



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Tema general:

Gestión de recursos humanos

Sub Tema:

Reclutamiento en línea una herramienta de atracción de talento

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de
empresas

Autor:

Br. Jesser Amniel Castillo Duarte

Tutor:

MSc. Estela Quintero

Managua, Nicaragua, enero 2019

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivo General	3
Objetivos específicos	3
Capítulo uno: Conceptos generales del reclutamiento en línea	4
1.1. ¿Qué es el reclutamiento en línea?	4
1.2. Alojamiento web y sus ventajas en cada uno de los sitios.....	5
1.2.1. El reclutamiento en línea se aloja:.....	5
1.2.1.1 En los sitios web de las propias organizaciones	5
1.2.2. Ventajas de este sistema.....	6
1.2.3 En los portales de empleo.....	6
1.3. Concepto de reclutamiento	6
1.4. Pasos del reclutamiento.....	7
1.4.1. Necesidad de cubrir un puesto con otro empleado.....	7
1.4.2. Solicitud de personal	7
1.4.3. Descripción del puesto	7
1.4.4. Información del perfil del puesto	7
1.4.5. Análisis de la persona dentro de la organización.....	8
1.4.6. Decisión en realizar búsqueda interior.....	8
1.4.7. Definición fuentes de reclutamiento externas	8
1.4.8. Recepción de candidatos postulados	8
1.4.9. Revisión de antecedentes (Currículo)	8
1.4.10. Entrevistas.....	8
1.4.11. Evaluaciones específicas y/o psicológicas.....	9
1.4.12. Formación de candidaturas.....	9
1.4.13. Informes sobre los finalistas	9
1.4.14. Presentación de finalistas con cliente	9
1.4.15. Selección de ganador por cliente interno	9
1.4.16. Negociación de contrato con ganador.....	9
1.4.17. Comunicación con candidatos no seleccionados	10
1.4.18. Proceso de admisión.....	10
1.4.19. Inducción y capacitación	10
1.5. Aportes de google sites (concepto).....	10

1.5.1. Características de google sites.....	10
1.5.2. Definición de sitio web	11
Capitulo dos: La tecnología y el reclutamiento en línea	12
2.1. ¿Por qué internet?.....	12
2.2. Estado actual del reclutamiento en línea.....	15
2.3. Características del proceso de reclutamiento en línea.....	17
2.4. Ventajas de uso de reclutamiento en línea	17
2.4.1. Tiempo	18
2.4.2. Coste.....	18
2.4.3. Exhaustividad en la información.....	19
2.4.4. Estándar 24/7/365	19
2.4.5. Accesibilidad	20
2.4.6. Imagen	20
2.5. Desventajas del reclutamiento en línea.....	20
2.6. Las empresas de selección (Sourcing) a través del reclutamiento en línea.....	22
2.7. Página web de la empresa	22
2.8. Infomediarios laborales on-line	24
2.9. Tipologías de portales	25
2.9.1. Encuentra24.....	26
2.9.2. Tecoloco.....	26
2.9.3. Manpower	27
2.9.4. STT GROUP	27
2.9.5. SERPER	28
2.9.6. SERLISA	28
2.10. Utilización efectiva del reclutamiento en línea desde la propia empresa	29
2.11. Fuentes de reclutamiento de personal	39
2.12. Entrevista de selección a través del reclutamiento en línea.....	42
Capitulo tres: Evolución del reclutamiento en línea.....	45
3.1. Evolución de los procesos de reclutamiento	45
3.2. Reclutamiento tradicional	46
3.3. Reclutamiento electrónico	47
3.4. Reclutamiento a través de redes sociales y networking.....	47
3.4.1 Twitter	49
3.4.2 Facebook	50
3.4.3 LinkedIn.....	50
3.5 Reclutamiento móvil.....	51

3.6. Reclutamiento en línea.....	53
3.6.1. Los grandes retos a los que se enfrenta el reclutamiento en línea.	53
3.6.2. Fases de cambios del reclutamiento en línea	55
Conclusiones.....	57
Bibliografía	58

Dedicatoria

A Dios por darme la oportunidad de vivir, la energía y recursos para realizar mis estudios de licenciatura.

A mi difunta madre Elida Duarte Mendoza por haber sembrado en mí el principio del esfuerzo y dedicación en mis proyectos de vida, así mismo por su paciencia para instruirme desde mi nacimiento.

A mi difunto padre, el Rvdo. Saturnino Castillo Torrez, quien fue clave en mi formación como persona; con su ejemplo marco mi vida y hoy honro la suya.

Br. Jesser Amniel Castillo Duarte

Agradecimiento

Ningún proyecto en la vida tiene éxito sin el esfuerzo colectivo de muchas personas talentosas quienes están dispuestas a someter sus habilidades, experiencia y pasión por una meta común.

A la Maestra titular, MSc. Estela Quintero, por sus notables observaciones y revisiones de este trabajo.

A los Maestros de los que tuve el honor de aprender a lo largo de esta carrera; los cuales con su conocimiento me han mostrado un amplio horizonte de posibilidades para mejorar en mi gestión empresarial.

Br. Jesser Amniel Castillo Duarte



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo ocho de la Normativa para las Modalidades de Graduación como Formas de Culminación de los Estudios, plan 1999, aprobado por el Consejo Universitario el 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice: El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

La suscrita Docente de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: GESTION DE RECURSOS HUMANOS**, hace constar que el Bachiller: **JESSER AMNIEL CASTILLO DUARTE**, carnet #10-20064-0, ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“Reclutamiento en línea una herramienta de atracción de talento”**, obteniendo la calificación de 42 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 25 días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho.

Atentamente,

Lic. Estela del Carmen Quintero
Tutora Seminario de Graduación

Resumen

Las empresas en la actualidad se han visto en la necesidad de avanzar hacia una gestión de los recursos humanos desde la web. un logro significativo ha sido el reclutamiento en línea, como una herramienta de atracción de talento, puesto que la demanda potencial de capital humano calificado que requieren para alcanzar sus metas, y los tiempos para administrar todo el proceso era excesivamente tardado y costoso con los métodos tradicionales. Al estar la operación desde en línea, la eficiencia y la velocidad es inmediata.

Para la realización de este documento se obtuvo información de fuentes secundarias (revistas y sitio web) de las cuales se presentan comentarios de autores para una mejor comprensión del lector; así mismo se utilizaron las normas APA, desarrolladas por la Asociación Americana de Psicología, que indican los requerimientos específicos de trabajos científicos en lo que refiere al contenido, edición, y referenciación.

En el desarrollo del documento se abordan aspectos generales que permiten la comprensión de cómo funciona el reclutamiento en línea en las empresas al momento de reclutar y seleccionar su personal, también se hace énfasis en como la tecnología va de la mano con este método que utiliza el internet como su principal insumo, además, los distintos requerimientos tecnológicos y desarrollos de aplicaciones para estructurar la operación en línea.

Además, para un mejor entendimiento se explica la evolución de los procesos de reclutamiento desde sus inicios a través del proceso manual, siguiendo por el reclutamiento electrónico hasta dar lugar al reclutamiento en línea como el principal generador de candidatos potenciales de hoy en día que permite mantener un contacto personal entre dichos candidatos y las empresas, de manera que facilita su selección debido a una operación fluida desde cualquier sitio con acceso a internet.

Introducción

Como punto de partida de esta investigación se tiene la gestión de recursos humanos, así mismo, se ha delimitado el tema, el cual, es el reclutamiento en línea una herramienta de atracción de talento, por lo tanto, se pretende obtener un análisis detallado de su funcionamiento y evolución.

Es importante destacar que el propósito principal es analizar el reclutamiento en línea como herramienta de atracción de talento, demostrando así, su importancia para el área de recursos humanos en las organizaciones actuales.

Este documento aborda tres capítulos donde se describe el reclutamiento en línea como un mecanismo de apoyo al departamento de recursos humanos:

El primer capítulo trata conceptos generales del reclutamiento en línea: se detalla su importancia, así la como descripción del mismo, sus ventajas y desventajas, esto para tener una mejor comprensión del tema en general.

El segundo capítulo versa sobre la tecnología y el reclutamiento en línea: se explica como la ésta va de la mano con el reclutamiento en línea identificando así su uso y principales características y requerimientos tecnológicos que ayudan a comprender como funciona este sistema en el área de Recursos Humanos facilitando el día a día de la organización.

En el tercer capítulo desarrolla la evolución del reclutamiento en línea: se expone como han venido cambiando los procesos de reclutamiento con el paso del tiempo, desde como se hacía manual, siguiendo por el reclutamiento electrónico hasta dar lugar al reclutamiento en línea y sus distintas formas, como un sistema que facilita, agiliza y maximiza el tiempo de contratación de personal y proporciona a las empresas estabilidad económica a través del ahorro.

Justificación

El reclutamiento en línea en el contexto social y económico actual es necesario debido a que las empresas deben elegir rápida y adecuadamente su recurso más importante, el recurso humano, por tal razón, al realizar la investigación se pretende comprender como ésta herramienta se vuelve eficiente en la atracción de talento, conociendo su funcionamiento, los distintos requisitos tecnológicos para su puesta en marcha y la evolución que ha tenido desde antes de la llegada del internet a las empresas.

Una serie de aplicaciones de entorno web permiten que el reclutamiento en línea se materialice, facilitando la selección, localización, seguimiento y gestión de las solicitudes de los candidatos para cada oferta de empleo. A través de las técnicas y herramientas desarrolladas en este procedimiento, los encargados de la selección del recurso humano; pueden comparar el currículum vitae de candidatos y validar sus competencias y cualificación sin necesidad de contactar de forma directa y física con el interesado, realizar preselecciones más precisas y apropiadas para los puestos a cubrir a partir de la depuración de los resultados obtenidos e incluso la realización de pruebas y entrevistas personales a través del ordenador, con lo cual, las organizaciones y profesionales aplicantes se benefician con una gestión más cómoda, eficiente y desde cualquier sitio geográfico con acceso a internet

Ésta investigación, servirá como documento de consulta para los estudiantes de la carrera de administración de empresas y para todo aquel que desee profundizar en el tema. Igualmente, será un aporte sustantivo porque ampliará la poca variedad de información que existe en torno al reclutamiento en línea en la literatura de estudio de educación superior actualmente en la Unan-Managua.

Objetivo General

Analizar el reclutamiento en línea como herramienta de atracción de talento, demostrando su importancia para el área de recursos humanos en las organizaciones actuales.

Objetivos específicos

1. Examinar los conceptos generales del reclutamiento en línea como base de conocimiento del tema en la comunidad universitaria e interesados en esta investigación.
2. Estudiar los requerimientos tecnológicos para la implementación y ejecución del reclutamiento en línea en las empresas.
3. Exponer la evolución del reclutamiento en línea, identificando su importancia para las organizaciones empresariales.

Capítulo uno: Conceptos generales del reclutamiento en línea

La irrupción de Internet ha favorecido no sólo áreas como el marketing, la publicidad, la comunicación corporativa y los procesos comerciales en general. Su gran influencia también se ha notado en los procesos de selección de personal, que de un tiempo para acá vienen implementando herramientas digitales (Chiavenato 2011).

Los Recursos Humanos han experimentado una notable transformación en los últimos años, sobre todo en lo que tiene que ver con la incorporación de nuevos trabajadores a las empresas. La contratación también ha llegado a su versión 2.0. Las estrategias, métodos y plataformas para la selección de personal a través de medios digitales abundan en la actualidad.

A través del tiempo las empresas han necesitado mecanismos para reclutar personal ante la demanda de mano de obra, por lo cual, han surgido formas de realizarlo masivamente, desde hacerlo a través carteles en las zonas de afluencia en la ciudad, hasta el reclutamiento en línea a través de la web. A estas fechas del siglo XXI se cuenta son métodos sofisticados que ayudan a las empresas a reclutar y seleccionar personal con eficiencia y rapidez, a bajo costo y con mejoras significativas en el proceso de control y selección de calidad de recurso humano.

Con el tiempo esta herramienta se ha servido de tecnología y alojamientos de datos en la nube para llegar a un público más amplio y desde cualquier sitio con acceso a la web haciendo más fácil los procesos de reclutamiento.

1.1. ¿Qué es el reclutamiento en línea?

Es un término de origen anglosajón (también conocido como Internet recruiting u online recruitment) que hace referencia a la selección y contratación de personal a través de Internet, es decir, el reclutamiento en línea. Sus orígenes se remontan a la última década del siglo XX y su expansión ha sido incuestionable en el siglo XXI, ocupando en la actualidad un papel importante en la mayoría de grandes y medianas empresas.

Su expansión ha estado motivada tanto por su capacidad para atraer y retener talentos, como por la rapidez y la reducción de costes que puede implicar.

A través de las técnicas y herramientas desarrollados, los encargados de la selección de los recursos humanos pueden comparar currículum vitae de candidatos y validar sus competencias y cualificación sin necesidad de contactar de forma directa y física con el interesado, realizar preselecciones más precisas y apropiadas para los puestos a cubrir a partir de la depuración de los resultados obtenidos e incluso la realización de pruebas y entrevistas personales a través del ordenador. (Chiavenato, 2011)

“Conjunto de acciones y herramientas que facilitan la búsqueda de nuevos candidatos a través de Internet por los departamentos de recursos humanos”. (Chiavenato, 2011)

1.2. Alojamiento web y sus ventajas en cada uno de los sitios

Los “sitios” de reclutamiento en línea pueden ser mediadores (como los portales de trabajo, que recogen ofertas de empresas y datos de demandantes) o pueden ser las propias webs corporativas de las empresas o instituciones (asociaciones profesionales, universidades, etc.). Las más utilizadas por las empresas son las dos primeras, mientras que el carácter más lento y personalizado de las últimas aconseja su uso para la búsqueda de profesionales específicos y cualificados que escasean en el mercado de trabajo. En algunos países los portales con ofertas de una única profesión tienen menos implantación que los que reúnen vacantes de diferentes campos.

1.2.1. El reclutamiento en línea se aloja:

1.2.1.1 En los sitios web de las propias organizaciones

La empresa publica en su web sus ofertas de empleo para que los candidatos remitan sus currículos y ofrece un formulario desde el que poder enviar esa misma

información normalizada. Normalmente suele estar ubicado en una pestaña llamada “trabaja con nosotros” o algo similar.

1.2.2. Ventajas de este sistema

1. Contar con candidatos con un cierto interés por la empresa.
2. Difundir información sobre la cultura corporativa, de manera que el candidato forme sus propias expectativas de la organización antes de formular su solicitud.
3. Formar una base de datos propia y constantemente enriquecida con nuevas aportaciones, de utilidad para seleccionar candidatos en el momento oportuno.

1.2.3 En los portales de empleo

Los portales de empleo actúan como intermediarios entre candidatos y empresas, funcionan de forma parecida a las agencias de contratación tradicionales.

Conocer las habilidades y preferencias de los candidatos, que han de detallar sus opciones al presentar su solicitud.

Disponer de una amplia oferta de candidatos –toda vez que la base de datos disponible no se limita a las personas interesadas en una organización concreta, sino en una o varias ramas laborales–, lo que permite contar con mayores posibilidades de éxito a la hora de encontrar un candidato con habilidades o cualidades poco habituales.

1.3. Concepto de reclutamiento

Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización. (Bretones y Rodríguez, 2008).

“El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después nuevos empleados, el proceso

que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización”.

El reclutamiento es aquel en el que la relación empresa-candidatos se establece mediante el acceso a diversas herramientas interactivas disponibles en la web como son las redes profesionales, Twitter, foros, etc. Los candidatos sacan partido a su perfil y van enfocándose en conseguir nuevos contactos profesionales mediante el networking. (Bretones y Rodríguez, 2008).

1.4. Pasos del reclutamiento

1.4.1. Necesidad de cubrir un puesto con otro empleado

Esta se puede dar por la creación de un nuevo puesto o bien debido a que un puesto existente queda vacante.

1.4.2. Solicitud de personal

El área solicitante hace llegar la vacante al área o encargado de selección.

1.4.3. Descripción del puesto

Este documento contiene los objetivos y funciones del puesto, así como las competencias que requiere la persona para cubrirlo, además de los requisitos académicos.

1.4.4. Información del perfil del puesto

Esta información está contenida dentro de la descripción del puesto, el perfil del puesto evalúa los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas que le corresponden a cada posición.

1.4.5. Análisis de la persona dentro de la organización

Este análisis evalúa la importancia del puesto dentro de la organización, además de su lugar en el organigrama.

1.4.6. Decisión en realizar búsqueda interior

La decisión de realizar primero reclutamiento interno depende de las políticas de la empresa, además de reducir costos, permite la promoción del personal en la organización.

1.4.7. Definición fuentes de reclutamiento externas

Si la vacante no se puede cubrir de forma interna, se realiza la búsqueda de forma externa, a través de mantas, periódicos, anuncios en radio o televisión, intercambios de cartera, juntas de intercambio, contacto con universidades o escuelas especializadas, perifoneo, etc.

1.4.8. Recepción de candidatos postulados

En este punto los candidatos hacen llegar su solicitud o Currículo al área de selección.

1.4.9. Revisión de antecedentes (Currículo)

Se revisan principalmente los antecedentes académicos y laborales del documento para evaluar su adecuación al puesto.

1.4.10. Entrevistas

Una vez realizado el filtro de solicitudes, se agenda las entrevistas para conocer con mayor profundidad aspectos personales de los candidatos.

1.4.11. Evaluaciones específicas y/o psicológicas

Por lo general en base al perfil del puesto se establece una batería de pruebas psicométricas intelectuales y de personalidad, adicionalmente para algunos puestos se puede requerir una entrevista por competencias o un proceso de assessment center, también se llevan a cabo exámenes médicos, o entrevistas sindicales si es el caso.

1.4.12. Formación de candidaturas

Una vez evaluados los candidatos por lo general se forma una terna para presentarlos a la jefatura solicitante y agendar las entrevistas.

1.4.13. Informes sobre los finalistas

Este informe consiste en un reporte estandarizado que contenga las evaluaciones de los candidatos para presentarlos a la jefatura.

1.4.14. Presentación de finalistas con cliente

interno El cliente interno evalúa el reporte de los candidatos, si le interesan agendará entrevistas para conocerlos con mayor profundidad y elegir a un candidato, en caso de que no cubran con los requisitos que solicita, puede solicitar otra triada de candidatos, aclarando el motivo de rechazo de los primeros.

1.4.15. Selección de ganador por cliente interno

Una vez elegido al candidato idóneo, el área solicitante informa al área de selección para que continúe con el proceso de selección.

1.4.16. Negociación de contrato con ganador

Oferta al postulante por escrito entregándole una carta propuesta al candidato seleccionado la cual incluye el salario y prestaciones que se le otorgaran.

1.4.17. Comunicación con candidatos no seleccionados

Es responsabilidad del área de selección informar a los candidatos no seleccionados la decisión de la organización.

1.4.18. Proceso de admisión

En este punto se realiza la solicitud de documentos y se lleva a cabo el proceso de contratación. Algunas empresas suelen esperar hasta este punto para realizar la solicitud de referencias al candidato lo cual puede incluir la realización de un estudio socioeconómico.

1.4.19. Inducción y capacitación

Esta es la última parte del proceso de selección, a través de la cual se le presenta la organización al candidato, así como sus funciones de trabajo. (Bretones y Rodríguez, 2008)

1.5. Aportes de google sites (concepto)

Google sites es una aplicación online gratuita ofrecida por la empresa estadounidense google. Esta aplicación permite crear un sitio web o una intranet de una forma tan sencilla como editar un documento. Con google sites los usuarios pueden reunir en un único lugar y de una forma rápida información variada, incluidos vídeos, calendarios, presentaciones, archivos adjuntos y texto. Además, permite compartir información con facilidad para verla y compartirla con un grupo reducido de colaboradores o con toda su organización, o con todo el mundo (Hr connect, 2018).

1.5.1. Características de google sites

1. Fácil creación de plantillas.
2. No requiere programación como el HTML o CSS.
3. Plantillas de diseño disponibles.

4. Fácil manejo de archivos.
5. Fácil manejo de archivos adjuntos.
6. Personalización de la interfaz del sitio.
7. Fácil creación de contenido multimedia (vídeos, documentos, hojas de cálculo y presentaciones de google docs., fotos de picasa y herramientas de igoogole).
8. Designación de lectores y colaboradores.
9. Búsqueda con la tecnología google en el contenido de google sites.
10. Creación de intranets, páginas de empleados, proyectos, etc. (Rodríguez, 2008)

1.5.2. Definición de sitio web

Un sitio web es un gran espacio documental organizado que la mayoría de las veces está típicamente dedicado a algún tema particular o propósito específico. Cualquier sitio web puede contener hiperenlaces a cualquier otro sitio web, de manera que la distinción entre sitios individuales, percibido por el usuario, puede ser a veces borrosa.

No debemos confundir sitio web con página web; esta última es sólo un archivo HTML, una unidad HTML, que forma parte de algún sitio web. Al ingresar una dirección web, como por ejemplo www.wikipedia.org, siempre se está haciendo referencia a un sitio web, el que tiene una página HTML inicial, que es generalmente la primera que se visualiza. La búsqueda en Internet se realiza ingresando con la dirección IP del servidor que contiene el sitio web en el cual está la página HTML buscada.

Los sitios web están escritos en código HTML (Hyper Text Markup Language), o dinámicamente convertidos a éste, y se acceden aplicando un software conveniente llamado navegador web, también conocido como un cliente HTTP. Los sitios web pueden ser visualizados o accedidos desde un amplio abanico de dispositivos con conexión a Internet, como computadoras personales, portátiles, y teléfonos móviles. (Hr connect, 2018)

Capítulo dos: La tecnología y el reclutamiento en línea

La mezcla de la informática y de las telecomunicaciones nos ha adentrado en la era de la telemática, con la red Internet, como principal baluarte. El uso de internet para el reclutamiento web es el más extendido en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Las webs de las propias organizaciones y los portales especializados han cambiado la forma de comunicación entre empresa y candidato, que hasta hace no mucho, se centraban exclusivamente en el papel. A partir de los años 80 con la llegada de Internet y las nuevas tecnologías todo cambió en el reclutamiento y la selección de personal. Aparecieron los primeros portales de empleo, los 1.0. El anuncio de la vacante se podía redactar y publicar en cuestión de minutos y era visible rápidamente para los candidatos que estaban en la base de datos y a su vez las candidaturas también podían ser recibidas por las empresas en cuestión de minutos (Mejías 2010).

La irrupción de las tecnologías en la vida cotidiana ha supuesto un gran cambio en la forma en que las empresas buscan a sus candidatos. Éstas han adquirido una actitud activa para atraer el talento, al más puro estilo del marketing, impulsadas por el continuo descenso de desempleados, y para ello priman, Sobre todo las más grandes, este nuevo canal por delante de los métodos tradicionales de seleccionar a su personal.

Internet ha roto las barreras geográficas y temporales para llegar al segmento deseado de potenciales candidatos. Cualquier interesado puede acceder a una oferta, aunque viva a muchos kilómetros de distancia del lugar en que se ofrece, a través de páginas web.

2.1. ¿Por qué internet?

Presentar una vacante por Internet significa que una convocatoria puede ser vista de manera inmediata en todo el mundo. Gracias a los filtros, el seleccionador puede estructurar un grupo de candidatos muy acorde con las expectativas de la empresa. Debido a que el proceso se simplifica, el personal involucrado es menor y el proceso más

rápido, tanto para la oferta como para la respuesta, todo lo cual repercute en términos de costos.

Comparativamente, el medio impreso tiene claras limitantes en este sentido. Por una parte, el alcance en términos geográficos y de lectores. De igual forma, las características de un aviso impiden suministrar información detallada sin que resulte demasiado costoso. Finalmente, no puede competir con la inmediatez de la red.

El resultado de la búsqueda por medio de Internet ofrece perfiles muy aproximados a los esperados, lo cual facilita la labor de selección. Este factor es particularmente importante cuando el mercado laboral se caracteriza por una situación de sobreoferta y personal muy preparado.

“Esto quiere decir que a través de las páginas de reclutamiento por internet se pueden recibir cantidades de información de personas que buscan empleo y este sistema sintetiza y depura la información que el reclutador busca mediante el perfil de la vacante que desea llenar. No es necesario que lea todos los currículums”.

La red se convierte, además, en punto de encuentro de candidatos y empresas. Para los primeros, resulta más económico puesto que insertar la hoja de vida no tiene costos de envío y su aplicación es vista simultáneamente por un considerable número de empresas con lo cual ahorran tiempo y esfuerzo. Además, tienen la opción de actualizar su currículum en cualquier momento y la posibilidad de elegir el nivel de confidencialidad de sus datos. Finalmente, la búsqueda de trabajo puede hacerla las 24 horas del día y seleccionar las ofertas de su interés.

Tabla 1

Soluciones que ha traído la tecnología para el reclutamiento y selección de personal

Funciones	Sistema tradicional	Soluciones tecnológicas
Recepción de C.V	En papel o por correo electrónico	Digitalizados
Actualización de C.V	Desactualización inmediata	Actualización constante
Lectura de C.V	Compleja (formatos diferentes)	Simple (formato único)
Carga de datos	Manual (por la empresa)	Automático (por los candidatos)
Selección de C.V	Manual	Filtrado Automático
Interacción con los candidatos	Nula	Constante
Confidencialidad	Media (bajo llave, cajones)	Alta (contraseña)
Acceso a los C.V	Restringido (desde un solo lugar)	24 hrs./365 d. cualquier lugar
Publicación ofertas empleo	En prensa, alto costo y durante un solo fin de semana	On line, de forma automática
Fuentes de reclutamiento	Gestionadas de diferentes maneras y con diferentes formatos	Todos los medios, un solo formato

Fuente: Guillén, C. (2014). La evolución del reclutamiento y la selección.

La tabla muestra la comparación de acuerdo a las funciones de reclutamiento entre el sistema tradicional (manual) y el sistema digitalizado (online), donde se observa de qué manera está contribuyendo para el área de recursos humanos contar con un método sistematizado.

2.2. Estado actual del reclutamiento en línea

Podríamos definir Reclutamiento como el proceso por medio del cual se consiguen candidatos suficientes que, en principio, parecen reunir las competencias exigidas por el puesto a cubrir.

Chiavenato (2008) afirma:

“El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potenciales calificado y capaces de ocupar cargo dentro de la organización”. El reclutamiento es la base para una buena selección de personal.

El reclutamiento en línea puede aplicarse de forma efectiva para simplificar muchas de las fases del proceso de contratación. La interacción entre las empresas y los candidatos es radicalmente diferente dentro del marco de las nuevas tecnologías. Las fases son las mismas, pero las nuevas tecnologías están provistas de un conjunto de herramientas diferentes para llevar a cabo los mismos pasos de manera distinta y mejor.

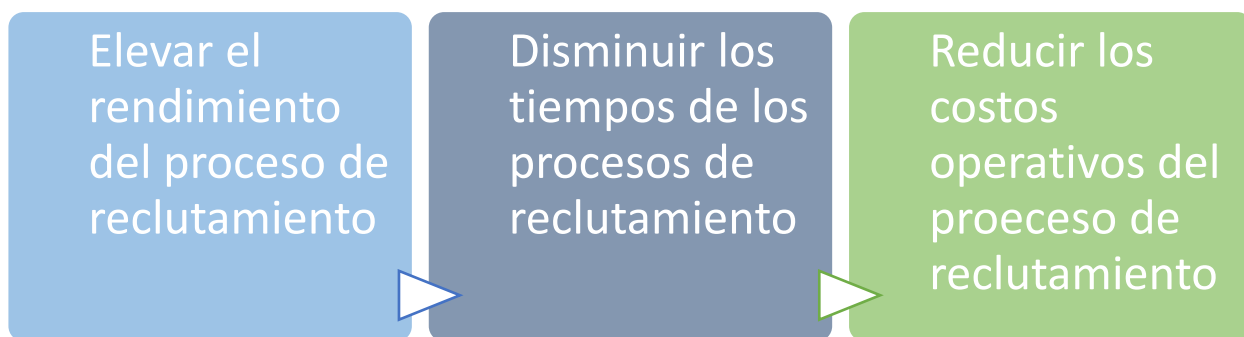
En el momento actual, con la importancia que se está dando desde todos los puntos de vista, tanto políticos como sociales, al tema del empleo, parece que debemos buscar un mecanismo que permita tratar el tema de la búsqueda de empleo como un problema global.

Al mismo tiempo que existe una tasa de paro alta en Nicaragua, existen también muchas vacantes de trabajo cualificado. Parece que en lo que se está fallando es en encontrar la persona adecuada para el trabajo adecuado. El mercado de trabajo nicaragüense se está haciendo cada vez más fluido y flexible. El movimiento de trabajadores dentro del mercado laboral nicaragüense puede ser posible con un mayor grado de agilidad gracias a las posibilidades que nos ofrece ahora internet y los sistemas de reclutamiento en la red.

“El uso del sistema de reclutamiento en línea o reclutamiento on line debería ayudar a unir los trabajos ofrecidos por las empresas con los trabajos buscados de una manera mucho más eficiente”.

Figura 1

El reclutamiento en línea viene a modernizar los procesos de reclutamiento



Fuente: (2017) Recopilado de seminarios de años anteriores.

Figura 1. Muestra el cambio que ha generado la aplicación del reclutamiento en línea en las empresas nicaragüenses en cuanto a rendimiento, tiempo y costos.

Por otra parte, las empresas buscan contratar de la forma más rápida y efectiva posible, intentando además la incorporación de los profesionales más adecuados que logren un desempeño superior, lo cual supondrá una mayor eficacia en la consecución de los logros de la organización.

El Ahorro de tiempo en el proceso de contratación es la ventaja más destacada del sistema. Un estudio de Infoempleo.com muestra que el período entre que el anuncio de empleo se publica en prensa y se reciben en la empresa el primer currículum vitae era de una semana; ahora con Internet en cuestión de minutos pueden llegar los primeros expedientes. La nueva aplicación de la tecnología a los procesos de reclutamiento y selección son el reclutamiento en línea o e-recruiting. Reclutamiento y selección on-line, o intermediación laboral on-line.

El reclutamiento en línea empezó hace más de una década en EEUU y es todavía relativamente reciente en Nicaragua, donde empezó en algunas empresas y ahora se ha venido expandiendo. Cada vez más empresas lo utilizan, a menudo combinándolo con la actividad de sus propias páginas web. El crecimiento de Internet en los últimos años ha actuado a modo de posibilitador de la intermediación laboral on-line.

2.3. Características del proceso de reclutamiento en línea

En la actualidad la población que busca empleo es clasificada según la técnica que utilizan al momento de indagar una plaza vacante que sea acorde a su perfil profesional. Podemos distinguir entre buscadores de empleo activos y pasivos.

Un buscador de trabajo activo es alguien que por alguna razón busca empleo de forma proactiva. Para éstos las herramientas on-line son un buen complemento a los métodos tradicionales.

Candidatos pasivos son aquellos que no están buscando trabajo pero que de una forma u otra se encuentran en la red con la página de una empresa, normalmente competidora de la suya o de su sector, y por azar entran en su oferta de trabajo. Estas personas no tienen que ir buscando oportunidades, ya que sólo tienen que colocar su currículum en una base de datos confidencial (pueden evitar que su actual empresa o cualquier otra persona lea su historial) y esperar acontecimientos.

El proceso de reclutamiento online consta de diversas características que lo hacen ser atractivo a nivel empresarial como es el ahorro de tiempo en el proceso de contratación es la ventaja más destacada del sistema.

2.4. Ventajas de uso de reclutamiento en línea

El reclutamiento a través de Internet tiene varias consecuencias positivas desde el punto de vista empresarial. Las principales versan sobre: el tiempo, el coste, la información, el estándar 24/7/365, la accesibilidad y la imagen.

2.4.1. Tiempo

Cuando la oferta de empleo es superior a la demanda, o cuando el número de profesionales de alto potencial es escaso, la rapidez y agilidad del proceso de reclutamiento es especialmente relevante. Internet acelera el proceso en tres fases básicas: anuncia el puesto más rápidamente, los candidatos responden antes y se procesan con más rapidez las respuestas de los candidatos. Mientras que los anuncios en prensa suelen distribuirse un día a la semana, las páginas vía Internet son instantáneas. La recepción de currículos vía Internet puede comenzar incluso a los pocos minutos. Finalmente, el procesamiento de los datos es más rápido.

Entre las razones de la mayor rapidez del procesamiento destacan las siguientes (Pin, Laorden y Sáenz-Díez, 2002):

1. Como los candidatos insertaron sus datos electrónicamente, no hay necesidad de abrir sobres e introducir los currículos en la base de datos.
2. La empresa puede enviar el acuse de recibo del currículum por e-mail inmediatamente.
3. Los paquetes de software pueden buscar currículos de modo inteligente mediante clave y realizar automáticamente un primer filtrado de candidatos.
4. El departamento de recursos humanos puede enviar automáticamente los informes de cada candidato a los jefes de línea sin tener que utilizar el sistema interno de e-mail, que suele ser más lento.

2.4.2. Coste

La reducción en el tiempo de publicación y de respuesta supone una reducción de costes respecto a un proceso clásico; lógicamente, el coste se minimiza cuando se insertan las ofertas en páginas de acceso libre.

Las páginas de pago previo permiten la inserción de ofertas con un coste menor que el habitual en el anuncio de prensa. Algunas estimaciones sitúan el coste medio por puesto cubierto mediante el *e-recruitment* en 751,25 euros, mientras que si se utilizara un *head-hunter* el coste sería de 12.600,12 euros, y si se utilizaran anuncios en prensa de gran tirada, el coste sería de 6.100,2 euros (*El País*, suplemento domingo, marzo 2001).

Por otra parte, la introducción de filtros en la propia oferta gradúa de forma automática el nivel de adecuación del candidato, en función de sus respuestas y características, llegando incluso a excluir a las personas que carezcan de los requisitos esenciales. Además, en función del nivel de desarrollo de la web corporativa o del portal de empleo, se puede facilitar al candidato la realización de pruebas psicotécnicas o de personalidad, sin necesidad de desplazarse. Todo esto contribuye a que el proceso de reclutamiento a través de Internet resulte menos costoso que con una metodología tradicional.

2.4.3. Exhaustividad en la información

Tanto el portal de empleo como, especialmente, las webs corporativas permiten ampliar la información sobre el puesto y la empresa, pudiendo de ese modo atraer más candidaturas. En el caso de la web corporativa, al ser la información en tiempo real, se facilita la modificación de las ofertas.

Adicionalmente, desde los portales especializados pueden también ofrecerse servicios añadidos, como el envío de ofertas a teléfonos móviles, la contratación de espacios destacados para las mejores ofertas o para ofertas especiales, o la posibilidad de dirigir estas a sectores específicos o a zonas geográficas determinadas.

Por último, el mecanismo permite incluir en este punto todas las facilidades que llevan consigo la clasificación de los currículos, el acuse de recibo, la comunicación con el posible candidato, etc. Se incrementa enormemente la capacidad para procesar los datos de modo automático. La red permite manejar enormes cantidades de información de modo muy rápido y efectivo, siempre y cuando se disponga de los instrumentos adecuados.

2.4.4. Estándar 24/7/365

El acceso a las ofertas de empleo se produce las 24 horas al día, los 7 días de la semana y los 365 días del año. Además, tanto el candidato como los profesionales de recursos humanos son capaces de observar el estado del reclutamiento cuando quieran y desde cualquier lugar.

2.4.5. Accesibilidad

El reclutamiento a través de Internet permite una ampliación del público objetivo que puede tener acceso a la información y a las ofertas de trabajo publicadas, desapareciendo las limitaciones geográficas –facilita el acceso a candidatos procedentes de zonas geográficas distantes– e incrementándose el tiempo de publicación de la oferta –la mayor parte de los portales de empleo permiten mantener la oferta de empleo un mínimo de 30 días, período que, lógicamente, puede ser mayor en las webs corporativas–.

Por otra parte, el reclutamiento vía Internet también permite el acceso a candidatos pasivos. Los buscadores de puestos pasivos ya tienen una buena posición, pero presentarán su solicitud si ven, o alguien les informa de, un puesto interesante. Alcanzarlos es vital pues los candidatos pasivos pueden ser de mejor calidad que los buscadores de puesto activos, ya que estos últimos pueden ser empleados con limitaciones desde el punto de vista del empleo.

2.4.6. Imagen

Aunque las grandes empresas disponen de más recursos financieros para apoyar una página web (Kowtha y Chon, 2001), el recurso a los portales de empleo mejora la capacidad de las pequeñas empresas para competir con las grandes, por lo menos a la hora de dar a conocer sus vacantes. En *InfoJobs.net*, la web de empleo privada líder en España y Europa, el 80% de las empresas clientes son pequeñas y medianas (Palau, 2005). El estudio de Hausdorf y Duncan (2004), realizado en empresas canadienses, sugiere que el uso de Internet en el reclutamiento está reduciendo las diferencias en las actividades de reclutamiento entre las grandes y las pequeñas empresas.

2.5. Desventajas del reclutamiento en línea

Es principalmente útil para puestos orientados a personas con menos de cinco años de experiencia y técnicos (especialmente interesante relacionados con las Nuevas Tecnologías) siendo no aconsejable para puestos de dirección (ya que se emplean otros

medios como los head-hunters) así como para perfiles de baja cualificación (por sus dificultades y poco hábito de uso de Internet).

La cantidad de personas conectadas a Internet no es la totalidad de la población en la actualidad. Esto influirá más o menos en función del puesto a cubrir ya que empleos más cualificados son más fáciles de cubrir debido al perfil de usuarios de Internet.

Queda aún mucho trabajo por hacer para conseguir redefinir los procesos de la empresa en el departamento de recursos humanos, así como los sistemas de información para poder aprovechar todas las oportunidades que Internet nos ofrece.

Debido a las grandes ventajas expuestas, hemos visto cómo el uso de Internet es muy interesante tanto para la empresa como para el candidato ya que ambos se aprovechan del medio. A la empresa sobre todo le favorecen los menores costes y la rapidez y a los candidatos les favorece sobre todo la inmediatez del medio, el ajuste instantáneo a su perfil y la cantidad de información a la que puede acceder ya que de este modo son ellos mismos los que hacen la primera preselección.

La incorporación de Internet a la vida económica y social ofrece innumerables ventajas, como la mejora de la eficiencia empresarial, el incremento de las posibilidades de elección de los usuarios y la aparición de nuevas fuentes de empleo; sin embargo, también conlleva riesgos. Uno importante es la seguridad de la información.

Algunos analistas se quejan de que el reclutamiento a través de Internet está generando rotación. La Red da una gran flexibilidad y movilidad a los candidatos, los cuales conocen sin problemas su valor real en el mercado. Este fenómeno convierte la fidelidad del empleado en una preocupación cada vez mayor para la empresa.

Por otra parte, a través de Internet aún no se pueden llevar a cabo todas las fases del proceso de contratación; el contacto humano es indispensable.

2.6. Las empresas de selección (Sourcing) a través del reclutamiento en línea

El reclutamiento a través de Internet se puede implantar desde una página web corporativa, recurriendo a un intermediario laboral on-line, o mediante una combinación de ambos. La preferencia por uno de estos dos mecanismos vendrá determinada por el tamaño de la empresa y su sector de actividad (Infoempleo, 2006).

Las empresas especializadas de selección obtienen como clientes a otras empresas, las cuales tienen necesidades de obtener recursos humanos calificados por suscripción flexible. Las empresas que reclutan por Sourcing utilizan las herramientas en línea para todo su proceso de selección.

2.7. Página web de la empresa

Numerosas empresas importantes han incluido una sección de recursos humanos. En sus sitios web corporativos. La mayoría de las páginas de reclutamiento corporativo tienen un buscador para acceder a las vacantes de puesto.

Para hacer el proceso de solicitud amigable al usuario, las empresas permiten búsquedas por localización, industria, área de experiencia o departamento preferido. Algunas empresas también proporcionan un «Formulario» de currículum en su site. La información se introduce automáticamente en campos, de modo que el proceso es percibido como más rápido y fácil. La información recibida es homogénea, evitándose aquella que resulte excesiva e innecesaria.

Ahora bien, para poder obtener los beneficios asociados a la utilización de la página web de la empresa, es esencial la gestión eficaz del sitio web. Los currículos tendrán que ser importados directamente a los sistemas, asociados con una base de datos interna que comparta los datos con otros sistemas de recursos humanos, y el usuario deberá poder utilizar múltiples puntos de acceso (Thomas y Ray, 2001). Los formularios on-line, adecuadamente integrados con las bases de datos de la empresa,

permiten una mejora sustancial en la recepción, filtrado y clasificación curricular, reduciendo ampliamente el tiempo y el coste del proceso.

Algunas empresas americanas establecieron un Partnering Program (programa de compañero). Este vincula los candidatos con alguien que trabaja en la empresa. El «de dentro» mantiene el candidato actualizado a lo largo del proceso de reclutamiento. Esta práctica aún está poco extendida entre las empresas latinoamericanas.

Adicionalmente, comenzaron a desarrollarse aplicaciones informáticas ligadas a los contenidos del puesto, que permiten incorporar entrevistas estructuradas virtuales, cuestionarios de intereses y aspiraciones profesionales, pruebas de idiomas y cuestionarios auto-evaluativos de competencias. La confrontación de los datos proporcionados con el perfil buscado en el candidato permite a la empresa realizar un filtrado y preselección de las candidaturas.

El uso de la web corporativa para atraer talentos puede resultar adecuado para cualquier empresa, pero su éxito será mayor en las que tienen una elevada notoriedad y con una imagen favorable. Estas empresas serán más capaces de atraer la atención de candidatos basándose en su imagen de marca, posición de liderazgo, calidad de sus productos o servicios, responsabilidad social, etc. Las empresas que aparezcan bien posicionadas en los listados existentes de mejores empresas para trabajar pueden tener una ventaja adicional al ser percibidas por los candidatos como empleadores atractivos. Chiavenato (2011) afirma:

“La web corporativa permite a la empresa dar a conocer, tanto su cultura, su posición competitiva y sus excelentes oportunidades de empleo al candidato, constituyendo una buena vía para la captación de candidatos pasivos”

Actualmente existen una cantidad significativa de empresas que utilizan su página web como un medio para atraer talentos, por tanto, dicha página cuenta con un diseño

accesible y atractivo para los candidatos por lo que la consideran como su fuente principal de reclutamiento; entre ellas

Las empresas del sector financiero como Banpro, BAC, Lafise Bancentro, BDF y Ficohsa que hacen uso en su mayoría de su página web para reclutar personal debido a la cantidad de demanda de empleos que presentan diariamente.

Las empresas telefónicas como Claro y Movistar son un ejemplo de la efectividad del reclutamiento a través de páginas web, las cuales se han restringido a no aceptar currículos de manera física solo online.

Así mismo empresas de prestigio como SER San Antonio, Casa Pellas, DHL, FEMSA Nicaragua, Rolter entre otras, mismas que generan grandes ingresos al país.

2.8. Infomediarios laborales on-line

Un infomediario laboral on-line (ILO), también llamado portal de empleo o jobsite, es «cualquier iniciativa cuyo modelo de negocio se articula alrededor del intercambio de información laboral (historiales, ofertas de empleo, prácticas...) a través del canal Internet» (Benjumea, 2004, pág. 89).

La intermediación laboral on-line apareció a principios de la década de 1990 en Estados Unidos y a finales de la década en Latinoamérica. Su desarrollo en los últimos años fue enorme, fundamentalmente debido al desarrollo de Internet y a la mejora continua de los ILO (Benjumea, 2004). En 1988 el nivel de uso de los ILO era residual, mientras que a comienzos de 2006 lo utiliza el 88% de las empresas que disponen de conectividad (Infoempleo, 2006).

Los webs sites especializados en empleo aportan valor añadido, tanto al candidato como a la empresa cliente, ofreciendo múltiples servicios a ambos y generando mayores economías de escala y mayor alcance que las webs corporativas. El informe de Infoempleo (2006) muestra el avance en el uso de algunos tipos de ILO por parte de los

profesionales cualificados con acceso a Internet, que alcanzan la cifra del 63% en el año 2005.

La evolución del uso de los ILO por las empresas también es creciente, siendo prácticamente del 100% en las empresas grandes. En las pequeñas y medianas, la utilización de los ILO es menor, especialmente en las pequeñas. No obstante, un análisis sectorial permite observar que, en los sectores donde la pyme ha generalizado el acceso a Internet, como por ejemplo en consultoría o servicios financieros, el grado de utilización es solo ligeramente inferior al de las grandes empresas. Además, la evolución también es creciente, experimentando un fuerte aumento en el período 2004-2013.

2.9. Tipologías de portales

Podemos distinguir Portales genéricos, es decir que permiten la publicación de cualquier tipo de oferta, para todo tipo de sector y categoría profesional y Portales dirigidos a colectivos específicos. Los candidatos o bien rellenan su CV on-line para integrar la base de datos y realizarse automáticamente el matching, o bien insertan ficheros como respuesta a ofertas de trabajo específicas.

Las ventajas frente a las webs corporativas es que los buscadores de empleo pasivo utilizan los portales de empleo para ver cómo está el mercado. Los trabajos que requieren unas habilidades especiales tienen más posibilidades de encontrar candidatos cualificados en las job sites. Los candidatos pueden seleccionar específicamente el tipo de trabajo que les gustaría.

Una vez que los deseos y requerimientos de un candidato están incluidos en una base de datos, Internet les puede avisar por medio de correo electrónico cuando surja una oferta apropiada. Por medio de un mensaje de correo electrónico se le indica que su salario es mejorable y que hay una oportunidad en otra empresa. Sin este tipo de servicio de alerta muchas personas no se enterarían de los anuncios publicados on-line y off-line.

Las webs de empleo se han convertido en un sector cada vez más competitivo. Proliferan tanto los buscadores de empleo generalistas como

2.9.1. Encuentra24

Encuentra24.com es una página web que sirve de medio publicitario mediante anuncios clasificados, banner, datos publicados en internet (Encuentra24, 2019).



A diferencia de los medios impresos, los anuncios clasificados y banners están disponibles por mucho más tiempo, y resulta una menor inversión de recursos y por ende de dinero. Los anuncios se publican con mayor rapidez y son encontrados por cientos de miles de navegantes de Internet por mes quienes necesitan de resultados específicos, visitantes de todos los rincones del mundo tienen acceso a este medio que ofrece todo tipo de herramientas de multimedia, como fotos, video, mapa, datos, dándole más posibilidades al anunciante tanto los que venden productos como los que reclutan personal de obtener respuesta al instante.

Así mismo prevalecen los buscadores de empleo más grandes especializados en recursos humanos que muestran la facilidad para acceder del candidato y llenar su propia hoja de vida para que muchas empresas puedan evaluar y contratar de acuerdo a su perfil. También este sector empieza a experimentar el baile de fusiones y adquisiciones que afecta a la economía en general. Entre estas se encuentra:

2.9.2. Tecoloco

Tecoloco.com es parte del SOAN GROUP, exitoso grupo europeo líder en el mercado de bolsas de trabajo y con presencia en 4 continentes, ofreciendo soluciones

integrales en el área de Recursos Humanos con un fin común: Ser el Socio Estratégico de nuestros Clientes en el desarrollo y crecimiento de su capital humano (Tecoloco, 2019)



2.9.3. Manpower

Manpower es líder mundial en reclutamiento y tercerización de personal para puestos temporales y/o permanentes. Proporcionando soluciones de capital humano para mejorar la eficiencia operativa y el rendimiento de tu negocio (Manpower, 2019)



En Nicaragua existen otras empresas que se ayudan de las páginas web generalistas y potenciales de reclutamiento para captar personal calificado y abastecer a las empresas que contratan sus servicios de administración de recursos humanos funcionando como un outsourcing, entre ellas se encuentra:

2.9.4. STT GROUP

STT es un proveedor líder de Soluciones Integrales en Outsourcing. La empresa apoya a las organizaciones en su necesidad de personal temporal y permanente encargándose de su reclutamiento y selección. Su misión es satisfacer la necesidad de

sus clientes por medio de procesos en una constante búsqueda del mejoramiento continuo. Buscan posicionarse como aliados de preferencia de sus clientes agregando valor a sus procesos innovando servicios (STT GROUP, 2019).



2.9.5. SERPER

SERPER funciona como el empleador y representante legal del personal ante las diferentes instituciones. Incluye desde las firmas de contratos laborales hasta la administración y pago de salarios a las personas (SERPER, 2019).



2.9.6. SERLISA

Es una empresa que brinda servicios en el área de limpieza residencial, comercial, institucional e industrial, contando con personal capacitado para realizar un servicio de excelencia y calidad total a sus clientes (SERLISA, 2019).



2.10. Utilización efectiva del reclutamiento en línea desde la propia empresa

A pesar de que los buscadores de empleo puedan pensar que la manera más lógica es colgar su currículum en un Job site, ya que este será distribuido a un gran número de compañías de diversos sectores, esta no es la única opción. También pueden contactar con cada una de las empresas en las que están interesados en trabajar. Es una tarea más lenta y complicada, pero cuando surge una oferta de este modo está más en línea con el tipo de trabajo y empresa que buscan.

El primer paso para la empresa es atraer a candidatos, para poder evaluarlos y saber si son aptos o no para el puesto. Atraer talento humano a las organizaciones se vuelve una de las principales responsabilidades gerenciales hoy en día. Reclutar y contratar dice Brian Tracy, es una responsabilidad continua igual que sería contestar el teléfono o responder a peticiones y que se debe de buscar este tipo de recursos no importa si se tiene una vacante o no. Se tiene que estar permanentemente “escaneando” el medio en busca de nuevos talentos (Tracy, 2003 pag 25). Y por otro lado los individuos también se forman una idea sobre la organización, en base al trato y la información recibida.

La mayoría de las empresas nicaragüenses tienen su propia página web, pero muchas de ellas no incluyen un apartado donde incluir el currículum de las personas interesadas en trabajar en ellas, aunque algunas sí incluya página de recursos humanos corporativa.

La página web permite el mismo procedimiento de recepción de currículum vitae por anuncio, con la ventaja añadida de poder acceder al envío del currículum de forma espontánea rellenando una ficha de solicitud en la web de la compañía. A través de las secciones de empleo o recursos humanos de su página web principal, las empresas entran en contacto con los potenciales candidatos.

Las empresas más activas en este terreno suelen ofrecer un diseño atractivo y una fácil navegación que genere en el candidato una experiencia positiva en su primer

contacto con la compañía, reforzando su imagen de marca respecto al mercado de empleo a través de información y servicios.

“Esto quiere decir que mientras más atractiva este diseñada la página web tomando en cuenta que la empresa está posicionada en el mercado, mayor cantidad de candidatos potenciales aplicaran a formar parte del capital humano de dicha institución”

A través de la página web se suele ofrecer al candidato información general de interés sobre la compañía, sobre su cultura, sobre los puestos vacantes, su contenido y perfil requerido, proceso de selección, carreras profesionales, etc.

Algunas compañías suelen ofrecer la posibilidad de entrar en contacto con la empresa a través de un formulario que permite al candidato introducir sus datos. Los datos se incorporan automáticamente a la base de datos de la empresa facilitando el reclutamiento y el proceso de selección cuando surge la necesidad de cubrir el puesto. En algunos casos se facilitan al candidato herramientas de autoevaluación on-line que le permiten comprobar su ajuste con el perfil solicitado.

Durante la fase de construcción de sus páginas web se debe tomar en consideración factores como la estructura de navegación, el diseño, tipografía, gráficos y animaciones.

Existen varios tipos de estructura de navegación aportando, cada uno de ellos, ventajas y desventajas. La más común actualmente es tipo jerárquica (o de árbol) o lineal con jerarquía. Otro tipo es el puramente lineal, más usado en webs más específicas donde el usuario sigue un "camino" muy definido más de estilo de una presentación corporativa. Finalmente existe la estructura de red que en muchos casos puede crear confusión para el usuario y es más complicada desde el punto de vista administrativo. Un elemento fundamental en todos los casos es la manera de navegar por índices y enlaces que deberían ser claramente indicados.

Aunque el contenido de una web es de alta importancia también lo es, su forma de presentación. El equipo desarrollador de una web de recursos humanos tiene que asegurar que funciona bajo los dos navegadores más comunes en el mercado y que su apariencia se mantiene casi intacta. Otros factores fundamentales son: el uso de colores, marcos, tablas y enlaces. En muchos casos los colores corporativos de una empresa son muy atractivos impresos en papel, pero en pantalla pueden provocar una reacción opuesta y contraria al objetivo. Desde luego el uso de gráficos es recomendable, pero se debe tener cuidado con la cantidad. Pueden afectar a la velocidad de arranque de la página y tampoco hay que presentar la empresa como un circo con muchas animaciones. Finalmente hay dos recomendaciones claves. En primer lugar, una página no debería ser de más de una pantalla y media de largo por motivos de velocidad. En segundo lugar, es aconsejable utilizar tipos de letra (fuentes) comunes.

Si suponemos que la web es un apartado del dominio corporativo o exclusivamente enfocado a presentar sus ofertas laborales y captar candidatos, el objetivo estará claramente en comunicar la cultura de la empresa y toda la información estará orientada hacia candidatos potenciales.

Para el especialista Idalberto Chiavenato en su obra clásica “Administración de Recursos Humanos”, el reclutamiento consiste en atraer de manera selectiva mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo exige (Chiavenato, 1999, p.178).

Los elementos básicos para el web de recursos humanos / empleo son: una base de datos para los candidatos y las ofertas de la empresa. Lo más frecuente hoy en día son bases de datos relacionales (SQL Server y Oracle) con la información almacenada en tablas con registros.

La información de los candidatos llega a la base de datos por medio de formularios en la página web con campos. Normalmente hoy en día, estos campos son dinámicos (ASP o CGI) que ejecutan acciones y dan los resultados en HTML. Con una

infraestructura de base datos y formularios, es posible realizar un cruce de datos entre solicitudes y ofertas en curso. Puede ser interesante considerar contenido de valor añadido, como artículos, un área de chat y foro, una sección de noticias u otros servicios que pueden ayudar en la preselección de candidatos

En este momento hay unas tendencias claras en el mercado nicaragüense hacia la inclusión de tales servicios y especialización por áreas de actividad. Además, hay más información disponible que es más fácil de encontrar, así como se demuestra un crecimiento en el uso de motores de cruce de información.

Sin embargo, hay que prestar especial importancia al momento de atraer visitantes a sus páginas, específicamente candidatos, para sus procesos de selección. Para garantizar el éxito de sus páginas se debe de plantear las preguntas de siempre: ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿cuánto?

Para empezar a promocionar su web deberá evaluar qué medios tradicionales serán válidos como, prensa escrita, radio y televisión considerando también los medios y herramientas disponibles en línea, como los banners en webs de terceros, dar de alta con los buscadores más interesantes, patrocinios e intercambio de enlaces y el uso de e-mailings. Todas estas herramientas y acciones tienen una aplicación y efectividad para un plazo específico que depende de los objetivos principales a corto, medio y largo plazo.

Recomendamos la realización de campañas off-line y on-line para promocionar la web utilizando los medios arriba mencionados con un control de seguimiento, por supuesto, teniendo en cuenta el presupuesto disponible. Con las acciones online su servidor de Internet le puede proporcionar un análisis de Logs que incluye

El número de visitas a su página, el número de impresiones de sus banners y otros datos de utilidad. Además, existen en el mercado una serie de utilidades y servicios de apoyo como Webtrends, Andromedia y MarketWave para medir la efectividad de sus promociones.

Una web de recursos humanos de éxito tiene que ser el resultado del trabajo de personas especialistas en recursos humanos además de un equipo técnico

Puedes crear tu página web corporativa de reclutamiento con la ayuda de ASP y posteriormente estará alojada en sus servidores. Normalmente, se pagan unos honorarios mensuales para el mantenimiento de la web. Una variedad de soluciones disponibles te permitirá la gestión de tu web con tu navegador normal.

Un ASP (Application Service Provider) es una figura que aglutina competencias de un operador de telecomunicaciones y de un integrador de sistemas. Su oferta consiste en proveer, en régimen de alquiler, aplicaciones de software estandarizadas por Internet o cualquier otro medio de comunicación. La clave está en ofrecer aplicaciones de gestión que requieran reducida o nula adaptación para cubrir las necesidades de las empresas. Dichos servicios se compensan normalmente con pagos mensuales por usuario o por uso

Las PYMES se pueden aprovechar del acceso a unas tecnologías que serían muy difícil adquirir por su cuenta por motivos presupuestarios, mientras las grandes empresas pueden concentrarse en su core business y dejar a los profesionales de ASP, aportar mejoras en sus áreas administrativas y de personal.

Una ventaja importante del modelo ASP para las webs de empleo es que puedes implementar las páginas en un corto plazo de tiempo, normalmente dentro de una semana y en algunos casos, en un día. Otra ventaja es que consigues el acceso a unas herramientas sofisticadas y poderosas con un coste mucho más bajo que si quieres desarrollarlos por tu cuenta a nivel interno. Una tercera ventaja es que no tienes que mantener y mejorar una solución ASP. El proveedor del servicio cuida de tus páginas web e invierte en los continuos recursos necesarios para mejorar el producto

Entre las funciones de estas soluciones, destaca que te permiten enviar tus anuncios a cientos de páginas web de empleo, añadir comentarios al currículum de tus

candidatos, acceder a bases de datos y evaluar la efectividad de tus campañas y procesos de selección.

La decisión de darse de alta en un servicio de este tipo realmente está entre la decisión del desarrollo propio, o de una compra a terceros. ¿Inviertes el tiempo y el dinero en construir, hospedar y mantener tu propia web de reclutamiento o la subcontratas? Como siempre esto es un dilema dado que un desarrollo propio te ofrece una flexibilidad casi sin límites. Por otro lado, seguramente será más caro a largo plazo, y probablemente a corto plazo también. Si no requieres una solución a la medida, la subcontratación es probablemente el mejor camino.

Casi todas las soluciones en el mercado son recomendables dado que tienen unas características básicas similares. Cada proveedor te dará un acceso a tu web particular para publicar y recibir ofertas de empleo, posibilidad de gestionar y comunicar con tus candidatos. Dado que los productos y servicios son buenos, la decisión de escoger puede ser difícil, entonces es recomendable evaluar los siguientes factores:

Historial ¿Cuál es la reputación e historial financiero del proveedor? ¿Invertirás mucho dinero y tiempo en tu elección de producto? ¿Usando el servicio acumularás muchos currículos vitae y estadísticas? Dado el fracaso últimamente de las compañías punto com, deberías tomar precauciones con quien trabajas.

Implementación y hospedaje son importantes porque puedes estar buscando una solución sencilla que tú (o tu web master) serás capaz de construir e implementar rápidamente. También, una potencial preocupación puede ser la calidad y seguridad del servicio.

Características y funcionalidad deberían incluir facilidad de uso en la publicación de las ofertas y la participación en los procesos de selección (¡no quieres desanimar candidatos con un sistema complicado!). Esta solución también debería ayudarte a buscar candidatos activamente, con herramientas integradas que te permitirán

anunciarte en webs de terceros. Cuando un candidato conteste a un anuncio, su currículum debería llegar ya preseleccionado de alguna forma. La solución debería permitirte filtrar tus candidatos, añadir comentarios a los ficheros y comunicar con candidatos individualmente o por grupos.

También deberías buscar herramientas que te ayuden a compartir candidatos con compañeros y colaborar durante los procesos de selección. La mayoría de los productos en el mercado ofrecen mailings automáticos de aviso a candidatos y al reclutador. Finalmente, la posibilidad de realizar un seguimiento de actividades con informes, puede ser útil. Estas herramientas demuestran tendencias y estadísticas para informarte de la efectividad de estrategias y campañas.

Algunos proveedores de estos servicios son por ejemplo www.recruitingsoftware.com y www.monstermomentum.com

Tales empresas ofrecen soluciones para anunciar ofertas de empleo, enlazarlos con bases de datos y posteriormente gestionar las candidaturas, preselección, pruebas y el mantenimiento de una relación fluida entre los departamentos de recursos humanos, candidatos y agencias externas.

Como pequeños criterios finales del reclutamiento en línea desde la propia empresa, debemos tener en cuenta:

El candidato que inscribe su currículum en nuestra web o contesta a uno de nuestras ofertas de empleo espera una respuesta por parte de la empresa. Podemos aprovechar para remitirle nuestra actitud ante la Ley de Privacidad de Datos y reenviar automáticamente un correo electrónico que contenga, además, una frase adecuada que demuestre que el proceso se ha completado con éxito y el currículum pasa a formar parte de nuestra base de datos.

El candidato debe encontrar rápidamente la página de empleo, por lo que lo ideal es que tenga un acceso directo y visible desde la página principal.

Debemos elegir entre las distintas posibilidades:

1. Formulario bien estructurado y completo para que el candidato rellene su currículum on-line.
2. Incluir una dirección de correo electrónico donde el candidato pueda mandar su currículum y carta de presentación (esto nos obliga al trabajo posterior de mecanizado para incluirlo en nuestra base de datos, aunque podemos ya filtrar e introducir sólo los que de verdad nos interesan).
3. Publicar las ofertas en nuestra web y dejar que el candidato conteste a las ofertas de empleo mediante correo electrónico.
4. Podemos incluir claves (password) que permita a los demandantes modificar sus candidaturas o su currículum vitae, de tal manera que puedan actualizarse datos académicos, profesionales, etc., sin necesidad de volver a dar de alta el currículum.
5. Deberemos ser cuidadosos con la Ley de Protección de Datos e incluir también alguna forma de que el usuario dé de baja su currículum borrándolo de nuestra base de datos.

Las empresas que utilizan el reclutamiento en línea deben asegurarse que lo estén poniendo en uso de manera correcta en lugar de que les genere respuestas no esperadas, por tanto, deben tomar en cuenta algunas recomendaciones; entre ellas:

1. Comprobar si hay alguna plataforma de selección especializada en el sector de nuestra empresa.
2. Asegurarse de que el nivel de servicio de la job-site elegida es el adecuado.
3. Utilizar la página corporativa como una herramienta para que potenciales buscadores de trabajo se interesen en entrar a formar parte de la empresa.
4. Hacer uso de la ventaja de Internet, donde las ofertas de empleo no tienen limitación de espacio, describiendo ampliamente el trabajo que ofrece la empresa, los requisitos del candidato y las condiciones de trabajo ofrecidas. Así los currículos cuyo perfil no alcanza el deseado son directamente filtrados.

5. Utilizar motores de búsqueda válidos que, sin discriminar, seleccionen a los candidatos eficientemente. - Crear anuncios en periódicos que hagan que la gente entre en la página web y vean todas las ofertas de empleo que hay disponibles. Estos anuncios deben ser mucho más llamativos que antes, especialmente cuando se incluyen en las tradicionales ediciones de los domingos (suplementos de empleo). En el momento que el buscador de empleo entra en la página corporativa para buscar la oferta recibirá toda la información corporativa que tú desees.
6. Olvidar las bases de datos de currículos ya que los candidatos son reticentes a colgar su expediente y prefieren responder a buenos anuncios.

Los perfiles "públicos" de candidatos contienen los datos de contacto de la persona en búsqueda de una oportunidad profesional. Por el contrario, los perfiles "confidenciales" no incluyen los datos de contacto. Entonces, cuando un profesional de selección quiera contactar la persona en búsqueda de una oportunidad profesional, la cual ha incluido su perfil en una base de datos confidencial, el reclutador puede contactar con él sólo a través de un servicio de correo electrónico (a través del servicio en línea para sus "clientes" candidatos).

Con este servicio la persona mantiene su anonimato. Para conseguir buenos resultados hace falta un plan, trabajar estrechamente con el departamento de Marketing para diseñar una estrategia de reclutamiento en línea

“Esto quiere decir que para obtener buenos resultados se debe implementar un fuerte plan de reclutamiento con el mismo análisis que un plan de marketing. El proceso de reclutamiento ha llegado a ser un proceso de marketing” (Chiavenato, 2011, p. 53).

Las Job sites ofrecen espacio ilimitado, que puede ser utilizado para hacer una pequeña presentación de la empresa y de las ofertas de empleo. Los buscadores de empleo se familiarizarán más con la empresa, conocerá qué competencias busca la empresa y la cultura de la empresa. Se pueden usar los mismos colores corporativos, formatos, etc.

Pueden ponerse datos sobre la política de seguridad, promoción de la compatibilidad familia-trabajo, todo lo que haga atractivo el trabajar en esa empresa.

Se puede colgar material interesante para colectivos de profesionales específicos, como libros, estudios entre otros. Se debe diseñar una web con enlaces que permitan a los usuarios no expertos navegar a través de ella tan simple y rápido como sea posible.

“Los profesionales de recursos humanos coinciden en que hay una carencia de conocimientos de reclutamiento en línea en los departamentos de recursos humanos de hoy en día, lo cual es un primer obstáculo para la implementación eficiente (Chiavenato, 2011, p. 56).

Para los profesionales de recursos humanos proactivos el reclutamiento efectivo es la contribución a largo plazo más obvia que puede llevar al éxito a una compañía.

Los profesionales de recursos humanos deben ser entrenados en nuevas tecnologías. Todavía un 24% piensan que hay otra alternativa: subcontratar el departamento de reclutamiento. Las funciones de contratación pueden ser subcontratadas y desarrolladas por proveedores de software. De manera creciente los empresarios están subcontratando otras fases del proceso de contratación. Es una opción que debe ser sopesada de manera que sea coherente con la estrategia corporativa.

Al mismo tiempo, el reclutamiento on-line favorece la descentralización de la función de contratación. Werren (2011) “Un departamento diferente del de recursos humanos puede dirigir el reclutamiento en línea, porque los requerimientos para un reclutamiento efectivo son muy específicos”. Esto entraña una serie de riesgos, porque el reclutamiento en línea es mucho más que tener unas habilidades técnicas. También se requiere la experiencia de la dirección de recursos humanos, así como un conocimiento de las leyes laborales. No obstante, hay una tendencia creciente a crear

un departamento dentro de la organización que se encarga del proceso de contratación y está separado del departamento de recursos humanos tradicional.

El reclutamiento en línea conlleva algunos costes asociados. Si bien se reducen costes en el proceso de contratación una vez ha sido implementado dentro de los procedimientos de la Compañía, hay que darse cuenta que hay una serie de nuevos costes. Los Job sites tienen una tarifa y las páginas corporativas hay que diseñarlas y mantenerlas. No importa si esta función se hace dentro o se subcontrata.

2.11. Fuentes de reclutamiento de personal

Una buena estrategia de reclutamiento en línea, bien diseñada y de acuerdo con la estrategia corporativa global requiere una cierta cantidad de tiempo y dinero y ambas cosas cuestan dinero. Jefes y personal de recursos humanos tienen que ver el reclutamiento electrónico como parte integral de su estrategia corporativa porque el reclutamiento en línea ha cambiado la manera en que los candidatos encuentran ofertas de trabajo, la manera cómo las compañías encuentran los candidatos y la manera en que los dos grupos interactúan.

El coste creado por la implementación del reclutamiento en línea hay que verlo como una inversión para el futuro ya que si se usa efectivamente asegurará a largo plazo que son los que están contratando el mejor candidato. Cada página web de empleo establece sus propios niveles de calidad y especificaciones de funcionamiento, entonces hay que prepararse una serie de preguntas que te pueden ayudar en el proceso de selección de una web de empleo que satisfaga tus necesidades.

El aprovechamiento del reclutamiento en línea en los procesos de selección

Una vez que ya contamos con un número suficiente de candidatos que reúnen los requisitos esenciales, es el momento de iniciar el proceso de selección.

Chiavenato (1999) afirma:

La selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

La sistematización y profesionalización del proceso de selección garantiza contar con los mejores profesionales para el éxito de la organización, evita prácticas discriminatorias y presiones de favor como consecuencia de recomendaciones internas.

“Por lo tanto el reclutamiento en línea agiliza el proceso de reclutamiento y selección donde todas las personas tiene acceso a formar parte y a ser seleccionados por su capacidad profesional no por sus rasgos físicos”.

El talento de las personas constituye sin duda la fuente más importante de creación de riqueza, y el talento elige a las empresas más atractivas en función de propuestas que aporten valor al empleado. El profesional busca empresas con políticas de selección y desarrollo de carreras basadas en sistemas que garanticen la objetividad, transparencia y selección basada en méritos e idoneidad, evitando el amiguismo y la arbitrariedad. Estas políticas constituyen parte de la imagen que atrae y retiene a los buenos profesionales.

La selección de personal intenta solucionar dos problemas: la adecuación de la persona al puesto y la eficiencia de la persona en el puesto

Debemos considerar la selección como un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos del puesto de trabajo y el perfil de los candidatos que participan en el proceso.

Los objetivos son la elección del candidato cuyo perfil se adecue mejor a las necesidades presentes y futuras del puesto de trabajo; y la predicción del éxito que puede alcanzar una persona para un puesto y una organización concreta.

La tabla 2 muestra las fuentes de reclutamiento que las empresas utilizaban en décadas anteriores, observándose desde la más frecuente hasta la menos usual.

Tabla 2

Métodos de selección/evaluación y su validez predictiva

Métodos	Porcentaje de utilización
Assesment Center	0.66%
Entrevista focalizada o conductual estructurada	0.61%
Test de muestra de trabajo	0.54%
Test de actitudes	0.53%
Cuestionarios de personalidad modernos	0.39%
Datos Biográficos	0.38%
Referencias	0.23%
Entrevistas tradicionales	0.05%-0.19%

Linkedin talent solutions (2015). Tendencias internacionales en selección de personal

En la presente tabla se muestran algunos métodos de evaluación personal para candidatos posibles que pueden generar respuestas tanto positivas como negativas de manera q infieren en la selección de acuerdo al perfil que se requiere.

Las técnicas de selección se pueden clasificar en:

1. Entrevistas de selección
2. Pruebas de conocimientos
3. Test psicotécnico (inteligencia, aptitudes, personalidad)

4. Técnicas de simulación (Assessment Center)

Las nuevas tecnologías nos permiten realizar esta selección de la forma más transparente y objetiva posible, a la vez que consigue la eficacia que busca la empresa para conseguir reclutar a los mejores.

Por lo tanto, los métodos de selección de personal que se utilicen deben ser aquellos que provean la mejor información posible de los candidatos, en términos de sus conocimientos, destrezas y habilidades para ocupar un puesto (Richino, 2000). Además, Andújar (1996) señala la importancia de utilizar aquellos métodos de selección que facilitan la predicción de desempeño de un candidato antes de que el mismo comience a trabajar.

2.12. Entrevista de selección a través del reclutamiento en línea

La selección virtual trata de cubrir dos objetivos claros: El primero es no hacer perder el tiempo al candidato y el segundo es no hacer perder el tiempo a las empresas.

Para lograr ambos objetivos se realizan a los candidatos entrevistas virtuales tremendamente estructuradas, que se graban y digitalizan para después poder analizarlas en cualquier momento sin necesidad de tener que coordinar las agendas entre evaluadores y candidatos y en cualquier lugar. El fenómeno de la globalización obliga a que los candidatos se tengan que evaluar desde lugares geográficamente distantes (un candidato puede ser valorado en Londres, París, Madrid y Nueva York simultáneamente).

“Esto quiere decir que los demandantes de empleo pueden optar por trabajos en diferentes partes del mundo, ampliando su búsqueda y crecimiento profesional. Dado que el reclutamiento on-line rompe las barreras geográficas”.

Con este sistema se cubren ambos objetivos, por un lado, los candidatos no pierden su tiempo en multitud de entrevistas y viajes, salvo que sea el finalista; y por otro lado las

empresas no pierden el tiempo entrevistando a candidatos que parece que tienen talento sobre el papel pero que les falta el talante necesario para incorporarse a su organización. Ese talante es el que se percibe con claridad en una entrevista virtual. En este contexto el candidato vuelve a encontrarse ante un nuevo sistema.

Antes de la entrevista el candidato debe saber qué quiere, porqué le interesa ese puesto y esa empresa, conocer la empresa (vía web, como cliente etc.), preparar las preguntas que le interese conocer (preguntas abiertas: qué, cómo, cuándo, dónde, etc.).

Al inicio de la entrevista el candidato debe ir vestido como más a gusto se encuentre para este tipo de situaciones. Tan importante es encajar en la empresa como que la empresa encaje con la manera de ser del candidato. Las culturas de las empresas son cada vez más dispares, lo que es inaceptable para algunas, puede ser lo mejor para otras.

Este tipo de entrevistas están extraordinariamente focalizadas y tratan de explorar en el histórico del candidato si determinada competencia es observable o no, por ello se deben contestar a las preguntas de manera concisa según una estructura básica: antecedentes que demuestren su experiencia sobre lo que se pregunta, explicación de su participación en el desarrollo de la experiencia que ha tenido, resultado obtenido y su colaboración en el mismo.

Chiavenato (1999), indica:

Las empresas quieren ver a sus candidatos tal cual son, buscan talento y saben que eso es mucho más que un "haberse aprendido bien la lección sobre cómo hacer entrevistas". (p.209).

La videoconferencia se trata de un tipo de utilización de la tecnología que todavía no se ha desarrollado en todo su potencial. Sí parece más común el beneficiarse de esta posibilidad, pero haciendo una subcontratación del servicio. Así es cada vez más habitual

el que empresas de selección utilicen estas técnicas para grabar las entrevistas de los posibles aspirantes a un puesto.

Capítulo tres: Evolución del reclutamiento en línea

Actualmente nos encontramos en una sociedad muy condicionada por las nuevas tecnologías, las cuales están aportando beneficios a nivel organizacional. Un ejemplo de ello sería la evolución que están sufriendo los procesos de reclutamiento. La actividad de reclutamiento precede y condiciona la selección, de modo que ninguna técnica de selección podrá mejorar la bondad de los candidatos obtenidos a través del reclutamiento. No obstante, la situación demográfica, los altos niveles de desempleo y la escasa rotación habida en las empresas españolas hizo que, hasta aproximadamente la última década del siglo XX, las empresas se preocupasen fundamentalmente de estudiar las técnicas empleadas en la selección antes que de mejorar el proceso de reclutamiento (Miñarro, 2004).

La mayor toma de conciencia de la importancia del elemento humano y la disparidad entre la oferta y la demanda para determinados colectivos generó, en los últimos años, un mayor interés por la captación y atracción de candidatos valiosos. En este nuevo contexto, la recepción espontánea de currículos o la recepción como respuesta a la publicación de una oferta de empleo deja de ser suficiente.

En este último capítulo abordaremos las etapas por las que ha pasado el reclutamiento, desde el reclutamiento tradicional hasta el reclutamiento en línea y todas las fases de innovación que se han experimentado, igualmente el reclutamiento en redes sociales y portales con que integran sistemas completos de gestión para el aplicante como para el reclutador.

3.1. Evolución de los procesos de reclutamiento

Los desarrollos en datos, aprendizaje automático, análisis predictivo y tecnología digital han derivado en una transformación del modelo de reclutamiento con un cambio fundamental en la forma en que las organizaciones acceden y reclutan profesionales.

La industria del reclutamiento ha evolucionado, donde las acciones tradicionales centradas en el ser humano para enlazar candidatos con organizaciones, ahora trabajan mano a mano con la minería de datos (Big data), aprendizaje automático, análisis predictivo y otras herramientas de la era digital.

3.2. Reclutamiento tradicional

Hace unos años, la práctica más común para conseguir una entrevista de trabajo consistía en buscar los anuncios de las empresas con puestos vacantes publicados en las agencias y dejar el currículum directamente en la institución, en aquellos momentos la gestión de las candidaturas era totalmente manual.

Así mismo las empresas para publicar sus puestos vacantes con el perfil requerido, debían gestionar el tema a toda prisa con la agencia para intentar obtener una buena posición en las primeras páginas, con el fin de que los candidatos tuviesen el anuncio bien visible y enviarán sus candidaturas, así mismo, la publicación de plazas se hace con anuncios en el periódico, publicidad física en las calles y circulares en las empresas.

Con este medio de selección se tenía que hacer auténticos cambalaches cuando una persona era válida para varios puestos, ya que la clasificación de un CV en un archivo que hiciera referencia a un determinado perfil profesional en concreto, podía excluir que a esta persona se la tuviera en cuenta en los procesos de selección que hicieran referencia a otro tipo de puestos, algo que limitaba las posibilidades del candidato y del seleccionador. También se gastaban horas abriendo sobres con candidaturas y horas en la clasificación manual de las mismas.

Este método de reclutamiento aun es usado por una cantidad considerable de empresas que no han hecho cambios en sus procesos de reclutamiento y selección, y esto se debe a la falta de innovación para atraer inversión en ésta área para dar un salto de calidad hacia el reclutamiento electrónico o en línea.

3.3. Reclutamiento electrónico

El reclutamiento electrónico es una tendencia o metodología de selección de personal que se inicia en torno al año 1999 y se expande a lo largo de la primera década del siglo XXI de manera vertiginosa. Así también, hace referencia al uso de Internet en los procesos de selección y captación de personal, constituyendo una vertiente mucho más activa por parte de las empresas reclutadoras y agentes de selección, implicando su estrategia departamental en políticas activas de búsqueda y selección del talento.

Hoy en día, esas prácticas siguen utilizándose, pero se ha añadido un nuevo elemento, el reclutamiento en línea.

3.4. Reclutamiento a través de redes sociales y networking

La búsqueda de talento se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de los departamentos de recursos humanos, donde el reclutamiento en redes sociales y el networking son clave para realizar contactos y e identificar el talento por medio de conversaciones en la red.

En el informe de *Tendencias internacionales en selección de personal* se asegura que “el reclutamiento 2.0 va más allá de la publicación de ofertas de empleo en redes sociales o de reclutar candidatos utilizando las redes sociales como filtros de candidaturas. El reclutamiento 2.0 trata de genera una comunidad por medio de la conversación, mejorar la reputación de la empresa y atraer el talento hacia la organización”. (Linkedin talent solution, 2015, p.35).

Los reclutadores encargados de llevar a cabo estas funciones deben de intentar comunicarse, mantener conversaciones bidireccionales y establecer relaciones. Las empresas ya no son entes opacos donde nadie puede tener acceso, sino que deben de ser capaces de hacer que los candidatos puedan contactar con ellas. Las redes sociales ofrecen la posibilidad de poder tener una comunicación activa con posibles candidatos, aunque en esos momentos no existan vacantes en la empresa. Se ha pasado de buscar

en talento de una forma pasiva en los portales de empleo, a interactuar directamente y crear espacios de conversaciones con el futuro talento de la empresa. A su vez, las

empresas utilizan el networking para realizar contactos y captar talento, ya sea acudiendo a ferias o eventos o bien a través de las redes sociales.

En la actualidad, existen dos tipos de potenciales candidatos para las empresas, los activos, aquellos que buscan de una forma activa un trabajo como por ejemplo a través del envío de autocandidaturas a las empresas, y los candidatos pasivos, los que contestan a las ofertas de empleo. Las empresas deben de conocer muy bien qué tipo de candidatos existen y donde se encuentran. En el siguiente gráfico podemos observar que un 49% de personas en búsqueda de empleo, lo comunicaría a través de las redes sociales.



III Informe Infoempleo-Adecco (2015). Redes sociales y mercado de trabajo

Las redes sociales se han convertido, para las empresas, en una de las mejores herramientas para buscar candidatos, para evaluar ciertos conocimientos y sus habilidades comunicativas y sociales. Los reclutadores pueden evaluar ciertos contenidos en las redes sociales como pueden ser motivaciones, intereses, la capacidad de influir en los demás, y como se presenta el candidato al resto de la sociedad.

Para la búsqueda de candidatos en internet y en las redes sociales los reclutadores utilizan numerosas herramientas de búsqueda:

1. Búsqueda de información a través del correo electrónico del candidato.
2. Búsqueda de información asociada a la foto de perfil del candidato en redes sociales.
3. Búsqueda de información a través de motores de búsqueda (google, bing, etc)
4. Búsqueda de información a través de cadenas de búsqueda para encontrar perfiles públicos, curriculums, correos electrónicos, etc.

Algunas de las anteriores herramientas, también las utilizan los reclutadores para obtener información de los candidatos dentro de algunas redes sociales, como pueden ser LinkedIn, Twitter o Facebook.

3.4.1 Twitter

Twitter es la segunda red social más utilizada por los españoles para buscar trabajo, a través de la cual las personas se comunican mediante tweets de un máximo de 140 caracteres. Algunas empresas utilizan esta red social para publicar ofertas de empleo, aunque de esta forma se sigue siendo un reclutador pasivo (Romero, 2015, p. 31).

A pesar de que Twitter tiene un motor de búsqueda con numerosos filtros, los resultados que se obtienen de sus búsquedas no son determinantes para los departamentos de recursos humanos, ya que esta red social es muy utilizada de forma personal. Puede resultar muy útil utilizar Twitter, una vez ya tenemos controlado a un candidato, saber si

es mencionado y para que cosas, o también para encontrar determinados contenidos o personas relacionadas con los mismos.

3.4.2 Facebook

Esta red social nacida en 2004 es una de las utilizadas en todo el mundo, pero al igual que ocurre con Twitter, los usuarios la utilizan de forma muy personal y no suelen dar mucha información acerca de su vida profesional. Por este motivo los reclutadores pueden utilizar esta red para buscar aquella información que no viene en los curriculums y que pueda llamar la atención del seleccionador.

Facebook también tiene un motor de búsqueda, aunque solo se podrán tener acceso a aquellos perfiles que estén abiertos al público. En esta red social las empresas u organizaciones pueden crear sus respectivas páginas de empresa, donde podrán comunicarse con seguidores, publicar y difundir ofertas de empleo (Romero, 2015, p. 32).

3.4.3 LinkedIn

Actualmente LinkedIn es la mayor red social de profesionales del mundo, se creó en 2003 con la intención de conectar a los profesionales de diferentes partes del planeta y el objetivo de que compartiesen experiencias pudiendo al mismo tiempo buscar nuevas oportunidades laborales (Romero, 2015, p.33).

Esta red social ayudará a los reclutadores a buscar perfiles de posibles candidatos que encajen con las vacantes que se ofrecen en su empresa o para poder estar en contacto con ellos. LinkedIn cuenta actualmente con alrededor de 400 millones de usuarios, aunque no todos ellos están activos ni utilizan la red de la forma correcta.

LinkedIn es hoy en día una carta de presentación a todas las empresas, sí o sí, los reclutadores van a buscar si el candidato tiene un perfil en esta red social, para posteriormente analizarlo y comprobar si encaja en su organización. Por parte del

candidato, un perfil mal rellenado o con espacios en blanco puede ocasionar una falta de interés por parte de la empresa. Sin embargo, un perfil correctamente rellenado, detallado y lo más profesional posible aumentará las posibilidades de crear contactos y de éxito entre las empresas, en este contexto, a continuación, se describen detalles relevantes:

1. Fotografía: Utilizar una fotografía profesional
2. Cabecera: Nombre del usuario, cargo ocupado y breve descripción.
3. Experiencia y estudios: Experiencia laboral y estudios realizados
4. Referencias: Recomendaciones de compañeros o jefes pueden ser muy útiles.
5. Validación de conocimientos: los contactos validarán las aptitudes que pongan cada usuario.
6. Grupos: Pertener y participar en determinados grupos puede ayudar a los reclutadores a obtener información del candidato.

Del mismo modo, las empresas deben dedicar tiempo a tener su perfil corporativo de linkedin actualizado para fortalecer su marca personal. Las organizaciones tienen la posibilidad a través de este perfil de dar difusión a sus ofertas de empleo, compartir contenido con contactos como puedan ser noticias de la empresa, desarrollar el employer branding y descubrir talento. LinkedIn ofrece la posibilidad de buscar candidatos a través de un motor de búsqueda, con la introducción de palabras clave, competencias, conocimientos, puestos o cargos, y localización geográfica, aparte de otros muchos filtros que ofrecen los diferentes tipos de cuentas que pueden obtener los usuarios. Al mismo tiempo los reclutadores tienen la opción de agregar como contacto a un posible candidato o bien, realizar un seguimiento de la actividad de ese usuario sin la necesidad de enviar una invitación a conectar.

3.5 Reclutamiento móvil

Según el informe ditrendia de (2015), sobre el uso de teléfonos móviles en el mundo y en España, actualmente hay más de 7.300 millones de dispositivos móviles, superando

el número de personas en todo el mundo. Por su parte, España es el país donde más se usa el Smartphone de toda Europa, donde 7 de cada 10 españoles utiliza su Smartphone para conectarse a internet.

El reclutamiento móvil, se caracteriza por el uso de los dispositivos móviles para atraer y captar posibles candidatos en las empresas. Por ello, y ante las estadísticas anteriores, las organizaciones están dándose cuenta de que esta nueva herramienta de reclutamiento puede ser fundamental en los próximos años. Los nuevos profesionales utilizan sus dispositivos móviles para consultar ofertas de empleo o para obtener información de las compañías. Ya se sabe que los candidatos buscan a las empresas a través de sus dispositivos móviles, pero ¿tienen las empresas integradas en sus políticas de reclutamiento, el reclutamiento móvil?

La realidad a día de hoy es que apenas el 20% empresas tienen actualizados y disponibles sus sitios web para dispositivos móviles. Por este motivo, es fundamental la optimización de los canales de empleo de las empresas, así como el desarrollo de aplicaciones específicas que permitan una mejor experiencia al posible candidato. Algunas de las estrategias para llevar a cabo un correcto uso del reclutamiento móvil son:

1. Optimización del sitio web. Las organizaciones deben de tener actualizados y optimizados sus espacios web, para evitar que los posibles candidatos accedan a ellos y se vayan o no puedan acceder.
2. Uso de aplicaciones móviles. A través de aplicaciones móviles las empresas podrán mostrar videos, entrevistas, información, etc. Esto puede ayudar a la posible fidelización de candidatos.
3. Cloud computing o seguimiento de datos Los reclutadores tienen acceso desde cualquier terminal móvil a la información de los candidatos y a la gestión de los procesos de selección. La adaptación de los sistemas de reclutamiento a la tecnología cloud se prevé fundamental.

En la actualidad, los reclutadores ya disponen de herramientas para realizar entrevistas de primer contacto a través de dispositivos móviles. Estas son las llamadas entrevistas asíncronas. Las cuales ofrecen la posibilidad de tener un primer contacto con el candidato con la finalidad de realizar cribas y sustituyéndolas así, por las entrevistas telefónicas. Esto permitirá a los reclutadores disminuir los tiempos en las cribas y los reclutamientos, y a su vez permite realizar cortas entrevistas en formato video, que, a diferencia de las entrevistas online, no se realizan en tiempo real, sino que es un video grabado previamente por el candidato, contestando a unas preguntas a cuestionarios definidos por las empresas durante un tiempo prefijado. Posteriormente el video llega al reclutador, a través del cual se puede realizar un primer análisis y toma de contacto con el candidato.

3.6. Reclutamiento en línea

Con la gran oferta de portales y canales, ¿Cómo automatizar este proceso y hacer que las candidaturas se vuelquen en una sola base de datos, sin tener que ir a recoger estas candidaturas a cada fuente de reclutamiento, perdiendo horas y horas?

Esta es la nueva fase en el que la tecnología se abre paso en el mundo del reclutamiento y la selección de personal, Soria (2012) refiere que el proceso manual ya es historia. Se ha evolucionado tremendamente en el campo de la selección de personal y gracias a la evolución del sistema informáticos e Internet se está ya en tiempos del reclutamiento en línea. En la actualidad, Latinoamérica ya dispone de una herramienta en que unifica la difusión en canales y automatiza y ordena el proceso de selección dejando obsoleto el método manual.

3.6.1. Los grandes retos a los que se enfrenta el reclutamiento en línea.

El envejecimiento de la población y la falta de talento. El reclutamiento en línea tendrá que jugar bien sus bazas en entornos y sociedades donde el índice de natalidad es muy bajo y, como consecuencia del mismo, se enfrentará a procesos de selección donde no abundan los candidatos que se solicitan.

La globalización. Las empresas que quieran seleccionar talento de manera eficaz y con un coste razonable deberán diseñar estrategias de reclutamiento que permitan de manera rápida y eficiente seleccionar los candidatos adecuados, añadiendo mayor flexibilidad y adaptación en sus procesos.

Incluir el reclutamiento en línea y la marca de empleado dentro de los objetivos estratégicos de las compañías. Aquellas empresas que quieran sobrevivir a la digitalización y al mundo 2.0 incluirán en sus planes estratégicos parámetros, acciones y herramientas destinadas a mejorar, crear y evaluar su employer branding, con la consiguiente reducción de costes y agilización de procesos de reclutamiento.

Adaptación al “Mobile Recruitment”. El avance del comercio y la conexión a través de dispositivos móviles hacen necesario una adaptación tanto de las web y páginas, así como de los métodos y medios para reclutar talento a través de telefonía móvil.

Creación de herramientas como el Employer Relationship Management. Algo que viene a ser como el gestor de clientes internos, una herramienta muy poderosa que además de emplearse como reclutador y servir para retener y atraer talento, puede utilizarse en estrategias de comunicación interna, además de procesos creativos y de innovación.

Optimización de las aplicaciones, portales y métodos de captación de datos. Se habla mucho de estrategias, de marketing, pero muchos candidatos y muchos de ellos con talento, se quejan de la dificultad para acceder, descargar, insertar datos en portales y aplicaciones. Del mismo modo que con el reclutamiento en línea optimizamos mucho los tiempos necesitamos que nos candidatos con talento no desperdicien el suyo con nuestras aplicaciones o portales de empleo.

Reclutamiento en línea y e-learning. La selección y el reclutamiento 2.0, no atraerá talento por sí sólo las grandes compañías incluyen no sólo procesos de selección sino también planes de carrera adaptados e individualizados, no promesas de incentivos o

beneficios, el talento busca otra serie de compensaciones como conciliación familiar, teletrabajo, trabajo por objetivos, formación especializada y específica.

Contínuo feedback de marca. Muchas empresas y organizaciones se quedan en sus planes e imágenes corporativas o estratégicas definidas desde el inicio. Se trata de que las estrategias de reclutamiento en línea nos proporcionen a su vez información de cómo es nuestra marca y cómo la perciben nuestros clientes/candidatos. El concepto de branding estático se transforma en un concepto más dinámico y en continúa adaptación al mercado y al talento que queremos reclutar.

Reclutamiento en línea humano. A pesar de que desde el departamento de recursos humanos se elaboran y diseñan todas las estrategias de reclutamiento on-line, no debemos olvidar que una excesiva “mecanización” o despersonalización de los procesos puede ser contraproducente para retener y atraer a los candidatos adecuados, se trata de personas que buscan persona.

3.6.2. Fases de cambios del reclutamiento en línea

Si bien han aparecido muchas empresas que brindan soluciones relacionadas al reclutamiento, el flujo general del proceso se mantiene muy similar desde hace mucho tiempo:

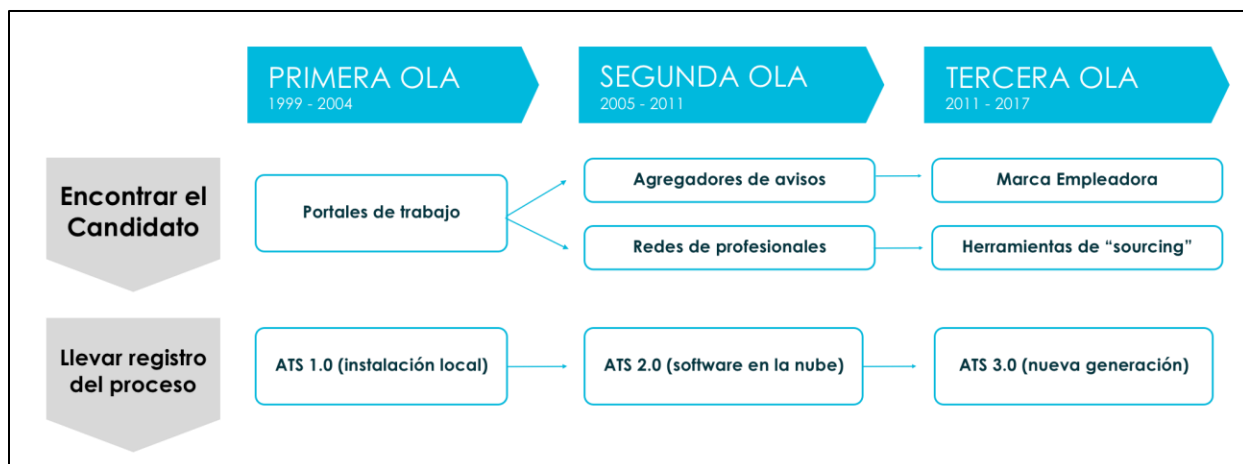
Se busca un conjunto de candidatos para el puesto: ya sea proactivamente en el caso de una consultora/head-hunter, cuando candidato postula a través de algún aviso de trabajo o también invirtiendo en la creación de una marca empleadora y marketing orientado al reclutamiento.

Este conjunto de candidatos es sometido a un proceso de clasificación, entrevista y selección, donde alguien está a cargo y necesita administrar la información de ese proceso.

A continuación, se muestra un diagrama resumen de la evolución de las distintas actividades a través de las “**olas de innovación**”.

Figura 1

Fases de innovación del reclutamiento en línea.



Hr connect (2017). Evolución de tecnologías de reclutamiento y selección.

Estas diferentes *olas* no necesariamente hacen obsoleta a la *ola anterior*, por ejemplo, los portales de trabajo siguen teniendo vigencia el día de hoy. Más bien, son nuevas maneras de encarar cada etapa y representan otro enfoque a la hora de resolver el problema, por lo general, más ajustada al momento en donde nacen estas innovaciones.

Conclusiones

Examinando los conceptos generales del reclutamiento en línea como base de conocimiento para la comunidad universitaria e interesados en esta investigación, se afirma que ésta no es más que la función de reclutamiento realizada de forma digital y con elementos tecnológicos que la soportan. En la actualidad las aplicaciones de trabajo se hacen sin necesidad de la presencia física de las personas, puesto que solo basta con tener acceso a la web.

Estudiando los requerimientos tecnológicos para implementación y ejecución del reclutamiento en línea en las empresas, se considera que éste se sirve de la tecnología, desarrollo de aplicaciones de entornos web, y servidores para dar soporte a los datos, las cuales pueden ser alojadas en la red interna de las empresas o externamente en los portales o servidores de otras instituciones que brindan estos servicios. Por otro lado, las empresas que deseen ser eficientes en sus portales web, deben cuidar que su diseño y estructura sea limpio y sencilla navegación.

Exponiendo la evolución del reclutamiento en línea e identificando su importancia para las organizaciones empresariales, se demuestra que, que los primeros avances al final del siglo pasado, con la llegada del internet, las empresas lograron una mejoría sustantiva con los correos electrónicos, sin embargo, esto no era suficiente. Luego con el surgimiento de los primeros portales de empleo y las redes sociales se da un paso gigante para la administración del reclutamiento.

Analizando el reclutamiento en línea como una herramienta de atracción de talento y demostrando su importancia para las organizaciones actuales, se afirma que la integración de los procesos y la tecnología han resultado en un auténtico avance para la obtención de beneficios económicos, de tiempo y comodidad tanto para las personas que administran los sistemas como para los postulantes, puesto que ahora es simple y rápido; ésto ha derivado en el cumplimiento del propósito principal de éste, el cual, es la captación de más candidatos adecuados con calidad y en menos tiempo.

Bibliografía

Chiavenato, (2011). Administración de recursos humanos, España: Mc Graw-Hill Interamericana de España. Recuperado de https://www.todostuslibros.com/libros/administracion-de-recursos-humanos_978-607-15-0560-6

Chiavenato, (1999). Administración de recursos humanos, España: Mc Graw-Hill Interamericana de España. Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)

(2017). Difusión de la oferta Laboral a través del internet. Recuperador de <https://www.laboral-social.com/IV-razones-para-utilizar-reclutamiento-traves-Internet.html>

Guillén, C. (2014). La evolución del reclutamiento y la selección en qué fase estas. Recuperado de <https://www.blog.talentclue.com>

HR CONNECT (2018). Evolución de tecnologías de reclutamiento y selección. Recuperado de <https://www.hrconnect.cl/atraccion/la-evolucion-tecnologias-reclutamiento-seleccion/>

Martínez, E. (2013). General reclutamiento en línea. Recuperado de www.comunidad.iebschool.com

MEJIAS, Cristina: El sillón vacío: selección y outplacement de talentos en el siglo XXI, Granica, 2010.

(2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. Recuperado de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>

(2016). Servicios reclutamiento on line. Recuperado de <https://www.empleos.clarin.com>

Soria del Rio, I. (2012). E-recruitment la nueva forma de encontrar los mejores trabajadores. Recuperado de <https://www.blog.inspiringbenefits.com>

Romero, Jorge (2015): Nuevas tendencias en reclutamiento y selección, Recuperado de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>

Informes y encuestas:

Cuando la percepción puede convertirse en realidad, Randstad España, 2015. - Cuando la percepción puede convertirse en realidad, Resultados Randstad Award 2016.

III Informe sobre redes sociales y mercado de trabajo, Infoempleo-Adecco, 2014

Tendencias internacionales en selección de personal 2015, LinkedIn Talent Solutions

Informe ditrendia: Mobile en España y en el Mundo, Dintrea, 2015

Trabajar en España en 2033, Pricewaterhousecoopers (PWC), 2014 - Tendencias en selección de personal para 2016. LinkedIn Talent Solutions