y el Banco Interamericano de Desarrollo. Bajo este proyecto se han instalado computadoras en todas las escuelas públicas de secundaria del estado, y más de la mitad de ellas se han conectado a la red.

La comunidad empresarial de Internet cree que el mercado evolucionará naturalmente para incluir a la clase media y a parte de la clase trabajadora, hagan lo que hagan los gobiernos. "Los pobres tendrán acceso", dice Roberto Wilson, socio de un fondo de inversión en Río de Janeiro, porque "los trabajadores pobres consumen". Muchos empresarios y analistas citan el ejemplo de la televisión en Brasil, donde, pese a la extrema pobreza, más del 80% de los hogares tiene un televisor. "No somos un país rico, pero las cosas llegan", dice Alvaro de Castro, director de desarrollo empresarial de Visualcom, una empresa de servicios de Internet y autor de dos libros sobre comercio electrónico en Brasil. "En todas las *favelas* hay antena parabólica. Lo mismo pasará con Internet".

Internet en Venezuela

Según una encuesta realizada por Starmedia.com y The Laredo Group, sobre el potencial de la red de redes, revela en sus comentarios específicos sobre Venezuela, revela que 29% de los usuarios de Internet ha realizado compras en línea, 68% adicional de usuarios venezolanos de Internet planea comprar productos o servicios a través del sistema en un plazo no mayor de un año. De acuerdo con estimaciones de la publicación especializada PC News & Report, en Venezuela hay unos 60 mil usuarios de Internet, y se elevará a 100 millones para el año 2003. Los usuarios de Internet en Venezuela están fuertemente concentrados en el grupo comprendido entre 25 y 34 años (39% del total), seguidos por el grupo de 18 a 24 (27%) y de 35 a 44 (19%), hay 8% de usuarios menores de 17 años y de 7% de mayores de 45 años. 79% de los usuarios venezolanos ingresa a la red desde su hogar, aunque un 67% lo hace también desde la oficina. Un 30% lo hace desde instituciones educativas, 24% desde bibliotecas y 24% desde otros lugares (cibercafés, casas de amigos, etc.) En cuanto a los lapsos de conexión, los usuarios pasan un promedio de 7.3 horas

semanales en línea, estando la mayoría (32%) conectados entre 3 y 6 horas a la semana. Sólo 11% se conecta más de 15 horas semanales y 3% menos de una hora cada siete días. 92% de los usuarios envía correo electrónico, 70% participa en charlas en red, 55% conoce gente nueva y 18% crea páginas personales.

Los usos en la red se distribuyen así: 69% recibe apoyo educativo, 65% busca información sobre productos o servicios, 65% realiza investigaciones y 64% lee noticias en Internet.

El Impacto de Internet en los Procesos de Reclutamiento y Selección

Lo Básico no cambia

Aún cuando la tecnología ha tomado algo del trabajo pesado en lo que respecta a la recepción, clasificación, y archivo de resúmenes curriculares, los profesionales de recursos humanos, mantienen la responsabilidad de diseñar y ejecutar las políticas de reclutamiento que mantendrán a la compañía de lado de la ley. No importa cuanta eficiencia añade la nueva tecnología al proceso, todavía depende de los empleadores determinar que es lo que buscan en un candidato. El elemento más importante de cualquier esfuerzo de reclutamiento, es la preexistente descripción de cargo. Según Christopher F. Ball¹⁹, desarrollar la descripción del cargo y diseñar un criterio de reclutamiento antes de revisar los resúmenes, "es la parte más vital para la búsqueda de un potencial candidato". A partir de la descripción de cargo, el profesional de recursos humanos o los especialistas de reclutamiento, pueden determinar las destrezas y atributos que buscan en los candidatos para una posición particular y diseñar los parámetros para buscar con el software.

El Final de una Era y el Inicio de un Nuevo Milenio

1999 fue el año pivote para que Monster.com se colocase 10 a uno delante de sus competidores. Esos últimos 12 meses han visto también tratados entre Jobs.com y CBS, CareerBuilder y NBC; Anuncios de prensa diarios publican cualquier tipo de alianzas, e inicio de "revolucionario nuevo servicio". Portales en línea, publicistas (inclusive páginas de humor), se han unido a la industria del empleo ofreciendo la "solución perfecta" para el manejo activo del casual y especialmente pasivo "talento" para los brazos esperanzados de viejos empleadores. La cual se ha descrito a principios de 1999 como una potencial industria de reclutamiento en línea de 3 billones de dólares (para alrededor del 2003) y ha sido convertida meses después en una bonanza de un estimado de 300 billones de dólares de

¹⁹ Consultor Corporativo de Restrac, Empresa Manufacturera de Soluciones Automatizadas de reclutamiento de Lexington, Mass. (como se cita en Click Jennifer, (1997, Noviembre), Blend Stablished Practices with New Technologies, (J. Rodolfo Trad.), (25 párrafos), *HR Magazine* (serie en red), disponible en: <http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/1197rec.htm>)

inversión. Fue excitante observar la cantidad de movimientos de Monster.com y que de igual manera se observó la frenética actividad de Hotjobs.com, Headhunter.com, Techies.com, Jobs.com y una media docena más intentando lograr la supremacía en Internet.

En 1999, el mundo en línea de repente descubrió trabajadores "contingentes"; profesionales con escasas habilidades quienes podrían tener la mano superior en futuras negociaciones con sus empleadores. El resultado es una gama de nuevos sitios como Free Agent, Monster Talent Market, e-Work y Skills Village, cada cual buscando las vías para capitalizar y conectar los "talentos" con los "proyectos". Mientras tanto, DICE, un sitio que fue reconocido por su fortaleza en dar soporte a contingentes de profesionales de tecnología de información, expandió a empleo de tiempo completo la amplitud de su contrato de trabajo luego de ser adquirido por EarthWeb.

La industria del reclutamiento, descubrió la Internet realmente este año, y algunas agencias se convirtieron en juegos de Internet con sus inversionistas. La tercera parte de las agencias de colocación están en muchas maneras más allá de aplicar simples estrategias de reclutamiento a través de Internet, ya que se dieron cuenta temprano, de que el futuro de su industria no será cazar prospectos en Internet, sino más bien cultivarlos a través de Internet. Ellos han iniciado la implementación de sistemas de desarrollo de destrezas en línea y modelos de asesoramiento con el objeto de agregar valor tanto a los buscadores de empleo como a los empleadores. Los sistemas de gestión de resúmenes continúan su movimiento hacia modelos basados en Internet, la expansión de sus ofertas y el desarrollo de nuevas formas de gestión en una carrera para lograr un completo escritorio integrado del reclutador.

El año 2000 lidera la Próxima Revolución

El año 2000, representa el inicio en la implementación de nuevos servicios agregados al reclutamiento vía Internet, como por ejemplo la *mensajería instantánea*, que permite recibir mensajes instantáneos al estar conectado a Internet, acerca de nuevas ofertas de empleo, así como le permite a los reclutadores saber cuando han recibido una nueva aplicación a los puestos ofertados en su sitio de Internet. Las *entrevistas y asesoría automática e individual*, les permiten a los candidatos que aplican a determinadas posiciones acceder a mensajes automáticos de asesoría acerca de las destrezas que deben poseer para su reclutamiento exitoso, ofrecen también a los candidatos información acerca de la empresa, como la misión,

valores, retos del puesto, estilos de liderazgo, etc. *Entrevistas PC – PC*, son logradas utilizando recursos multimedia, y permiten efectuar entrevistas en vivo y en tiempo real, reducen los gastos de traslado de los reclutadores y candidatos. *Reclutamiento directo vía Internet*, consiste en ir directamente a los candidatos potenciales para la ocupación de cargos determinados, estos candidatos potenciales se caracterizan por no tener conocimiento siquiera de la existencia de la compañía.

El proceso de reclutamiento se lleva a cabo haciendo revisión de bases de datos infinitas con resúmenes de profesionales de cualquier área; presentación de situaciones laborales reales, actualmente la red permite a las empresas crear escenarios reales de lo que podría ser la organización, o trabajar en la misma a través de la publicación de videos de empleados en grupos de trabajo, trabajadores de la línea de producción, eventos de la organización, permiten también la respuesta a preguntas frecuentes, lo cual le permitirá al candidato potencial tomar una decisión acerca de sus intenciones; *referencias externas*, algunos sitios les permiten a los candidatos que están haciendo su aplicación, recomendar la oferta de empleo a sus amigos; aprendizaje granular, le permite a las empresas dar un adiestramiento en línea e interactivo a los potenciales candidatos acerca de cómo aplicar satisfactoriamente a las posiciones que abrirá la empresa en situaciones futuras.

Reclutando a través de Internet

Lo que comenzó con una pequeña corriente, es actualmente un caudal inmensurable de sitios de Internet especializados en reclutamiento, según Crispin & Mehler²⁰, decenas de miles de "cazadores de trabajo" utilizan la Internet cada semana para buscar empleo – y dejan atrás un rastro de reclutadores siguiéndoles. Con pocas señales, pero con curiosidad y deseo de conseguir una vía, candidatos potenciales de manera implacable "rastrear", "hurgan" y "hacen click" a través de Internet para conseguir su próxima oportunidad. Ellos "cortan y pegan", "insertan y envían" o simplemente "apuntan y hacen click" en la esperanza de que serán "buscados y seleccionados". Los reclutadores que usan la Internet están confrontando con cantidades impresionantes de sistemas de rastreo de candidatos, sistemas de reconocimiento de voz interactivas, software de entrevista PC – PC, herramientas de

²⁰ Crispin Gerry y Mehler Mark, (1997, Diciembre), Recruiting Rockets through Cyberspace, (J. Rodolfo Trad.), (10 párrafos), *HR Magazine* (serie en red), disponible en: <http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/1297rec.htm>

aplicación de pruebas basadas en Internet, motores de búsqueda, técnicas de publicidad intrusa²¹, y cientos de bases de datos de resúmenes curriculares.

El paso rápido del desarrollo de estas tecnologías y el mercadeo de cada aspecto de la función de reclutamiento, le da un nuevo significado a la frase "estar más allá de la curva". El manejo de este fenómeno es la necesidad de resultados. El reclutamiento en línea trabaja, y el año venidero trabajará mucho mejor. Por lo menos tres, bien publicitadas, encuestas acerca del reclutamiento en Internet conducidas durante 1997 (Olsten, JWT Communications y Austin Knight) coincidieron en sus conclusiones que el número de reclutamientos clave fue pequeño pero en crecimiento y que las compañías estaban acelerando sus planes de usar Internet en el reclutamiento. De acuerdo con estas encuestas, de 17 a 67 por ciento de las compañías ha utilizado Internet para el reclutamiento.

¿Cómo afecta Internet los Costos de Funcionamiento?

Una encuesta efectuada por la Sociedad de Gerencia de Recursos Humanos de Norteamérica en 1997, reveló que Internet estaba de último en la escala de efectividad del reclutamiento, al lado de agencias de empleo gubernamentales. Pero esa situación puede estar cambiando. Internet puede estar impactando en la manera en que las compañías consiguen nuevos empleados, aún así no existe todavía una muestra de que esto esté ocurriendo. La Internet puede reducir una parte considerable del gasto en publicación de avisos, pero para eso momento era solo un poco más que un medio de publicación electrónico. Existen alrededor de 4.000 bases de datos de resúmenes curriculares con más de 2 millones de resúmenes en ellas, pero la mayoría de las empresas que desean reclutar no están buscando estas bases de dato de manera activa.

Sin embargo existen compañías como por ejemplo Burkholder, que poseen una perspectiva más positiva acerca del impacto de Internet, según los directores de esta compañía Internet está reduciendo los costos en el sentido que se pueden acceder a bases de datos con información de candidatos potenciales, listar ofertas de empleo publicas o privadas en boletines en tiempo real. La conectividad entre los resúmenes de los candidatos y los empleadores se agiliza electrónicamente, Internet ha simplificado tremendamente el proceso de listar y conseguir trabajo y ha creado algo más que una absoluta conexión. Existe una

²¹ Tipo de publicidad utilizada en Internet que llega al usuario sin su autorización

eficiencia intrínseca en el uso de Internet, puede reducir los costos de respuesta y reclutamiento de candidatos.

Ventajas y Desventajas

Una investigación de campo de Austin Knight reveló que dos terceras partes de las compañías encuestadas consideraron Internet con mayor índice de costo – efectividad que cualquier otro método de reclutamiento disponible. Las compañías que usaron Internet mostraron incremento en las tasas de costo – efectividad en relación con otras compañías.

Usuarios de Internet respondieron a una encuesta realizada por JWT Specialized Communications citando estas ventajas, además de otras: acceso a más personas y una gama más amplia de candidatos, capacidad para conseguir los tipos de personas necesitadas, acceso a personas con conocimientos en computación, conveniencia y respuestas más rápidas, facilidad de uso, y economía. En los casos que las compañías necesitan determinados tipos de candidatos, acuden a la creación de eventos especiales de reclutamiento, como ferias, pero a través de Internet, el trabajo y costo se reducirían al colocar estas ofertas en su página web. Algunas compañías objetan que podrían recibir millares de resúmenes y que su tiempo para revisarlos es reducido. Otra desventaja revelada en esta encuesta es el hecho que no todo el mundo puede acceder a Internet, y que por consecuencia no se presta para conseguir personas de áreas no técnicas.

Características del Reclutamiento en un Mercado Global

Se puede entender porque el mercado global es una proposición apelable para los nuevos gerentes. Día a día, este le da un objetivo de mercado de billones. Desdichadamente, enfrentar lenguajes, culturas y actitudes diferentes crea numerosas oportunidades de errores y desatinos. Por ejemplo el cintillo del anuncio de Coca Cola reza: "Coca Cola adds life"²², traducido al Mandarín dice algo como: "Brings your ancestors back from the dead"²³.

Pero hoy en día la industria de recursos humanos está observando el mercado global de manera hambrienta. Lo mucho que se ha hablado acerca de la carencia de destrezas

²² "Coca Cola da vida"

²³ "Regresa a tus ancestros de la muerte"

significa que las compañías deben incrementar su búsqueda para conseguir el mejor talento, y los empleados a su vez pueden decidir ser elegibles. Según Andrea Betone²⁴, "el mercado laboral de hoy es más competitivo", "es necesario vender la compañía al empleado". Los reclutadores tienen que crear una fuente global de empleo. Y, como descubrió Coca Cola, en el momento que se trate de hacer algo a escala global, la propensión de arruinarlo se incrementa exponencialmente. A largo plazo, el reclutamiento global puede facilitar a las compañías evitar cometer errores embarazosos y costosos.

La publicidad en el lenguaje universal de negocios – Inglés- puede ayudar a evitar tales errores, pero puede alienar aún determinadas nacionalidades. Keziah Cunningham²⁵ dice: "En Alemania y España se puede utilizar el Inglés si eres de una compañía internacional, pero en Francia no. Los franceses dicen que si la compañía no traduce el anuncio a su idioma no están interesados en ellos". Pero los publicistas no solo deben entender el status de los símbolos que tiene el mercado local, deben trabajar también en como se siente la gente en relación con la compañía. Algunas veces esto se convierte en una ventaja. Las compañías de comida rápida al Este de Europa, por ejemplo han sido particularmente exitosas en este sentido. "La gente quiere estos trabajos, no justamente porque quieren vender comida de producción masiva, es porque la asocian con todas las cosas del Oeste de Europa," dice Richard Goldie, director de la agencia de reclutamiento de ejecutivos Macmillan Davies Hodes, que tiene su sede en Londres. Pueden existir también implicaciones legales que los publicistas deben tener en cuenta también. Por ejemplo, nunca se coloca el promedio de edad cuando se colocan anuncios. En los Estados Unidos de América, en estos días se debe ser muy cuidadoso de colocar algo que pueda ser considerado como discriminación. Pero nada de esto hace del reclutamiento global algo imposible, solo significa que las compañías deben estar pendientes de ajustar sus métodos. Como siempre, Internet puede solventar muchos de los problemas que presenta el reclutamiento global. Al usar la Internet se puede ofrecer un trabajo en Malasia y obtener una respuesta en Canadá. Esto convierte el reclutamiento internacional en algo bastante rápido. Una serie de nuevos servicios de reclutamiento en Internet tales como Top Jobs on

²⁴ Directora de Ventas y Mercadeo de TMP, Consultora internacional con sede en Londres. (Como se cita en Dale Kate, (2000, Enero / Febrero), I'd Search the Whole World Over, (J. Rodolfo Trad.), HR World, 13, 23 – 25)

²⁵ Gerente de línea de Bernard Hodes, Consultora internacional con sede en el Reino Unido. (Como se cita en Dale Kate, (2000, Enero / Febrero), I'd Search the Whole World Over, (J. Rodolfo Trad.), HR World, 13, 23 – 25)

the Net y el adquirido recientemente por TMP Monster.com significan que los empleados pueden buscar empleos en cualquier parte del mundo con solo hacer "clic" con el ratón. El reclutamiento global es difícil y consumidor de tiempo, pero la atractiva idea de una gama mundial de posibles candidatos, combinado con el incremento en el uso de Internet, significa que las compañías lo harán en número creciente.

Medición de los Procesos de Reclutamiento y Selección

Necesidad de Medición

Hace décadas una mitología se tendió acerca de la función de personal. La creencia fundamental fue que el verdadero valor de del trabajo de personal, solo podía ser juzgado por aquellos que lo hacían, inclusive el criterio de evaluación era subjetivo. Existía la creencia de que los tipos de medidas para los negocios, no podían ser aplicados a esta función. Esta visión, coloca a personal aparte del resto de la organización. Los gerentes de línea, rápidamente entendieron que personal tenía que entenderse como un problema del negocio también. Si la situación actual va a cambiar, la gerencia deberá probablemente tomar algo de responsabilidad y actuar. Hay dos caminos en los cuales se puede promover un cambio. Primero, pueden ordenar que un sistema de reporte objetivo sea creado por el actual departamento de RRHH. Para que esto ocurra, ellos se pueden concentrar en la función y revisar el nivel de recursos que intervienen en este. Segundo, pueden contratar a una persona que conozca como implementar un sistema de medición.

Éxito en las Organizaciones

El éxito en las organizaciones depende de tres habilidades. Primero, tienes que estar en capacidad de hacer tu trabajo. Pero con el simple hecho de cubrir los estándares no es suficiente. Hoy en día es necesario poseer una excelente tecnología, o tener avanzada ventaja competitiva. Segundo, es necesario ser excelente en las áreas correctas. Esto significa que es necesario concentrar la atención y energía en las áreas que hacen la diferencia. Finalmente, el éxito depende de la habilidad para hacer mediciones del desempeño y utilizarlas persuasivamente para obtener los recursos necesarios y para trabajar efectivamente orientado hacia los requerimientos de los clientes.

El Nombre del Juego

El negocio es y siempre ha sido un juego de números. Con el avance de la tecnología de procesamiento de información, el ejecutivo de hoy tiene acceso a un rango de data cercano al infinito en su profundidad y amplitud. No existe casi nada que una

computadora no pueda procesar a velocidades incomprensibles. Si se quiere saber qué tan bien lo está haciendo la compañía, no se pierde mucho tiempo en la portada del reporte. Los Banqueros y Analistas de Seguro, gente que viven de su habilidad para diagnosticar la salud de una compañía, voltean la página y se dirigen directamente al final del libro. Ellos quieren ver números, porque las palabras son muy imprecisas. El Gobierno y la Contabilidad han acordado establecer lo que ellos han llamado principios generales de contabilidad. Analistas, usando estos principios de clarificación, pueden leer la declaración financiera en un reporte anual y sentirse confortables de que están conociendo la verdadera condición de una empresa.

Vendiendo la Idea

La primera vez que se introduce la idea de implantar un sistema de medición de desempeño en la gerencia, probablemente se recibirá una variedad de reacciones, que van desde la apatía hasta la rebelión. Todas estas son reacciones razonables, y reflejan el hecho de que es un nuevo concepto para muchos profesionales de RRHH. Las personas temen a los cambios, a menos que vean buenas razones para hacerlos. La gerencia debe estar convencida de cuatro puntos: primero, que hay una razón de negocio valedera para hacerlo; segundo, que puede hacerse; tercero, que no significará trabajo extra; y por último que definitivamente tiene que ver con ellos.

Diseño de un Sistema de Medición

Estándares

A mediados de 1984 el instituto Saratoga congregó 15 profesionales de RRHH bajo el auspicio de la Asociación Americana de Administración de Personal (ASPA²⁶, ahora Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos [SHRM²⁷]), con el propósito de crear el primer compendio de fórmulas para medir el trabajo de las funciones de RRHH. El propósito era establecer maneras estándares de medir el trabajo de RRHH. Estas mediciones son las habilidades humanas que se convierten en referencias en gerencia y a su vez conforman la base para el Reporte de Efectividad de Recursos Humanos del la

²⁶ ASPA: American Society for Personnel Administration.

²⁷ SHRM: Society for Human Resources Management

Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos / Instituto Saratoga (HRER²⁸). Las fórmulas en el año 1994, son las siguientes:

Tipo de Medición	Ámbito de Aplicación
Contrataciones como porcentajes de total de empleados	Separación voluntaria*
Costo de contratación*	Separación voluntaria por tiempo de servicio*
Tiempo para cubrir puestos vacantes*	Relación entre ofertas hechas y ofertas aceptadas*
Tiempo de inicio en el puesto de trabajo*	

Tabla 3. Estándares de medición de la función de RRHH de la Sociedad para la Gerencia de RRHH / Instituto Saratoga

Esta data fue medida y reportada por industria, tamaño de la compañía, región y tasa de crecimiento. En 1994, la data fue obtenida de aproximadamente 500 compañías. Hoy en día este reporte constituye un reporte nacional estándar en habilidades de RRHH.

La Medición Más Importante

Peter Drucker establece que el propósito de un negocio está determinado no por el productor, sino por sus clientes, a través de las necesidades que el cliente satisface adquiriendo los productos o servicios del negocio. Este punto de vista puede ser aplicado a la función gerencial. Los departamentos de gerencia son como negocios con un mercado, convirtiéndose la organización en el mercado que esta gerencia sirve. Cuando el cliente interno está insatisfecho con tu servicio, existe un problema. Hoy en día muchos servicios de gerencia están siendo contratados a otras empresas, utilizando la figura del outsourcing²⁹.

Si quieres mantener tus clientes, es necesario que sepas que exactamente requieren ellos de tu gerencia, y como puedes incrementar su nivel de satisfacción.

Medición de la Satisfacción del Cliente

²⁸ HRER: Human Resources Effectiveness Report

* Reportado como exceptuado, exceptuado y total

²⁹ Outsourcing: Práctica gerencial que consiste en adquirir productos y servicios de otras compañías.

Desde 1985 hasta 1990 un proyecto de investigación fue llevado a cabo con el propósito de entender acerca de la satisfacción del cliente en relación con los servicios que percibe. Los investigadores de Duke and Texas A&M estudiaron distintas industrias de servicios, incluyendo bancos, compañías de tarjetas de crédito, firmas de vendedores y negocios de reparación. Cinco factores fueron cubiertos para determinar la satisfacción del cliente. Los factores descritos en orden descendiente de importancia, fueron:

Confiabilidad: cumplimiento confiable y exacto.

Responsabilidad: diligencia para proveer servicio puntual.

Seguridad: habilidades y conocimiento desplegados que generan confianza y seguridad con el cliente.

Empatía: dar importancia y atención individual al cliente.

Tangible: presentación de las facilidades y organización, y presentación y uso total de los materiales mostrados.

En el Instituto Saratoga, se aplicaron estos factores a la satisfacción de los clientes internos de recursos humanos y adicionalmente se les preguntó cuan importante era cada uno de ellos. Se construyó una encuesta de 20 ítem y se previeron escalas para responder ambos satisfacción e importancia. Una de las variaciones más importantes que se consiguió fue que en muchos casos la seguridad se convirtió en el segundo factor más importante. Esto es considerado un signo positivo, a partir del momento en que los clientes de recursos humanos están buscando muestras de profesionalismo del departamento de recursos humanos.

La Cadena de Valor

Jac Fitz-enz, describió en la década de los 80, el mito subjetivo de que la función de recursos humanos no podía ser objeto de medición. Afortunadamente ese mito ha desaparecido de la mayoría de las mentes de los profesionales de recursos humanos. Ahora, en vez de laborar con métodos demasiado complejos, se ha reducido el proceso al examen de solo cuatro puntos. Estos puntos son los componentes entrelazados de la cadena de valor.

Proceso -> Producto -> Impacto -> Valor Agregado

Todos los procesos tienen la intención de agregar valor, cualquier otro propósito debería ser desechado. El objetivo de la medición es crear vías para medir y evaluar cambios en el procesamiento, producto y su valor resultante. Un ejemplo de procesos y productos en las variadas funciones de recursos humanos se muestran en el cuadro que se muestra a continuación.

Función	Proceso	Producto	Valor Agregado
Reclutamiento	Entrevistas de oferta de trabajo	Contratación Aceptaciones/ rechazos	Reducción de costos Optimización del tiempo Aumento de la calidad

Tabla 4. Productos obtenidos según proceso de la función de RRHH

Por cada mejora en un *proceso*, debería existir un mejor resultado. Al resultado se le llama un *producto*. La diferencia entre este producto y los productos obtenidos antes de la mejora en el proceso es el *impacto*. El ingreso ocasionado por el impacto es el *valor añadido*.

Orientación de los Resultados

Existen muchas tareas y procesos al adquirir un nuevo empleado. Es necesario medir cada uno de ellos hasta el grado en que ellos puedan decirte cuan eficiente fue el reclutamiento, pero la variable que tiene más peso es el resultado o el producto.

- ¿Cuál fue su costo?
- ¿Cuánto tiempo tomó?
- ¿Cuántos contratos se acometieron?
- ¿Cuál fue la calidad de los empleados?
- ¿Cómo fue su impacto organizacional?
- ¿Cómo se comparan estos contratos con tiempos anteriores?

Estas son las cosas a las cuales es necesario poner atención. Cuando se pueda probar que se obtuvieron resultados positivos en áreas importantes, la gerencia de recursos humanos se habrá establecido como un miembro que agrega valor a la organización.

Reportar no Solamente datos

El propósito de una comunicación de negocios es informar y persuadir. Es necesario estructurar los reportes de manera que la audiencia pueda entender y apreciar la contribución del departamento.

Variables a considerar en el proceso de Reclutamiento y Selección

En función de tomar una decisión inteligente respetando las diferencias entre reclutar adentro o afuera, es necesario conocer el costo relativo de cada uno. El Costo por Empleo (CPE) aplica en los casos de promoción interna o reclutamiento externo, y genera a su vez una serie de gastos los cuales caen en las siguientes categorías:

Tipo	Gasto
A. Costo de la Fuente	Publicidad y agencias de empleo pagadas para generar aplicaciones; empleos y / o referencias
B. Tiempo de empleo del departamento	Salarios, beneficios, y costos estándar del departamento usados mientras se discute la fuente de reclutamiento; trabajo con el medio y /o agencia para comenzar la búsqueda; análisis de las aplicaciones; llamar a los candidatos para entrevistas; entrevistar a los candidatos y chequear referencias; coordinar entrevistas de los candidatos con la gerencia; hacer y confirmar la oferta
C. Gerencia	Salario, beneficios y costos estándares del tiempo de gerencia del departamento que hace la solicitud para planificar el reemplazo de la plaza vacante, discutir y entrevistar candidatos y hacer la decisión de emplear y hacer la oferta
D. Costo de Procesamiento	Costo de abrir un nuevo archivo en el sistema de data de la empresa, bien sea manual o automático; costo de la aplicación de exámenes médicos; costo de verificación de antecedentes; chequeos de seguridad, etc.
E. Viaje y reubicación	Costos de viaje y alojamiento del personal de recursos humanos y candidatos; costos de reubicación
F. Misceláneos	Materiales y otros gastos no planificados. El costo de la orientación del nuevo empleado debe ser incluido o considerado parte de los gastos de adiestramiento. Chequeos de referencias, exámenes físicos, pruebas de consumo de drogas son otros ejemplos.

Tabla 5. Cuadro demostrativo de costo por empleo (CPE)

$$CPE = \frac{A + B + C + D + E + F}{G} + 10\%$$

Donde:

A = Costo de la Fuente

B = Tiempo de empleo del departamento

C = Gerencia

D = Costo de Procesamiento

E = Viaje y reubicación

F = Misceláneos

G = Empleo

Análisis de Eventos Especiales

En algún punto de sus carreras la mayoría de los gerentes de reclutamiento se consiguen con que han desarrollado una especial magia de reclutamiento. Esta magia debe ser aplicada para cubrir plazas de posiciones que son difíciles de cubrir en determinados mercados de trabajo, es entonces cuando se aplican eventos especiales de reclutamiento, los cuales tienen formas distintas de evaluación.

Respondiendo al Cliente sus Prioridades de Tiempo y Calidad

Existen otras consideraciones más allá del costo. Objetivos de reducción de tiempo, oportunidad y calidad pueden ser más importantes a la vista del gerente que requiere el candidato, a su vez el cliente. Es necesario mantener en mente que el cliente está concentrado en alcanzar sus objetivos operacionales. El punto de decisión puede apuntar hacia el tiempo, costo y calidad como cambios en la presión. En una compañía de rápido crecimiento, el hecho de mantener las plazas cubiertas puede ser el requerimiento primordial. Sin el personal suficiente, el cliente no puede alcanzar su producción u objetivos de servicio. En cambio en compañías de crecimiento lento el gerente puede tomar más tiempo, ser más selectivo.

Factor Tiempo

Básicamente, hay tres valores de tiempo en el proceso de reclutamiento. Uno tiene que ver con el tiempo que toma conseguir candidatos calificados y llevarlos a entrevista con el gerente. Este tiempo se llama *Tiempo de Respuesta*. Otro tiene que ver con cuanto se tarda en llenar una requisición de trabajo (tener una oferta aceptada). Este se le llama *Tiempo de Ocupación*. El tercero es el llamado *Tiempo de Inicio* y finaliza cuando el candidato se presenta a trabajar.

El tiempo de respuesta se define como el tiempo que transcurre desde el día en que se recibe una requisición de un puesto de trabajo, hasta el día en que se llama al gerente que hizo la requisición para anunciarle que se tiene un candidato para ser entrevistado. Este es un valor importante, sin embargo no indica que se ha hecho el trabajo completo, solo muestra que tan rápido funciona el sistema de procura de candidatos. La fórmula siguiente muestra el cálculo del tiempo de respuesta.

$$TR = DE - DRR$$

Donde:

TR = Tiempo de Respuesta

DE = Día de la primera entrevista con el Gerente del Área

DRR = Día de recepción de la requisición

Tiempo para la Ocupación de un Cargo

El segundo valor de tiempo es el tiempo de ocupación. Este mide el número total de días que transcurren entre la entrega de una requisición aprobada a la gerencia hasta el día en que el candidato acepta la oferta de empleo. La fórmula siguiente muestra el cálculo del tiempo de respuesta.

$$TO = DRR - DAO$$

Donde:

TR = Tiempo de Ocupación

DRR = Día de Recepción de la Requisición

DAO = Día de Aceptación de la Oferta

Tiempo de Inicio en el Cargo

El tercer valor de tiempo es el tiempo de inicio en el cargo. La fórmula siguiente muestra el cálculo del tiempo de respuesta.

$$TI = DRR - DI$$

Donde:

TI = Tiempo de Ocupación

DRR = Día de Recepción de la Requisición

DI = Día de Inicio en el cargo

Tasa de Referencia

Está conformada por la data colectada por grupos de empleos o unidades de trabajo para mostrar cuantos candidatos calificados en el promedio están siendo desarrollados.

A medida que cambia el mercado, las tasas de referencia cambian acorde con estos cambios, en estos casos las expectativas y prácticas de la gerencia tienen que cambiar si quieren ocupar los cargos vacantes.

Sistema de Publicación de Puestos

Tres visiones del sistema de publicación de ofertas de empleos son el uso de los empleados del sistema, la tasa de empleos generados por el sistema y el rol del sistema en el esquema total de reclutamiento. Cada perspectiva ofrece oportunidades para medición. Periódicamente las ofertas de empleo son publicadas para que los empleados las vean y apliquen a ellas. Los sistemas de publicación varían a lo largo de las industrias, pero lo importante de medir es ¿qué ocurre cuando se publica una oferta de empleo?, ¿Se consigue el departamento con empleados ansiosos de ser transferidos?, ¿Se presenta alguien? La medición básica es la tasa de repuesta a la publicación de oferta de empleo, la cual indica cuantas respuestas son recibidas por publicación. Esta medición proporciona información valiosa que puede ser utilizada en los subsistemas de relaciones laborales, compensación, etc.

Eficiencia y Efectividad del Reclutamiento

Permite monitorear qué tan bien está haciendo su trabajo el personal de reclutamiento, mide a su vez, el tiempo de entrevista de candidatos, tasa de nuevos empleos y la tasa de efectividad en los empleos logrados. La efectividad del reclutamiento se aprecia a través de las distintas mediciones que se plantearon a lo largo del capítulo, entre ellas se cuentan:

- Tiempo de repuesta
- Tiempo para la ocupación del cargo
- Costo por contratación
- Taza de efectividad de los empleos logrados
- Calidad de los empleados contratados

CAPÍTULO III.- MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones Generales

El marco metodológico de la presente investigación, donde se propone estudiar La Internet como Herramienta de Optimización de los Procesos de Reclutamiento y Selección, es la instancia que alude al momento tecno - operacional presente en todo proceso de investigación; donde es necesario situar al detalle, el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que se emplearán en el proceso de recolección de los datos requeridos en la investigación propuesta. En tal sentido se desarrollarán importantes aspectos relativos al tipo de estudio y a su diseño de investigación, incorporados con relación a los objetivos establecidos, que en este caso se trata de una investigación exploratoria descriptiva; la población estudiada, así como el número total de sujetos que la integran; la muestra que se utilizará y como fue seleccionada; las técnicas e instrumentos que se emplearán en la recolección de los datos, y el análisis e interpretación de los resultados que permitirá destacar el valor que añade Internet como herramienta de los Procesos de Reclutamiento y Selección.

Tipo de Estudio.

De acuerdo al problema planteado referido a Internet como herramienta de los Procesos de Reclutamiento y Selección, y en función de sus objetivos, se incorpora el tipo de investigación denominado Estudio Descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis³⁰ (Dankhe, 1986/1999). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En atención a esta modalidad de investigación, se introducirán grandes fases en el estudio, a fin de cumplir con los requisitos involucrados en un estudio descriptivo. En la primera fase de ellas, se desarrollará un diagnóstico de los

³⁰ Sampieri H. Roberto, Collado F. Carlos, Lucio B. Pilar, (1999), Metodología de la Investigación, México, Mc. Graw Hill.

indicadores cuantitativos y cualitativos que caracterizan los procesos de reclutamiento y selección en aquellas empresas que poseen procesos tradicionales y utilizando Internet como herramienta de optimización. En la segunda fase se desarrollará el levantamiento de los datos que permitirán la medición de estos indicadores. En la tercera y última fase del estudio y atendiendo a los resultados de estos levantamientos de datos, se realizará la comparación de los mismos para determinar el valor que pudiera haber añadido o no, Internet como herramienta a los procesos de reclutamiento y selección.

El diseño de Investigación.

En el caso que nos ocupa, la investigación planteada, cuyo objetivo central es determinar la efectividad de Internet como herramienta de optimización de los procesos de Reclutamiento y Selección, se aplicará un diseño transeccional correlativo, Sampieri, et al. (1999), lo denominan como un diseño que describe relaciones entre dos o más variables en un momento determinado, en estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. De esta forma se podrá describir la relación existente entre Internet y los procesos de Reclutamiento y Selección, así como determinar su efectividad.

EL DISEÑO CORRELACIONAL / CAUSAL

El diseño de la investigación correlacional / causal ha sido delimitado de la siguiente manera:

1. Grupo de Empresas que realizan sus procesos de reclutamiento y selección tradicionales. Descripción, medición
2. Grupo de Empresas que poseen Internet y lo utilizan como herramienta de optimización de sus procesos de reclutamiento y selección. Descripción, medición

PROCEDIMIENTOS DEL DISEÑO

Con la finalidad de comparar los resultados de las mediciones de efectividad de los procesos de reclutamiento tradicionales y vía Internet, y determinar el valor agregado de esta tecnología, se efectuarán los siguientes pasos:

1. Descripción de los Procesos de Reclutamiento y Selección
2. Medición de Efectividad de los Procesos de Reclutamiento y Selección
3. Comparación de ambas mediciones para la determinación de la efectividad de Internet como herramienta de los procesos de Reclutamiento y Selección

Población o Universo de Estudio.

En la presente investigación las unidades de análisis, serán la totalidad de las empresas nominadas por la Revista Gerente 500 como Las Más Grandes y Exitosas de Venezuela.

Todas estas empresas constituyen la población o universo de estudio para la investigación planteada, para la cual se generalizarán los resultados.

La Muestra.

Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible. Como ya se indicó con anterioridad, el universo de este estudio está conformado por las Empresas del Universo que se encuentran enmarcadas dentro de los siguientes criterios de selección:

- a) Poseer Procesos de Reclutamiento y Selección Similares
- b) Tener o no presencia en Internet
- c) Utilizar Internet como herramienta de los procesos de reclutamiento y selección
- d) Mantener procesos de reclutamiento y selección tradicionales
- e) Pertenecer a un Sector de la Economía que haya demostrado crecimiento en los últimos cuatro años.

Definido el Universo de Estudio de manera precisa y homogénea, a los fines de obtener una muestra estadística, lo más representativa posible, se aplicó un muestreo por cuotas³¹.

³¹ Sampieri H. Roberto, Collado F. Carlos, Lucio B. Pilar, (1999), Metodología de la Investigación, México, Mc. Graw Hill.

Capítulo IV.- ANÁLISIS DE LOS DATOS

La muestra que se obtuvo al aplicar los procedimientos metodológicos descritos en el capítulo anterior, estuvo conformada por las siguientes empresas:

Sector	Empresa	Porcentaje de Representatividad por Sector
Producción Petrolera	PDVSA	100%
Banca Universal y Comercial	Banco Provincial	18% ³²
Mercado de Capitales	BBO Servicios Financieros	22% ³³
Ensambladoras de Vehículos	Ford Motors	20.87% ³⁴
Construcción	Constructora Sambil	30% ³⁵
Servicios Petroleros	Inelectra	30% ³⁶
Metalurgia	Sivensa	24% ³⁷
Química Básica	Procter & Gamble	20% ³⁸
Farmacias	Farmatodo	19% ³⁹
Fabricantes de Cemento	Vencemos	43% ⁴⁰

Tabla 6. Empresas a las que se le aplicó el instrumento de recolección de datos

Esta muestra está representada por diez de los cien sectores de producción de bienes y servicios que estudia la revista Gerente en su edición extraordinaria 1999-2000, lo que equivale al 10% del total de los sectores, que van desde el sector petrolero hasta el sector

³² Comparte el sector con nueve entidades bancarias, le sigue Banco Mercantil con 12.67%, Banco de Venezuela con 11.39%, etc.

³³ Comparte el sector con nueve casas de bolsa, está ubicada luego de Activalores 24.67% y La Primera 23.01% que no respondieron el instrumento de recolección de datos.

³⁴ Comparte el sector con siete ensambladoras, General Motors se encuentra por encima con una participación del 28%, pero está radicada fuera del área metropolitana

³⁵ Comparte el sector con cuatro constructoras, le sigue Perso con 15%, Edificaciones Túnel con 13%, etc.

³⁶ Comparte el sector con cinco empresas, le sigue Jantesa con 24%, Vepica con 20%, etc.

³⁷ Comparte el sector con cinco empresas, le sigue Sidor con 18%, Conduven con 9.3%, etc.

³⁸ Comparte el sector con cinco empresas, le sigue Colgate-Palmolive con 13%, Corimon con 13%, etc.

³⁹ Comparte el sector con cinco empresas, le sigue Farmahorro con 10%, Cobeca con 9%, etc.

⁴⁰ Comparte el sector con cuatro empresas, le sigue Caribe-Holderbank con 24%, Lafarge-La Vega con 23%, etc.

Frutícola, la muestra a su vez, está conformada por empresas pertenecientes a los sectores: público y privado de la economía nacional.

Es necesario destacar que dentro de cada uno de estos sectores, las empresas seleccionadas, tienen un promedio de representatividad del 32.68%, esta situación se ajusta a lo establecido por Sampieri donde los muestreos por cuotas frecuentes son válidos en cuanto a que un determinado diseño de investigación así los requiere, sin embargo los resultados son generalizables a la muestra en sí o a muestras similares.

Una vez diseñado y aplicado el instrumento de recolección de datos (ver anexo 1), los datos obtenidos se procesan y arrojan la siguiente información:

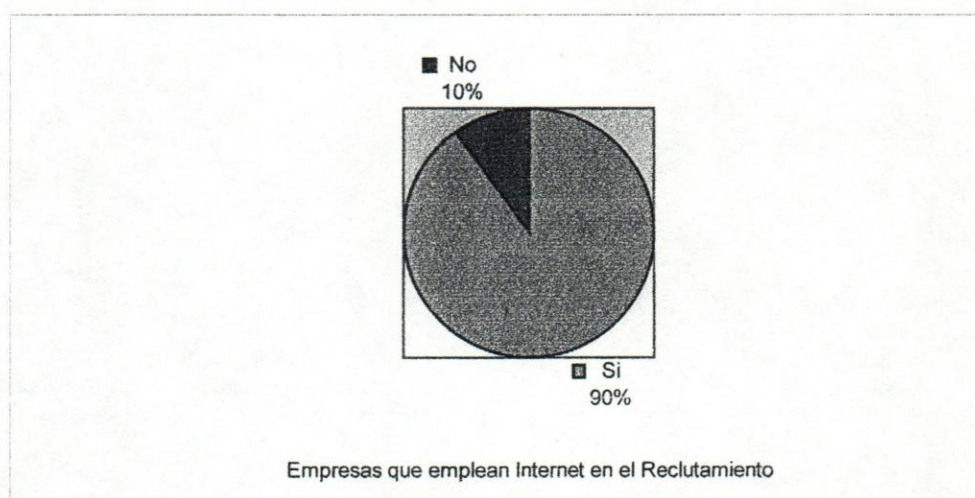


Gráfico 1. Relación de Empresas que emplean o no Internet en sus procesos de reclutamiento

Este gráfico demuestra que existe un porcentaje bastante elevado de empresas que emplean Internet en su proceso de Reclutamiento y Selección (ver anexo 2).

Igualmente se pudo evidenciar que la empresa que posee mayor renta, PDVSA, es la empresa representada en el 10% restante de organizaciones que no emplean Internet, en los procesos de reclutamiento y selección, aún cuando la empresa demuestra una gran capacidad de crecimiento, desde el punto de vista global, la misma tecnología le ha colocado las trabas de integración de los procesos de reclutamiento y selección e Internet, debido a

que emplean SAP (que es un software que integra las herramientas de manejo de información y que soporta el proceso de Toma de Decisiones) y no se han hecho las modificaciones necesarias para la sincronización de ambos.

Otros datos importantes obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, fueron los relacionados con el Factor Tiempo de Respuesta⁴¹, y se dividieron en dos partes el tiempo de respuesta obtenido mediante la aplicación de métodos de reclutamiento tradicionales y el tiempo de respuesta obtenido mediante la aplicación de Internet:

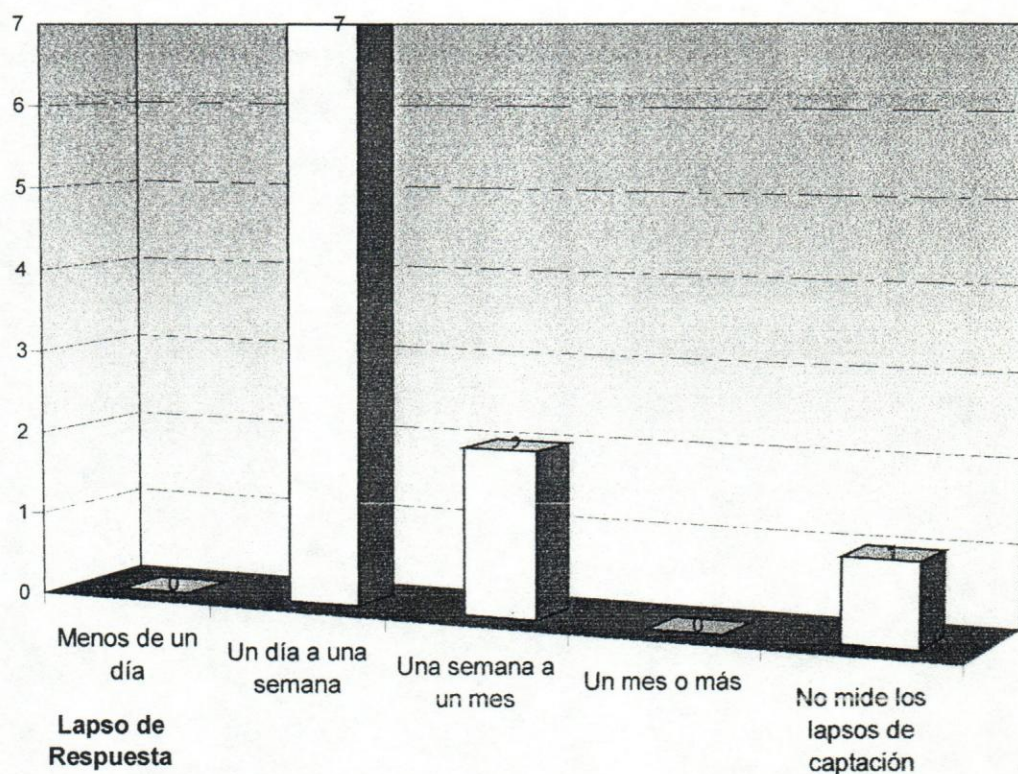


Gráfico 2. Factor tiempo de respuesta al utilizar métodos tradicionales en el proceso de reclutamiento

⁴¹ Fitz-enz Jac, (1995), Como medir la Gerencia de RRHH (2ª ed.), (J. Rodolfo Trad.), EUA, Mc Graw Hill.

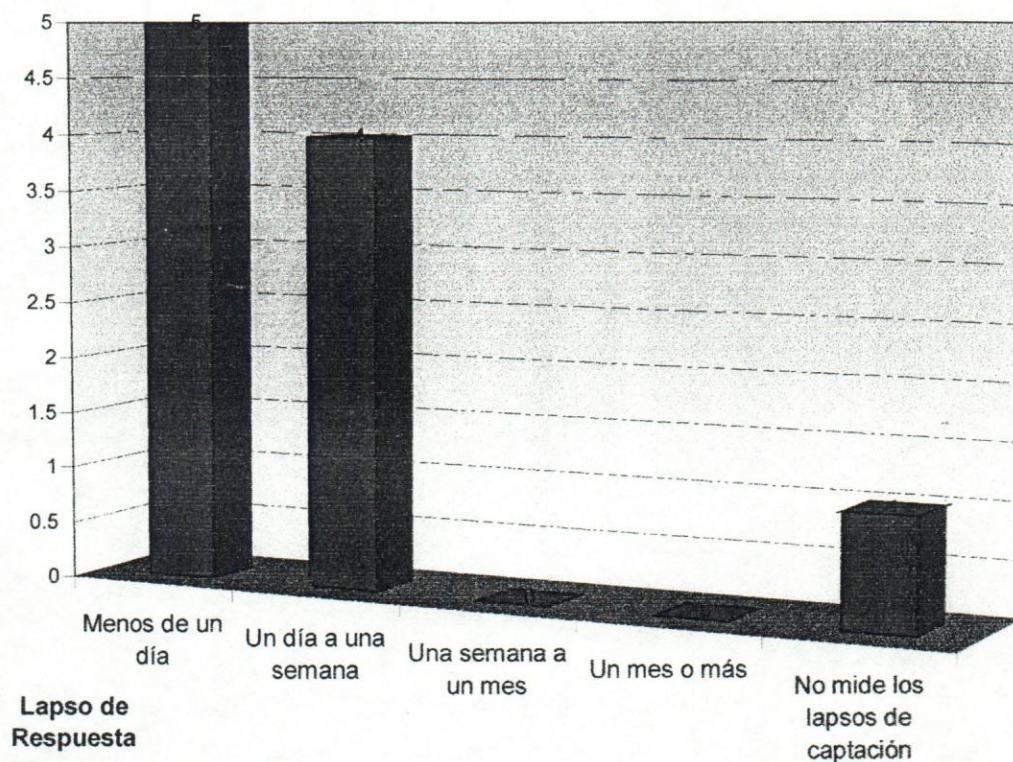


Gráfico 3. Factor tiempo de respuesta al utilizar Internet en el proceso de reclutamiento

En estos dos gráficos se nota la reducción del factor tiempo de respuesta cuando se utiliza Internet Vs. Los medios tradicionales de reclutamiento.

En esta recolección de datos a través de la entrevista estructurada permitió conocer datos que se adquirieron durante la ejecución de las reuniones con los distintos Gerentes de RRHH, como por ejemplo, esta disminución bastante notable del factor tiempo de respuesta, se debe en parte a la situación de desempleo que se vive actualmente en el país, donde empresas están utilizando data del archivo de elegibles del año 2001, o por ejemplo otras donde se publica una oferta de empleo en Internet y se obtienen más de 10 aplicaciones dentro de las tres horas posteriores a su publicación.

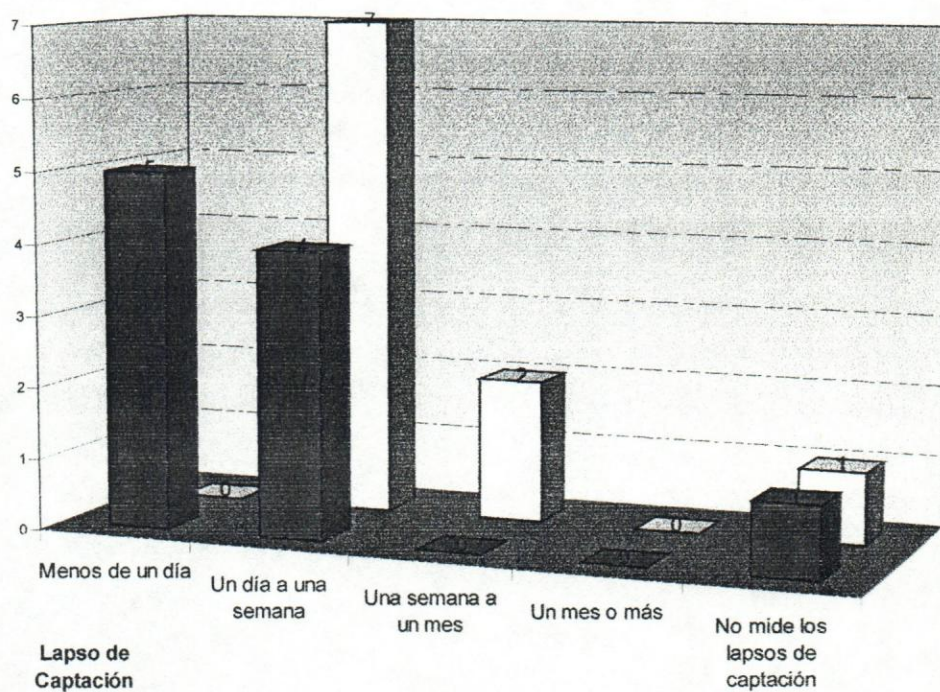


Gráfico 4. Comparación del Factor Tiempo de Respuesta en los casos de empleo de métodos tradicionales Vs. Internet en el proceso de reclutamiento

Este último gráfico, se contrasta la variable factor tiempo de respuesta en los casos de empleo de métodos tradicionales e Internet en el proceso de reclutamiento en las empresas, y evidencia la ventaja que otorga el empleo de Internet, en lo que al mejoramiento de la variable factor tiempo de respuesta se refiere.

Capítulo V.- DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Al recabar esta información (ver anexo 2), se cumple con lo planteado en la primera mitad del Objetivo específico 1, que requería *Identificar las Empresas que utilizan procesos de Reclutamiento y Selección tradicionales e Internet como Herramienta de Optimización.*

Los indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten hacer una medición del proceso de reclutamiento son: (a) El uso de Internet como medida cualitativa y (b) El tiempo como medida cuantitativa, lo cual responde la segunda parte del primer objetivo específico, que exigía *Identificar las Empresas que utilizan procesos de Reclutamiento y Selección tradicionales y utilizando Internet como Herramienta de Optimización, así como los indicadores cuantitativos y cualitativos que permitirán conocer el desempeño del proceso.*

El segundo objetivo específico, exige *Investigar los enfoques y conceptos que sustentan la investigación planteada*, fue alcanzado en el diseño y recopilación del marco teórico, el cual arroja datos suficientes para comprender y explicar los fenómenos de comportamiento de variables que se pudieron observar en el momento de la ejecución del marco metodológico.

Realizar un diagnóstico de los indicadores cualitativos y cuantitativos que caracterizan los procesos de reclutamiento y selección de las empresas objeto de este estudio, se constituye en el tercer objetivo (ver Gráficos 2,3 y 4). Este diagnóstico se efectuó mediante entrevistas estructuradas (ver Anexo 1) con los Gerentes del área de recursos humanos de las empresas seleccionadas en la muestra.

El cuarto objetivo específico, plantea *la comparación de los resultados obtenidos en el análisis de los procesos de Reclutamiento y Selección tradicionales y que utilizan Internet como herramienta de optimización, para determinar la efectividad de la misma.* En el gráfico 4, se aprecia que al utilizar Internet en el proceso de reclutamiento se reduce considerablemente el Factor Tiempo de Respuesta, el cual se ubica entre los lapsos menos de un día y un día a una semana, a diferencia de los casos donde se utilizaron métodos tradicionales de reclutamiento, donde la tasa del Factor Tiempo de Respuesta se ubicó entre los lapsos de un día a una semana y una semana a un mes.

Entre varias de las causas que ocasionan lentitud en los casos que se utilizaron métodos tradicionales de reclutamiento están: (a) El proceso de solicitud y publicación de anuncios de prensa, requiere de más de un día, ya que es necesario diseñar el anuncio, contactar el medio publicitario y luego de pautado esperar su publicación, (b) Existen casos en los que el requerimiento de personal es tramitado ante Instituciones Educativas, como por ejemplo el Ince, estos trámites conllevan lapsos prolongados de tiempo.

Generar las recomendaciones pertinentes, en cuanto a la implementación o no de Internet como herramienta de optimización, se convierte en la meta concluyente del presente trabajo, y permitirá el desarrollo de estudios relacionados con los fenómenos que se pudieron estudiar con la ejecución del mismo.

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado y discutido la información obtenida, sustentándose en la literatura citada a lo largo del cuerpo del trabajo, se puede concluir que:

Existe un elevado porcentaje de empresas en Venezuela y alrededor del mundo que emplean Internet en sus procesos de reclutamiento, como herramienta que optimiza y agrega valor a la gestión.

De igual forma esta herramienta informática, permite la medición desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo de cualquier gestión, en particular la de recursos humanos que se constituye como el objeto de este trabajo de investigación.

Internet optimiza el proceso de reclutamiento y selección disminuyendo de manera notable el tiempo de respuesta para la captación de nuevos candidatos que eventualmente ocuparán las plazas vacantes de la empresa, esta disminución a su vez repercutirá de manera positiva en la reducción de los costos de funcionamiento de la misma.

La evasión del costo ocasionado puede ser calculado y el ahorro computado. Si a través de los esfuerzos del Departamento de RRHH, los puestos son ocupados rápidamente, no solamente la empresa ahorra el coste de la operación descrita, sino que también el costo del producto o servicio se reduce y es colocado más rápidamente en el mercado. La reducción del costo del producto y del tiempo de colocación en el mercado le proporciona una ventaja competitiva en el mercado, permitiéndole incrementar su presencia en el mismo.

Básicamente, hay tres valores de tiempo en el proceso de reclutamiento. Uno tiene que ver con el tiempo que toma conseguir candidatos calificados y llevarlos a entrevista con el gerente. Este tiempo se llama *Tiempo de Respuesta*. Otro tiene que ver con cuanto se tarda en llenar una requisición de trabajo (tener una oferta aceptada). Este se le llama *Tiempo de Ocupación*. El tercero es el llamado *Tiempo de Inicio* y finaliza cuando el candidato se presenta a trabajar.

RECOMENDACIONES

Al finalizar este trabajo de investigación, es considerablemente pertinente recomendar:

- El empleo de esta herramienta en el proceso de reclutamiento y a lo largo de los procesos de Recursos Humanos, de acuerdo a las funciones y necesidades de optimización de los mismos.
- La implementación de procesos de medición y reporte de las funciones de Recursos Humanos, debido a que se hace estrictamente necesario reportar los resultados de la gestión.
- La vinculación de la planificación de Recursos Humanos con la planificación del negocio.
- Generar un modelo de variables que permitan a las empresas identificar el impacto de Internet en el proceso de reclutamiento y selección
- Promover investigaciones en tecnología y su relación con la función de RRHH en las empresas, iniciativa que debería surgir en Instituciones Educativas como la nuestra, dedicada a la investigación y aporte constante a nuestra sociedad

BIBLIOGRAFÍA

Acosta Silvina, (2000, 31 de marzo), El ciberespacio suma 800 millones de sitios web más de 200 países están en la red, El Nacional, p. F2.

American Psychological Association, (1998), Manual de estilo de Publicaciones (adaptado al español por editorial El manual Moderno), México, Manual Moderno.

Balestrini Acuña Miriam, (1998), Como se elabora el proyecto de investigación, Venezuela, BL Consultores Asociados.

Chiavenato Idalberto, (1994), Administración de RRHH (2ª. ed.), Colombia, Mc. Graw Hill.

ContenidoInteligente.com, (2000), Por fin llegó a Venezuela el acceso gratis a Internet, Noticias de CAVECOM en línea, disponible en: http://209.237.157.205/bin_cavecome/main/templates/seccion.asp?tipo=3&seccID=2&nivel=2&codigo=105&busqueda=true

Crispin Gerry y Mehler Mark, (1997, Diciembre), Recruiting Rockets through Cyberspace, (J. Rodolfo Trad.), (10 párrafos), HR Magazine (serie en red), disponible en: <http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/1297rec.htm>

Dale Kate, (Enero / Febrero 2000), I'd Search the Whole World Over, (J. Rodolfo Trad.), HR World, 13, 23-26

Dunlop John T., (1978), Sistemas de Relaciones Industriales, Barcelona, Península.

Equipo de LLP Change Integration de Price Waterhouse, (1996), Las Paradojas de la Dirección, España, Irwin.

Equipo de Proyecto Internet de la Electricidad de Caracas, (1998), Seminario de Internet, Caracas, Vicepresidencia de Servicios Compartidos del Grupo EDC.

Fernández Sandy M., (2000, 31 de Marzo de), América Latina se Conecta, TIME, 3 (Suppl. 13), 4-7

Fitz-enz Jac, (1992), El Valor Añadido por la Dirección de Recursos Humanos, España, Aedipe.

Fitz-enz Jac, (1995), How to measure the Human Resource Management (2ª ed.), EUA, Mc Graw Hill.

Foddy William, (1999), Constructing questions for interviews and questionnaires theory and practice in social research, United Kingdom, Cambridge University Press.

H. Dahl y K.S. Morgan, (1983), "Return on Investment in Human Resources" en R.N. Lehrer, ed., White Collar Productivity, McGraw Hill, New York, p.282.

HR Magazine, (1997, noviembre), Orígenes considerados como buenos por los reclutadores para la captación de candidatos, (J. Rodolfo Trad.), (1 párrafo), HR Magazine, (serie en red), disponible en: <http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/1197recb.htm>

Maracara Luisa Amelia, (1997), Lentitud de Internet demanda mayor Ancho de Banda, Diario El Universal en línea, disponible en: <http://universal.eud.com/1997/05/24/24215B.shtml>

Mendelhall William, Reinmuth James, (1981), Estadística para administración y economía, México, Iberoamérica.

Milkovich George T., Boudreau John W., (1997), Dirección y Administración de Recursos Humanos un Enfoque de Estrategia (6ª. ed.), México, Mc. Graw Hill.

Núñez Noda Fernando, (2000), Entusiasmo que no es tan común hoy en día, Diario El Universal en línea, disponible en: <http://tecnologia.eud.com/ecommerce/indice2.shtml>

Olleros Manuel, (1997), El Proceso de Captación y Selección de Personal, Venezuela, Gestión 2000.

Ranking Sectorial Gerente 500, (1999), Gerente, pp. 14-34

Sampieri Roberto, Collado Carlos, Lucio Pilar, (1999), Metodología de la Investigación, (2da ed.), México, Mc. Graw Hill.

Seijas Félix, (1981), Investigación por muestreo, Venezuela, División de Publicaciones de FACES UCV.

Starcke Alice, (1996, agosto), El Reclutamiento en Internet demuestra un Rápido Crecimiento, (J. Rodolfo Trad.), (29 párrafos) HR Magazine, (serie en red), disponible en: <http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/0896rec.htm>

Tofler Alvin, (1998), La Tercera Ola, (15ta ed.), España, Plaza & Janes

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2001), Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, Venezuela, FEDUPEL.

ANEXO I

Instrumento de Levantamiento de Datos

Instrumento de Recolección de Datos

El presente instrumento forma parte del proyecto de tesis de Juan Rodulfo, para optar al título de Especialista en Gerencia de RRHH y RRII, otorgado por la Universidad Católica Andrés Bello; ya que se enfoca en Internet como herramienta de optimización del proceso de reclutamiento y selección, y tomando en cuenta la multiplicidad de tareas que enfrenta el profesional de RRHH, consta de tres preguntas de selección.

Jac Fitz-enz¹, hace una propuesta de medición del tiempo de ejecución de los procesos de gerencia de recursos humanos. Estos tiempos tienen una incidencia directa en la eficiencia de la gestión y por consiguiente en los costos de mantenimiento de la empresa.

1.- ¿Interviene Internet en su proceso de reclutamiento y selección?

☐ Si

☐ No

2.- En los casos que utiliza los medios tradicionales de captación de candidatos², el tiempo transcurrido entre la demanda del candidato, y su captación para iniciar el proceso de selección, es de:

☐ Menos de un día

☐ No se mide

☐ Un día a una semana

☐ Una semana a un mes

☐ Un mes o más

3.- En los casos que utiliza Internet como medio de captación de candidatos, el tiempo transcurrido entre la demanda del candidato, y su captación para iniciar el proceso de selección, es de:

☐ Menos de un día

☐ No se mide

☐ Un día a una semana

☐ Una semana a un mes

☐ Un mes o más

¹ Fitz-enz Jac, (1995), How to measure human resources management, segunda edición, McGraw-Hill, Inc, USA.

² Publicación de aviso, sindicato, gremios, agencias de empleo, otros.

ANEXO II

Tabla 7. Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Levantamiento de Datos

	PDVSA	Vencemos	Banco Provincial	Inelectra	BBO Servicios Financieros	Ford Motors de Venezuela	Constructora Sambil	Sivensa	Procter & Gamble	Farmatodo	Totales
¿Interviene Internet en su Proceso de Reclutamiento? Si		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
¿Interviene Internet en su Proceso de Reclutamiento? No	1										1
El lapso de captación es de menos de un día											0
El lapso de captación usando captac.trad.es de un día a una semana											0
El lapso de captación usando captac.trad.es de una semana a un mes		1	1	1	1	1		1		1	7
El lapso de captación usando captac.trad.es de un mes o más							1		1		2
No mide los lapsos de captación de personal	1										1
El lapso de captación usando Internet es de menos de un día		1			1	1		1		1	5
El lapso de captación usando Internet es de un día a una semana			1	1			1		1		4
El lapso de captación usando Internet es de una semana a un mes											0
El lapso de captación usando Internet es de un mes o más											0
No mide los lapsos de captación de personal	1										1

Tabla 7. Resultados de la Encuesta realizada para medir el impacto de Internet en el proceso de Reclutamiento y Selección