



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



RECURSOS HUMANOS:

EVALUACION DE LOS MEDIOS ELECTRONICOS
CONTRA LOS MEDIOS TRADICIONALES EN EL
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EJECUTIVO EN
UNA EMPRESA DE RECLUTAMIENTO EN INTERNET
EN MEXICO D.F.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
RAQUEL BAEZ MATA

ASESOR: M. en A. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE



ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

Recursos humanos: Evaluación de los medios electrónicos contra
los medios tradicionales, en el reclutamiento de personal ejecutivo
en una empresa de reclutamiento en Internet en México D.F.

que presenta la pasante Raquel Baez Mata
con número de cuenta: 9651086-5 para obtener el título de
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 11 de Enero de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

<u>III</u>	<u>M.en A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>LAE. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
<u>I</u>	<u>Dr. José Villi Martínez González</u>	

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, por haberme dado la oportunidad de vivir, y brindarme cada una de las cosas que hasta ahora me han hecho feliz.

A mis papás que son lo más importante en mi vida, gracias por todo lo que me han dado, por el apoyo, la paciencia y la confianza que me dieron para seguir con este paso (Papá), por los consejos, el ánimo y la ayuda (Mamá), a mi hermano, por toda la presión que estuviste ejerciendo en mí ... gracias y a mi hermana por los consejos, experiencia por la ayuda incondicional que me das.

A todos y cada uno de mis amigos que estuvieron conmigo durante todos estos años, compartiendo conmigo conocimientos, experiencias y diversiones...

A Leo por tu presencia, amistad, paciencia, por los consejos que me diste, por lo importante que eres para mí gracias...

A la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme dado la gran oportunidad de ser parte de ella, por completar mi formación tanto personal como profesional, por ser mi alma máter.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan, que es mi segunda casa, a mis maestros por compartir conmigo sus conocimientos, gracias...

INDICE

Protocolo

Introducción	1
---------------------	----------

Capitulo 1 El Reclutamiento

1.1 Qué es el Reclutamiento	4
1.1.1 Objetivos del Reclutamiento	4
1.1.2 Importancia del Reclutamiento	5
1.2 Quien es el responsable del Reclutamiento	6
1.2.1 Tipos de candidatos potenciales	7
1.3 Proceso de Reclutamiento	8
1.4 Medios de reclutamiento	10
1.5 Fuentes Internas y Externas de Reclutamiento	11
1.6 Ventajas y Desventajas del Reclutamiento	19
1.7 Restricciones del reclutamiento	22
1.8 Evaluación de un programa de reclutamiento	25
1.8.1 Medidas de evaluación de efectividad para el Reclutamiento	27

Capítulo 2 Medios electrónicos

2.1	Historia de los Medios Electrónicos	30
2.2	Clasificación de los Medios Electrónicos	33
2.2.1	Cinematografía	33
2.2.2	Radio	34
2.2.3	Televisión	34
2.2.4	Internet	34
2.2.4.1	Servicios de Internet	36
2.3	Reclutamiento en línea	38
2.3.1	A quien se dirige el Reclutamiento en línea	39
2.4	Como se realiza el reclutamiento en línea	40
2.4.1	Mundo Postulante	40
2.4.2	Mundo empleador	41
2.4.3	Recomendaciones de Uso	42
2.5	Función social del Reclutamiento en línea	43
2.6	Ventajas del Reclutamiento en línea	44
2.7	Limitaciones del reclutamiento en línea	46
2.8	Principales páginas de reclutamiento en línea	47
2.8.1	Laborum.com	47
2.8.2	Bumeran.com	49
2.8.3	EmpleosHoy.com	52
2.8.4	LatPro.com	54

Capítulo 3 El Ejecutivo

3.1	Quien es el Ejecutivo	57
3.1.1	Definición de Gerencia	59
3.1.2	Eficiencia y Eficacia	59
3.2	Funciones Gerenciales	61
3.2.1	Papeles desempeñados por los Gerentes	63
3.2.2	Habilidades Gerenciales	64
3.3	Teoría Gerencial	66
3.3.1	Conceptos básicos teóricos	66
3.3.2	Estilos Gerenciales	68
3.4	Características del ejecutivo moderno	75

Caso Práctico

Antecedentes	76
Situación Actual	79
Propuesta	80
Gráficas	85
Conclusiones	100
Bibliografía	102

TÍTULO

Evaluación de los medios electrónicos contra los medios tradicionales, en el reclutamiento de personal ejecutivo en una empresa de reclutamiento en Internet en México DF.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿ El reclutamiento en línea será un medio eficaz en el reclutamiento de personal ejecutivo?

OBJETIVO GENERAL

Conocer e identificar los métodos tradicionales de reclutamiento y los nuevos medios utilizados, para determinar la efectividad brindada por el reclutamiento en línea.

OBJETIVO PARTICULAR

Conocer el proceso del reclutamiento en línea y determinar el grado de efectividad que brinda el mismo.

VARIABLES A INVESTIGAR

Reclutamiento tradicional

Reclutamiento en Línea

HIPÓTESIS

H1 El reclutamiento en línea es un medio eficaz en el reclutamiento de personal ejecutivo.

H0 El reclutamiento en línea no es un medio eficaz en el reclutamiento de personal ejecutivo.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En los tiempos actuales la demanda de trabajo es bastante alta, y los métodos de reclutamiento han evolucionado, los medios tradicionales nunca dejarán de servir como puede ser el periódico o la propia iniciativa por mencionar algunas, pero en esta época en la que por medio del Internet podemos realizar diversas operaciones como son: compras, ventas, transacciones financieras, etc., también existen formas de establecer contacto con las empresas a las cuales se desea ingresar a laborar, e informamos sobre las vacantes existentes en esta y de esta forma hacer de este proceso más corto; esto es lo que se llama Reclutamiento en línea.

Es necesario estar al tanto de los nuevos medios de reclutamiento así como de su funcionamiento y lo más importante la efectividad que estas tienen para lograr el fin que se han propuesto: ayudar a todo aquel que necesite ser empleado.

Se han creado varias y diversas empresas de reclutamiento, a las cuales se puede acceder por medio del hogar o del trabajo y de esta forma iniciar el proceso de reclutamiento, solo basta con informarnos como funcionan y saber que tan útil es esta nueva forma de reclutamiento.

INTRODUCCIÓN

A partir de la introducción del Internet como herramienta de uso a muchas de las funciones empresariales que se realizan diariamente, estas han tenido modificaciones, un ejemplo de esto es la forma en la cual las empresas realizan su proceso de reclutamiento de personal.

Los medios por los cuales se pueden atraer a nuevos candidatos a la empresa están evolucionando, las fuentes internas y externas son de mas conocidas pero ahora con la utilización de una computadora y el uso del Internet también se puede realizar este proceso, esto es el Reclutamiento en línea.

El presente trabajo es una investigación hecha a los medios de reclutamiento que utilizan las empresas comúnmente para cubrir sus vacantes, dicha investigación se concentra en saber que medio es el mas utilizado para cubrir vacantes a nivel ejecutivo.

Es de esta forma que en el primer capítulo de este trabajo se estudiará lo que es el reclutamiento, sus objetivos e importancia, quienes y porque lo realizan dentro de las empresas, cual es el proceso que se sigue para el reclutamiento de personal, los medios de reclutamiento y las fuentes de reclutamiento mas utilizadas para este proceso, las ventajas y desventajas que presentan las fuentes de reclutamiento, así como algunas medidas de evaluación que se le hacen a las fuentes de reclutamiento utilizadas para saber que tan efectivas son estas.

En el capítulo dos se tratarán los medios electrónicos, su historia y clasificación, posteriormente se estudiará lo que es el Reclutamiento en línea, como se realiza, hacia quien se encuentra dirigido, se estudiarán las ventajas y limitaciones que tiene este nuevo medio de reclutamiento y se darán a conocer las principales páginas de reclutamiento en México DF.

A continuación en el capítulo tres se dará a conocer lo que es el nivel de puestos ejecutivo dentro de una empresa, lo que es la gerencia, las funciones y habilidades gerenciales que debe tener todo candidato aspirante a ese puesto así como los estilos gerenciales existentes y se mencionarán algunas de las características deseables en los ejecutivos de nuestros tiempos.

Por último en el caso práctico se presentará la evaluación hecha a los medios de reclutamiento, los resultados obtenidos presentarán al lector una visión de lo importante que es la elección de las fuentes de reclutamiento para cada nivel de puestos dentro de una organización y lo eficaz que son en el reclutamiento de personal ejecutivo.

Todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, sea en trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo y social. Las personas como las empresas, son dinámicas y cambiantes. Sin embargo, siempre se presentará la necesidad de integrar a nuevas personas dentro de la organización por varias razones como pueden ser: cuando miembros de la organización se retiran de la misma por razones naturales, o personas cuya inquietud, especialmente en el caso de los profesionistas, les hará tratar de independizarse, abriendo su propio negocio.

El hallazgo de nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal; el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes que deben de cubrirse con tanta rapidez como sea posible. De esta forma es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir la vacante.

Para el reclutamiento de ejecutivos y de personal técnico se requiere de un alto grado de conocimientos y habilidades, así como del total conocimiento que se va a cubrir y el exacto perfil que se busca.

1.1 QUÉ ES EL RECLUTAMIENTO

Existen varios conceptos interesantes acerca de lo que es el reclutamiento, se analizaran y posteriormente se formara un concepto.

"El reclutamiento de recursos humanos es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección." (Guth Aguirre Alfredo, 1994)

"Reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro la organización." (Chiavenato Idalberto, 1983)

De esta forma se dice que el reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer a candidatos adecuados y capaces para cubrir las vacantes dentro de una organización.

1.1.1 Objetivos del Reclutamiento

Es importante decir que faltan empleos, y que es necesario generar muchos más y que hay miles de desocupados en nuestro país, pero también es verdad que las múltiples vacantes que existen son difíciles de cubrir pues no es fácil encontrar personal capacitado para cubrirlas, es así que mediante el reclutamiento se buscará una cantidad considerable de personas que se adecuen al perfil que se esta buscando y mediante la selección se elige a la persona mas apta entre aquellas que acudan al llamado. Un reclutamiento inadecuado no garantiza que entre los reclutados acuda una persona que posea las características requeridas para el correcto desempeño del puesto.

Uno de los objetivos del reclutamiento es el de ofrecer en forma oportuna, el elemento humano necesario para que la empresa pueda cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los niveles.

1.1.2 Importancia del Reclutamiento.

Esta importancia la podemos enfatizar en el objetivo de personal, consiguiendo y manteniendo una fuerza de trabajo eficiente, todo esfuerzo realizado para lograr esta meta es un esfuerzo provechoso.

También debe de proveer al seleccionador de material humano idóneo a los requerimientos del puesto en cantidad satisfactoria. Si un proceso de selección de personal carece de fuentes de reclutamiento apropiadas y efectivas no podrá funcionar correctamente.

1.2 QUIÉN ES EL RESPONSABLE DEL RECLUTAMIENTO

Esta responsabilidad depende del tamaño e importancia de la empresa así pues puede ser el gerente de la empresa o un departamento dedicado exclusivamente a esta función. Lo más común en la mediana y gran empresa es que sea el departamento de personal o Recursos Humanos quien realice el reclutamiento, y dentro del departamento puede existir una persona o sección dedicada a esta función. Esta responsabilidad es importante ya que la calidad de los recursos humanos de una organización depende de la calidad de sus empleados. Los reclutadores trabajan para encontrar y atraer solicitantes capaces para cubrir alguna vacante. Es fundamental que quien realice el reclutamiento comprenda bien las características requeridas por el puesto, como conocimiento, habilidades, capacidades y experiencia.

Normalmente el reclutador debe de ser un individuo interesado en aspectos humanos, que tenga facilidad de expresión, que tenga la capacidad de transmitir una imagen positiva de la empresa que representa y sobre todo que tenga capacidad de análisis para poder determinar quien o quienes son los mejores candidatos para suplir las vacantes.

1.2.1 Tipos de candidatos potenciales.

Los cuatro grupos de personas que se consideran como candidatos son:

- 1. Personas que nunca han sido contratadas en ninguna empresa, este tipo de candidatos carecen de experiencia laboral.**
- 2. Trabajadores desempleados por múltiples razones, incluyendo despidos por conducta laboral o decremento de número de trabajadores en la organización, renuncias, quiebras de la empresa.**
- 3. Trabajadores subempleados o con empleo actual, insatisfechos con su salario, prestaciones, condiciones de trabajo.**
- 4. Trabajadores de la propia compañía, que puedan ser promovidos o transferidos a una plaza vacante.**

1.3 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Las fases del reclutamiento son pasos que se siguen, para cubrir la vacante en la organización, a continuación se mencionan las fases que indica el autor Yoder Dale (1974) en el proceso de reclutamiento:

1. Elaboración de directrices (políticas) de reclutamiento, que describen los propósitos y objetivos del jefe en el reclutamiento;
2. Organización del reclutamiento y delegación de autoridad y responsabilidad apropiadas a esta función;
3. Lista de los requisitos necesarios para la fuerza de trabajo;
4. Descubrimiento de las nuevas fuentes de reclutamiento de recursos humanos;
5. Utilización de medios y técnicas para atraer aquellas fuentes de recursos humanos; y
6. Evaluación de programas de reclutamiento de acuerdo con los objetivos y los resultados alcanzados.

Todo proceso de reclutamiento se inicia con una orden de servicio o requerimiento de personal, que es un documento preparado por el responsable que pretende llenar algún puesto vacante en su departamento, área o sección. Cuando el departamento de personal recibe la requisición de personal verifica si existe algún candidato adecuado que este disponible en los archivos, en caso de que no exista se debe reclutarlo.

Para buscar candidatos y seleccionarlos se necesita contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la tendencia de crecimiento de la empresa?
- ¿En que áreas se localizan mayores índices de rotación de personal?
- ¿Qué áreas necesitan de personal semicalificado o calificado?

Es preciso definir claramente que clase de personas requiere la empresa, para esto se necesita contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Qué requisitos exige cada puesto a las personas que lo ocupen?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldos y prestaciones de la empresa en relación con las demás de la localidad?
- ¿Qué imagen tiene la empresa en la localidad?
- ¿Qué personal necesitamos?
- ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizarán?

Un programa efectivo de reclutamiento implica dos importantes responsabilidades, una es la de localizar fuentes apropiadas para los diversos tipos de energía humana que necesita la empresa y otra de encontrar y aplicar técnicas que hagan posible la disponibilidad de energía humana. Al mismo tiempo un programa eficaz de reclutamiento debe evaluar continuamente sus fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento, determinando cuales de ellos son más efectivos para cubrir las vacantes de la empresa.

1.4 MEDIOS DEL RECLUTAMIENTO

Estos medios también se denominan canales, los reclutadores y los solicitantes utilizan una cantidad ilimitada de estos para buscarse entre sí. Los medios se pueden dividir en dos:

Los medios tradicionales que son: las presentaciones directas, sindicato, publicidad, etc.

Y los medios electrónicos que son poco utilizados como puede ser el uso de la televisión, el radio, o últimamente el Internet.

Para entender la diferencia que se menciona entre fuente y medio de reclutamiento, se puede hacer esta distinción por medio de estas preguntas.

¿En dónde se va a buscar a los candidatos? , Esta pregunta responde a las fuentes de reclutamiento.

¿Cómo se va a dar el contacto entre empresa y candidato para cubrir la vacante?, Esta pregunta se dirige hacia que medios de reclutamiento se pueden utilizar para cubrir dicha vacante.

1.5 FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

El tipo de fuente de reclutamiento que se utilicen depende de la decisión del departamento de Recursos humanos, el tipo de vacante que se desea cubrir, de esta forma se menciona que " El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizados en el mercado que le interesen específicamente y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento." (Chiavenato, Idalberto 1983).

La identificación, selección y mantenimiento de las buenas fuentes de reclutamiento ayuda a:

- Llevar el rendimiento del proceso de reclutamiento;
- Disminuir el proceso de reclutamiento;
- Reducir los costos operacionales del reclutamiento.

Las fuentes internas son para muchos las mas adecuadas se puede decir que la primer fuente de reclutamiento que se debe investigar es la propia compañía, ya que ascender o trasladar a empleados por medio de la promoción, por la transferencia de personal (movimiento horizontal) o por transferencia con promoción (movimiento diagonal) ayuda a levantar la moral de los empleados además de reducir los costos de reclutamiento.

Este tipo de reclutamiento exige una intensa coordinación e integración de la sección de reclutamiento con las demás secciones de la empresa.

- Escalafón ciego

Es lo que se conoce en nuestra legislación como derecho de antigüedad que adquiere un trabajador para ser promovido, de acuerdo con la ley de un puesto a otro inmediato superior vacante siempre y cuando demuestre tener la capacidad y aptitudes necesarias para desempeñarlo.

- Sindicato

Suele constituir la fuente principal de fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata. Algunos sindicatos, como los de las industrias marítimas, editoriales y de la construcción cuentan con bolsas de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades a corto plazo.

- Reclutamiento por referencias o recomendaciones

Es un sistema de reclutamiento a bajo costo la organización puede llegar a estimular a sus propios empleados a recomendar candidatos.

Esta técnica es utilizada en empresas normalmente para cubrir vacantes en los puestos denominados de confianza, se dice que el proceso debe realizarse en forma imparcial y despersonalizada, pues fácilmente se pueden desviar los resultados y contratar a un elemento que no sea adecuado al puesto, si se cumplen estas condiciones, las referencias y las recomendaciones pueden ser una de las mejores fuentes de abastecimiento de personal.

Los enviados por los propios empleados pueden tener varias ventajas como son, los empleados con aptitudes de trabajo difíciles de encontrar pueden conocer a otros que realizan las mismas tareas. Así como también que ya conocen la empresa debido a los datos que les proporcionaron los empleados que los enviaron, las recomendaciones de los empleados son una técnica de reclutamiento excelente y legal.

- Presentaciones espontáneas

Son las de los buscadores de empleos que llegan al departamento de personal en busca de trabajo, por lo general se les pide que llenen una solicitud para determinar sus intereses y aptitudes. Las solicitudes se mantienen en un archivo (cartera), hasta que se presenta una vacante o sea demasiado antigua para poder conservarla válida.

- Publicidad

Aunque en sentido estricto el anuncio en periódicos y revistas es una estrategia mas que una fuente, por ser tan importante para la función del reclutamiento, este se considera como un método eficaz puesto que puede llegar a un público más amplio que las recomendaciones de los empleados o las presentaciones espontáneas. Los anuncios de ofertas de trabajo describen los trabajos y las prestaciones, identifican al patrón e indican a quienes estén interesados la forma de solicitar el trabajo.

Constituyen el medio más conocido de publicidad de empleos, para los aspirantes muy especializados, es conveniente poner anuncios en las publicaciones profesionales o en periódicos de fuera de la ciudad, en zonas con elevadas concentraciones de las aptitudes requeridas. A los interesados se les pide que envíen su resumen a una apartado postal, a la lista de correo o que se presenten personalmente en la empresa para una entrevista de trabajo.

- Agencias de empleo

Todos los gobiernos estatales tienen una agencia de empleos, a menudo se les llama oficinas de empleo o servicios de empleo, su función es comunicar a los desempleados todo lo relativo a las vacantes existentes, para poner a los candidatos en contacto con las vacantes, el servicio de empleo cuenta con un banco de empleos. Cada vez son más los datos sobre los buscadores de empleo se computarizan con el fin de que pueda efectuarse todo el proceso en forma electrónica.

- Instituciones educativas

Para las vacantes de nivel de principiantes, las instituciones educativas son una fuente común de reclutas, muchas universidades, escuelas superiores y vocacionales ofrecen a sus alumnos ayuda para encontrar trabajo. Esta ayuda contribuye a que las empresas y los graduados se encuentren y analicen las oportunidades de empleo y los intereses de los solicitantes.

- Asociaciones Profesionales

Los reclutadores han descubierto que las asociaciones profesionales pueden ser una fuente de candidatos a empleos. Muchas asociaciones tienen departamentos de colocaciones para ayudar a los profesionales nuevos o experimentados a obtener empleos. Incluso poseen publicaciones que aceptan anuncios clasificados. Se considera que los profesionales que pertenecen a estas asociaciones están mejor informados de los últimos adelantos en su campo, por lo que este canal de reclutamiento puede conducir a solicitantes de alta calidad.

- Agencias privadas de colocaciones

Estas agencias se originaron debido al vacío creado por la mala imagen del servicio público de empleos. Estas compañías con fines de lucro, que existen en casi todas las zonas metropolitanas importantes, surgieron para ayudar a las empresas a encontrar solicitantes de empleos adecuados.

Las empresas de colocaciones reciben la petición de candidatos de un patrón y a continuación, piden solicitantes, ya sea mediante anuncios o por mediación de quienes de presentan espontáneamente. Algunos servicios de colocaciones seleccionan con mucho cuidado a los solicitantes antes de enviarlos al departamento de personal. Otras empresas simplemente proporcionan un flujo de solicitantes y dejan que el departamento de personal se encargue de la selección.

- Empresas profesionales de búsqueda (Head Hunter)

Estas organizaciones están mucho más especializadas que las agencias de colocaciones, ayudan al patrón a encontrar la persona adecuada para un puesto. Por lo general, las empresas de búsqueda sola reclutan tipos específicos de recursos humanos, por honorarios pagados en las empresas. Por ejemplo, algunas empresas de búsqueda se especializan en el talento ejecutivo, mientras que otras usan su experiencia para obtener personal técnico y científico.

Quizá la diferencia más importante entre las empresas de búsqueda y las agencias de colocaciones sea su planteamiento. Las agencias de colocaciones esperan atraer solicitantes mediante anuncios, mientras que las empresas de búsqueda tratan de encontrar activamente reclutas entre los empleados de otras empresas, aun cuando pueden poner anuncios, el teléfono es su instrumento primordial para localizar y atraer reclutas en perspectiva.

Las empresas de búsqueda tienen una profunda experiencia interna, de la que carecen la mayor parte de los departamentos de personal. Estas organizaciones suelen a estar dispuestas a realizar actos que no aceptaría una empresa, como por ejemplo a acudir a un competidor, algunos profesionales en personal consideran que las empresas de búsqueda son poco éticas, porque se dedican a "robar", "piratear" o "saquear" a los competidores de su cliente.

- Empleados que se van

Una fuente de candidatos que a menudo se pasa por alto es la de los empleados que se van. Estos trabajadores podrían quedarse con gusto, si se reorganizarán sus horarios o se modificarán las cantidades de horas de trabajo.

Las responsabilidades familiares, su salud u otras circunstancias pueden hacer que un trabajador abandone su empleo, cuando una transferencia a un puesto de tiempo parcial podría permitirle a la empresa conservar sus aptitudes y su preparación. Incluso cuando el trabajo de tiempo parcial no sea la mejor solución, un permiso temporal puede satisfacer al empleado y cubrir alguna necesidad futura de reemplazo de la empresa.

- Casa abierta

Una técnica relativamente nueva de reclutamiento es mantener la casa abierta, se invita a las personas de la comunidad a que vean las instalaciones de la compañía, tomen refrescos y, quizá, vean una película sobre la empresa, este método ha resultado adecuado para reclutar empleados de oficina, cuando la oferta de personas con esas aptitudes es muy escasa.

- Contactos con empresas que actúan en el mismo mercado

Es una cooperación mutua, estos contactos entre empresas logra formar cooperativas de reclutamiento, se da cuando el responsable del reclutamiento acude a otra empresa y analizan a los candidatos que esta tiene en cartera, en dado caso de que algún candidato le interese se les proporcionan sus datos y de esta forma realizan un intercambio de cartera.

- **Viajes de reclutamiento**

Quando el mercado local de recursos humanos ya está bastante explotado, la empresa puede dirigir su reclutamiento a otras ciudades, los candidatos seleccionados deben de ser transferidos a la ciudad donde está situada la empresa, se les otorgan beneficios para este traslado como préstamo de una casa y ayuda económica para el traslado.

- **Ferias de Empleo**

Recientemente el gobierno del Distrito Federal y varios estados de la República Mexicana, elaboran las ferias de empleo, que son reuniones por empresas, en donde los reclutadores pueden hablar con las personas y comentarles las vacantes ofrecidas, el lugar de trabajo, horario de trabajo. Normalmente estas ferias son realizadas para puestos de confianza o mandos medios, ya que estas ferias son a niveles muy grandes y el tipo de atención por los reclutadores es superfluo.

- **Reclutamiento por Internet**

La nueva tecnología y la herramienta del Internet está ayudando a las empresas a reducir el tiempo del reclutamiento, las empresas se inscriben a alguna página específica, da un número o clave propio y puede acceder a la cartera o datos de las personas inscritas en dicha página por medio de un perfil buscado, las empresas obtienen sus datos y se ponen en contacto con los candidatos potenciales para cubrir sus vacantes, de igual forma pueden tener una pequeña entrevista en línea para saber si dicho candidato les puede ayudar a cubrir la vacante.

1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

Ventajas del reclutamiento interno

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de jerarquía superior al nivel básico de la empresa mediante promociones o transferencias, al llenarlas de este modo la organización aprovecha la inversión realizada en su personal actual. De esta forma se mencionan las ventajas más significativas del reclutamiento interno:

1. Es más económico para la empresa ya que evita gastos como pueden ser, anuncios en periódicos o revistas, agencias de colocación.
2. Es más rápido dependiendo de la posibilidad del empleado de ser transferido o promovido y evita demoras en dicho proceso.
3. Es una fuente de motivación para los propios empleados de la empresa ya que premian su esfuerzo, ambición y empuje del trabajador.
4. Revela talentos escondidos.

Desventajas del reclutamiento interno

A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencias especializadas; por lo que se deben de llenar desde el exterior.

Los candidatos contratados desde el exterior de la organización, pueden ser fuente de nuevas ideas y quizá traigan consigo los conocimientos más recientes, mismos que adquirieron con sus anteriores empleos. A continuación se enumeran las desventajas más significativas del reclutamiento interno:

1. Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos, a algunos niveles superiores y suficiente motivación para llegar a este puesto.
2. Puede llegar a generar conflicto de intereses, también puede crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones no realizarán aquellas oportunidades de ascensos.
3. Cubren un puesto, dejando vacante otro.
4. No puede hacerse en términos globales de la organización ya que solo puede hacerse a medida que el candidato interno este en condiciones para su ascenso.

Ventajas del reclutamiento externo

En varios casos se menciona que la contratación de una persona del exterior de la organización es básica para revitalizarla. Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto vacante, las escuelas especializadas pueden proporcionar candidatos a puestos de nivel jerárquico básico, aunque no son tan útiles en los casos de puestos altamente calificados. Así se mencionan las ventajas de este reclutamiento:

1. Trae "sangre nueva", ideas y experiencias a la organización. De esta forma se mantiene actualizada.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.

Desventajas del reclutamiento externo

Algunas de las desventajas que proporciona el reclutamiento externo son mencionadas a continuación:

1. Es mas demorado que el reclutamiento interno. El tiempo empleado en el reclutamiento externo varia de acuerdo del nivel jerárquico del cargo considerado.
2. Es mas caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, honorarios de agencias de reclutamiento.
3. Es menos seguro pues los candidatos son personas desconocidas, provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud.

1.7 RESTRICCIONES PARA EL RECLUTAMIENTO

Un buen reclutador debe ser sensible a las limitaciones que pesan sobre el proceso de reclutamiento. Esos límites son impuestos por la organización, el reclutador y el ambiente externo, algunas de las restricciones más comunes son:

- a) Normas de la organización
- b) Planes de recursos humanos
- c) Hábitos del reclutador
- d) Condiciones ambientales
- e) Requisitos de empleo

- a) Normas de la organización.

Estas normas tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones públicas y otros objetivos que no están relacionadas directamente con el reclutamiento, algunas de las normas impuestas por la organización que pueden afectar el reclutamiento son:

- Normas de ascensos internos. Tienen la finalidad de dar a los empleados actuales la primer oportunidad para cubrir las vacantes que se presenten, estas normas de ascensos internos contribuyen a elevar la moral de los empleados, a atraer a los candidatos que buscan empleos con futuro y a retener los empleados actuales.

- **Normas de remuneraciones.** Una restricción común a la que enfrentan los reclutadores es la de normas de pagos, es poco común que los reclutadores tengan autoridad para pasar por encima de las gamas de pagos establecidas.
- **Normas de posición de empleo.** Algunas compañías tienen normas de contratación de empleados temporales y de tiempo parcial, estas pueden hacer que los reclutadores rechacen a todos, excepto a los que busquen trabajo de tiempo completo.
- **Normas de contratación internacionales.** Las normas pueden exigir también que las vacantes de empleos en el extranjero se cubran con ciudadanos locales, a diferencia de los empleados reubicados, los ciudadanos extranjeros tienen mayores posibilidades de participar en la comunidad local y entender las prácticas de negocios y las costumbres locales.

b) Planes de recursos humanos

Mediante los inventarios de capacidades y escalas de ascensos el plan subraya los empleos que se deben cubrir mediante el reclutamiento y los que se cubrirán desde el interior.

c) Hábitos del reclutador

El éxito obtenido en el pasado por el reclutador le puede generar hábitos, aunque también pudo haber cometido errores o evitar opciones más eficaces. Aun cuando necesitan retroalimentación positiva y negativa, deben cuidarse de los hábitos, que son restricciones autoimpuestas.

d) Condiciones ambientales

Las condiciones externas influyen poderosamente en el reclutamiento, los cambios en el mercado laboral y los desafíos de la propia empresa. El índice de desempleo, el ritmo de la economía, la escasez de capacidades específicas, las proyecciones de la fuerza laboral realizadas de capacidades específicas, las proyecciones de la fuerza laboral realizadas por el departamento de trabajo, las leyes laborales y las actividades de reclutamiento de otras empresas, afectan los esfuerzos de los departamentos de reclutamiento.

d) Requisitos de empleo

Los requisitos de cada empleo constituyen una restricción, por ejemplo los trabajadores muy especializados son más difíciles de encontrar que los no especializados. Los reclutadores descubren exigencias de un empleo debido a los comentarios del gerente que hace la petición y la información para el análisis de empleo.

1.8 EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO

Al igual que todas las funciones administrativas, el reclutamiento debe ser sujeto de evaluación y retroalimentación, los aspectos a evaluar en este sentido son:

- a) Efectividad de las provisiones de recursos humanos.
- b) Oportunidad con la que se presentan solicitantes a la función de selección.
- c) Efectividad de las relaciones entre empresa y sindicato.
- d) Efectividad de las buenas relaciones publicas de los responsables del reclutamiento con los solicitantes.
- e) Costo- beneficio del reclutamiento.
- f) Efectividad de la bolsa o bolsas de empleo de la organización.
- g) Seguimiento de las políticas establecidas en materia de reclutamiento.

Así como también es de gran utilidad contestar la siguiente serie de preguntas:

- ¿Qué tan efectivo ha sido mi programa?
- ¿He logrado realizarlo sin causar elevación en los costos?
- ¿He logrado interesar al mercado de prospectos a los que me dirigi?
- ¿Cuáles son mis fuentes más adecuadas?

En base de esta evaluación se determina el grado de efectividad alcanzada y los costos incurridos en el reclutamiento.

Para saber a lo que se refiere con efectividad se menciona que "Efectividad es la base que se usa para medir el grado en que hemos alcanzado nuestros objetivos. Es muy significativa ya que mientras mayor sea la efectividad que exista en nuestro reclutamiento, mejor uso estaremos haciendo de nuestros recursos." (Orozco, Jorge Enrique 1980).

Costo. El costo se constituye en la consideración y la bondad del programa este se medirá por la disminución hecha a las erogaciones motivadas por la puesta en práctica de un programa de reclutamiento.

El costo se puede determinar tomando las siguientes bases:

- Número de solicitudes obtenidas con cada técnica
- Calidad de las solicitudes (porcentaje de solicitudes llenadas con cada técnica)
- Porcentajes de empleados obtenidos en las solicitudes
- Costo de obtener cada solicitud y cada empleado
- Lapso de tiempo entre la utilización de la técnica y recibo de las solicitudes.

Los índices de tolerancia ayudan a definir que fuentes de reclutamiento son más eficaces para atraer a candidatos para el puesto. Un índice de tolerancia es el porcentaje de solicitantes que llegará a la etapa del proceso de selección. Al comparar los índices de tolerancia de cada fuente de reclutamiento, es posible descubrir cuales producen solicitantes calificados.

Costo de reclutamiento.

Los costos de los diversos procedimientos de reclutamiento, puede calcularse utilizando la siguiente fórmula:

$$CP/C = \frac{CP + HA + BR + SC}{C}$$

Donde

CP= costos de publicidad, erogación mensual promedio

HA= honorarios de agencias, total para el mes

BR= bonos por recomendaciones, erogación total

SC= contrataciones sin costo, personas que llegan solas, agencias

No lucrativas

CS =total de contrataciones.

Para comprender mejor el uso de la fórmula anterior se dará un breve ejemplo:

CP= costo de publicidad utilizada en el mes es de \$30000

HA= el honorario pagado a las agencias utilizadas en el mes es de \$ 10000

BR= el bono utilizado en el mes es de \$ 10000

SC= no se efectuó dichas contrataciones \$0

C= total de contrataciones en el mes 50

Aplicando los datos a la fórmula anterior:

$$CP/C= 30000 + 10000 + 10000 +0 = 1000$$

50

CP/C= \$ 1000 costo de la fuente de reclutamiento por contratación.

1.8.1 Medidas de evaluación de efectividad para el Reclutamiento

El recurso al mercado de trabajo externo es inevitable si la empresa no trata de reducir plantilla, dar preferencia al mercado de trabajo interno y por tanto a los planes de promoción significa solo que los puestos de nivel superior serán cubiertos por el personal de la propia empresa, pero los puestos que dejen libres las personas promocionadas tendrán que ser ocupado por un nuevo personal si no son amortizados. El potencial disponible en el mercado es función de los cambios demográficos, variaciones de la edad de escolarización, situación de empleo, facilidades de transporte, tendencias sociales, etc.

La investigación del mercado de trabajo como presupuesto para la planificación del reclutamiento externo consiste en el análisis sistemático de los mercados parciales que interesan a la empresa para conseguir información sobre oferta de mano de obra.

Para ello se pueden utilizar como fuentes de datos las oficinas de colocación, las estadísticas sobre los estudiantes que terminan en centros universitarios o las encuestas a distintos grupos de población. De esta forma se va a determinar un plan de reclutamiento en donde se parte de un supuesto de que todo proceso es fraccionable en un número finito de secuencias o actividades que dependen entre si funcional o temporalmente, se elabora un catalogo ordenado de las actividades de manera que quede claro en cada caso cual es la que inmediatamente precede y sigue. A continuación se calcula el tiempo que requiere cada fase y la totalidad del proceso.

El trabajar con la técnica de redes en cualquiera de sus formas. PERT, CPM, parece muy recomendable en esta parte de la planeación de recursos humanos porque además de obligar a precisar y objetivizar los elementos de estas estrategias que pueden concebirse de un modo muy difuso y disperso, marcan plazos de vencimiento que es muy importante tener en cuenta para el éxito de la planificación.

La técnica de evaluación y revisión de programas, generalmente llamado PERT o análisis de red PERT se desarrollo a finales de la década de los cincuenta para coordinar a mas de 3000 agencias de contratistas que trabajaban en el sistema de armamento del submarino polaris.

Una red PERT es un diagrama que ilustra la secuencia de actividades necesarias para terminar un proyecto y el tiempo y costo asociados con cada actividad.

La mayoría de los modelos utilizados para el análisis de las planificación de los recursos humanos en la organización analizan los flujos de personal en sus cuatro direcciones: entradas y salidas, cambios y promociones. Estos modelos son más viables porque hay más uniformidad en los factores que intervienen en los movimientos de personal en la empresa, los modelos determinísticos se orientan hacia consideraciones estocásticas, con análisis que en gran parte se expresan en forma de cadenas de Markov y han resultado ser mas realistas.

Modelos estocásticos con aplicación de las cadenas de Markov

R.T. Blarkely plantea en los siguientes términos la aplicación de los procesos de Markov a los problemas de reclutamiento:

- a) Cuantas personas se necesitarán para cubrir las vacantes que se han de producir por traslados y salidas;
- b) Qué tipos de promoción se dan en una organización concreta;
- c) Cual es la intensidad de la movilidad individual en una empresa.

La esencia de estos modelos se reduce pues, a la estimación de la probabilidad de que se produzcan cambios entre los distintos puestos de trabajo de una empresa en un periodo determinado. El proceso estocástico nos da a conocer la probabilidad de que determinado operario, siga en ese puesto o tenga la posibilidad de ascenso.

Se requiere por tanto partir de una información del pasado en cantidad suficiente para calcular promedios que pueden ser tomados como índices de probabilidad para la proyección de los movimientos de personal. Con estos modelos se puede predecir la probable futura composición de la estructura de personal de una empresa en base a los movimientos experimentados en el pasado.

En la situación actual estos modelos no pasan de ser descriptivos en cuanto a que solo pueden facilitar una información orientada hacia la decisión. No se les puede considerar, como modelos de decisión en el sentido en que ayuden a optimizar la forma de cubrir las necesidades de personal. A la empresa privada le pueden ofrecer un buen servicio en cuanto a que le ayudan a la prevención de posibles cuellos de botella por falta de personal adecuado, y le facilitan el estudio de curva de carreras individuales.



CAPÍTULO 2
MEDIOS ELECTRÓNICOS

2.1 HISTORIA DE LOS MEDIOS ELECTRÓNICOS

Actualmente la sociedad contemporánea se encuentra inmersa en un modelo económico de "sociedad de consumo". El grado de avance de la tecnología, el adelanto científico y el perfil de la proyección filosófica exigen con mayor intensidad la verificación y operación de dos situaciones:

- a) Capacidad para emitir información, instrumentar un modelo de comunicación y obtener la reacción del receptor; y
- b) Capacidad para obtener y asimilar información y en consecuencia actuar.

La dinámica grupal e institucional depende de la capacidad de transmitir información y asimilarla, además de la eficacia del flujo comunicacional, mediante el cual receptor y emisor logran la interrelación activa, inmediata y objetiva.

El rasgo distintivo del siglo XX es el fenómeno de la comunicación con el gran público y el enriquecimiento científico que sobrevino a la segunda Guerra Mundial. Los conocimientos y el dominio sobre una porción del espacio exterior son apenas uno de los muchos resultados del progreso en las técnicas de la ciencia de la comunicación. Ha sido casi cien años después de la Revolución Industrial, cuando comienzan a evaluarse los efectos económicos y sociales en general, es inexplicable que el inesperado crecimiento de los medios, típicamente la televisión, no haya dado tiempo para plantear reflexiones históricas o críticas de aplicación inmediata.

Los medios masivos de comunicación más importantes son:

Impresos

- a) Libros;
- b) Periódicos;
- c) Revistas;
- d) Volantes.

Electrónicos

- a) Cinematografía;
- b) Radio;
- c) Televisión; e
- d) Internet.

Los medios de comunicación sirven a la sociedad y al mismo tiempo son un reflejo de esta. Su destino no debe restringirse al hecho de tenernos mejor informados.

La idea de imprimir palabras con tipos móviles e intercambiables marca el primer paso hacia la comunicación moderna, desde las muestras de impresión más antiguas en el transcurso de 500 años después de la imprenta, la sociedad a desarrollado, a partir del último cuarto del siglo anterior, las otras tres etapas sucesivas. Las invenciones del telégrafo, el teléfono, y un poco después el fonógrafo, así como la cámara de cine hicieron realidad el dominio del sonido y de las imágenes con movimiento. El mundo de la radio y la televisión sé inauguró con el bulbo vacío de Lee De Forest en 1907.

Esta segunda etapa proporciona al hombre máquinas que puede poner en el proceso de la comunicación las cuales sustituyen y acrecentan sus capacidades de oír y ver. Con más lentitud en su desarrollo, y a medida que dispuso de manijas, discos, aparatos a fin de darle información y registrar sus deseos, y para ver finalmente señales electrónicas (radar), se introdujo en la tercer etapa. Finalmente la actual etapa (cuarta) se remonta a la aparición de la cibernética.

La comunicación dirigida a grandes sectores tiene sus manifestaciones iniciales en las comunidades primitivas. La horda, el clan, y la tribu instrumentan medios de comunicación. En la edad media grupos muy reducidos de personas eran los que tenían acceso a la información consignada en los conventos. Cuando el conjunto de fuerzas culturizantes se había recluido en los claustros una nueva fuerza oriento el pensamiento intelectual, transformándolo todo, así surge el Renacimiento como un estallido de arte, la ciencia y la cultura.

La importancia del descubrimiento de la imprenta plantea una nueva dirección humana: la letra impresa. Como parte de un proceso más extenso los medios de comunicación se industrializaron y actualmente participan en muchas características de las empresas de producción en masa.

2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS MEDIOS ELECTRÓNICOS

En las tres últimas décadas, el uso de estos medios a permitido llegar como nunca antes a la historia de la humanidad, a públicos tan numerosos así como a países tan lejanos como inimaginables.

Orientados en niveles socioeconómicos que respeten el marco ético del desarrollo, en países como el nuestro, pueden permitir procesos de aceleración y de definición en la operación de modelos macroeconomicos.

2.2.1 Cinematografía

El cine, es el primer elemento histórico de comunicación masiva electrónica, se ha convertido en un emporio de alcances mundiales. Su influencia, proyección y ámbito e impactación y penetración constituye el medio masivo por excelencia, que, orientado debidamente, permite a los espectadores complementar su cultura, su modo de ser y reforzar el mundo de los "nos " colectivo. Un film cinematográfico permite la transmisión de mensajes, en una sola exhibición a miles de espectadores, debido a la comodidad de la sala, la inhibición, de su "yo" y la pérdida casi definitiva de cualquier sentimiento de resistencia consciente.

2.2.2 Radio

Tiene gran importancia por su penetración y alcance, mayor que el de la cinematografía. Posee las características de ser contemporáneo, disponible personalmente atractivo y omnipresente. Se le ha considerado como un medio de información superior a las cartas circulares, las exhibiciones, letreros y otros tipos de comunicación. Parece ser que los receptores muestran una tendencia a creer y aceptar gran parte del material que se transmite. Goza de la simpatía del público y su utilización es la adecuada.

2.2.3 Televisión

Constituye el medio de más rápido desarrollo, con la tendencia de ir desplazando a los otros medios. Tiene enormes posibilidades en el campo de la educación y en la transmisión de la información. Los efectos de la televisión más notorios en las actividades destinadas a las horas libres son: descenso de la asistencia al cine y eventos deportivos, sustitución del hábito de escuchar radio o leer; disminución de visitas y conversación. La televisión se ve favorecida por el público e mayor grado que la radio, las actividades que cubre fundamentalmente son de entretenimiento.

2.2.4 Internet

La autopista de la información más importante del mundo, "es una red mundial de computadoras que permite a éstos comunicarse de forma directa y transparente, compartiendo información y servicios a lo largo de la mayor parte del mundo"(Joyanes Aguilar Luis 1997). Internet no es una red de computadoras en sentido estricto de la palabra, es una red de redes, donde cada una de ellas es independiente y autónoma.

Una computadora que forma parte de una red conectada a Internet, puede comunicarse con cualquier otro en cualquier parte del mundo, con tal de que este conectada a Internet.

El origen del Internet se remonta a 1969, cuando la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada (ARPA, Advanced Research Projects Agency) del departamento de defensa de los Estados Unidos, puso en marcha el proyecto ARPANET: una red de datos para unir "supercomputadoras" de aquella época, dedicadas a proyectos nacionales de investigación.

ARPANET ideó una nueva técnica de transmisión conocida como conmutación de paquetes: cada mensaje generado en una computadora se descomponía en unidades o fragmentos más pequeños llamados paquetes, cada uno con su propia identidad, que serían transportados independientemente desde un nodo de origen hasta otro de destino, siguiendo diferentes rutas y componiéndose al final en su orden correcto.

Durante la década de los ochenta, ARPANET se convierte en la parte física de conexión y nace la red. A comienzos de la década de los ochenta, surgen en Estados Unidos otras redes científicas tales como CSNET (Computer Science Net) y BINET (una famosa red impulsada por IBM). En 1983; nació Internet como red de interconexión entre ARPANET, CSNET Y MILNET (red desajada de ARPANET, con fines militares) unidas todas ellas por protocolos y a las que se irían añadiendo posteriormente otras redes de Estados Unidos y de otros países.

Otras agencias del gobierno de Estados Unidos la NASA, el Instituto Nacional de Salud, el Departamento de Energía etc., fueron poniendo en marcha sus propias redes, creando de este modo una conferencia Internet.

La forma de acceder a los servicios que proporciona Internet es a través de un proveedor de servicios que es el que ofrece las modalidades y grados de conectividad (America On line, Prodigy, CompuServe).

2.2.4.1 Servicios de Internet

Los servicios que proporciona la red se pueden dividir en diversas categorías:

- 1) Correo electrónico;
- 2) Transferencia de archivos (FTP);
- 3) Servicios de información interactiva WWW;
- 4) Servicios de búsqueda de información.

Correo Electrónico

El correo electrónico (e-mail) es una herramienta que permite enviar y recibir mensajes escritos a otros usuarios de la red. Estos mensajes se escriben en la computadora del usuario y se envían a través de las redes de computadoras a sus destinatarios, siempre que estos dispongan de una dirección de correo electrónico válida. Los usuarios pueden enviar cualquier número de objetos como pueden ser: imágenes, mensajes de voz, juegos, faxes.

Transferencia de archivos (FTP)

Una de las operaciones que más se realizan en las redes de computadoras es la copia o transferencia de archivos. El programa FTP (File Transfer Protocol) permite transferir archivos entre computadoras situadas en cualquier parte del mundo. Mediante FTP se tiene acceso a una fuente inmensa de recursos informáticos, archivos y software incluidos además de textos, imágenes, sonidos etc.

Servicios de Información Interactiva WWW

Uno de los más recientes servicios de la red es la WWW (World Wide Web) este es un producto de la investigación realizada por el CERN (Laboratorio Europeo de Física de Partículas de Ginebra) como resultado del desarrollo para encontrar un sistema que facilitará a sus investigadores el uso de documentos que manejan en la red y que permitiera incluir unos documentos en otros, a través de los adecuados enlaces. El sistema WWW presenta la información y el acceso a los distintos recursos a través de documentos de hipertexto, también llamados páginas Web.

El hipertexto es un recurso informático, que está formado por una combinación de texto, imágenes y un nuevo tipo de enlaces llamados hiperlinks por el cual palabras destacadas en negrita, subrayadas, etc., indican un camino o atajo a otra información relacionada con ella, en páginas situadas en otras computadoras y estas a su vez a otras, y así sucesivamente hasta el infinito.

Cada vez está más generalizada la presencia de las instituciones de todo tipo y las empresas WWW a través de las Homepages (páginas de la casa) que son pantallas introductoras de información contenidas en una computadora con conexión directa a la red, se presenta información específica con gráficos, sonido e incluso vídeo de las organizaciones y sus productos.

Servicios de búsqueda de Información

Los buscadores de información también conocidos por motores de búsqueda ofrecen al visitante de Internet un lugar para iniciar su exploración; estos buscadores proporcionan un servicio valioso tal como: búsqueda por palabras, frases, temas, documentos por título de página, direcciones o sitios electrónicos, búsqueda de nuevos sitios en la Web.

Los buscadores adoptan formas de páginas de la Web y se puede acceder a ellas a través de cualquier programa navegador. Los buscadores más populares en idioma inglés y español son: Yahoo, Altavista, Lycos, Olé, Yellow Pages, Excite.

2.3 RECLUTAMIENTO EN LÍNEA

Para las personas que buscan un empleo o un candidato para cubrir alguna plaza vacante existen una herramienta en la red de redes que, puede ayudar a concluir con éxito tal búsqueda: los Job Sites (Sitios de trabajo). Estos sitios están probando suerte en América Latina con grandes expectativas, tienen ni más ni menos un mercado de 1.3 millones de usuarios en México. El uso de esta vía crece rápidamente.

Esta es una nueva alternativa para quienes la búsqueda de empleo a través de bolsas de trabajo, ferias de empleo, avisos en los periódicos o la presentación del curriculum no les ha dado resultados.

Obtener una definición clara de lo que son estos sitios es difícil pues mas que nada se hace entendible con respecto a su funcionamiento, el cual es brindar un medio más para todo aquel que se encuentre buscando empleo, así como también es importante decir que los sitios de reclutamiento en línea son una herramienta de apoyo que complementa la forma de reclutamiento tradicional en las organizaciones.

Estos sitios web están ganando importancia tanto en las organizaciones como en las personas que buscan un nuevo empleo.

En un estudio realizado en la página de Internet CanalCV.com(2001) se menciona que "el 30% de las ofertas de empleo se realizarán exclusivamente a través de la red en el 2002 mientras que la prensa retendrá el 70% restante". Por medio del acceso a la red se puede notar que cada día son más las empresas que boletinan sus vacantes de mando medios y ejecutivos dentro de Internet. Existen varios sitios especializados en donde las empresas solicitan empleados tanto de necesidades inmediatas como futuras, con la finalidad de recibir currícula de candidatos de cualquier parte del mundo.

2.3.1 A quien se dirige el reclutamiento en línea

El reclutamiento en línea está dirigido hacia toda persona que se encuentre desempleada o que quiera cambiar de trabajo estos sitios abarcan a un público diverso, desde estudiantes, profesionistas jóvenes y de carrera media hasta ejecutivos y directivos. Los sitios de trabajo se han convertido en la principal fuente para reclutar ejecutivos y entre número dos y tres de importancia para puestos administrativos. Las ofertas de trabajo se presentan en todos los lugares así como también presentan vacantes a la que puedan optar los demandantes de empleo internacionales.

El otro mercado de los sitios de empleo por Internet son las empresas que buscan cubrir una vacante y que, a diferencia de los postulantes deben pagar por ingresar sus ofertas de trabajo y revisar las base de datos de candidatos.

2.4 CÓMO SE REALIZA EL RECLUTAMIENTO EN LÍNEA

La mayoría de estos sitios funcionan de manera gratuita para los postulantes, que introducen su curriculum y consultan la base de datos de empresas y las vacantes ofrecidas para presentar su candidatura (Se debe mencionar que en la página de LatPro.com los postulantes deben pagar una cuota de 35 dólares por un periodo de tres meses o bien 250 dólares por un año de servicios). Las empresas tienen acceso a la base de datos mediante el pago de una cuota mensual por un determinado número de búsquedas.

2.4.1 Mundo Postulante

Primero se debe elaborar un gran curriculum que servirá para competir en los puestos de interés, algunas páginas lo solicitan en Inglés.

La mayoría de estas páginas ofrecen un formato de registro el cual se elabora una vez y se tiene que ir actualizando, en dicho formato los usuarios ingresan datos como: edad, educación, experiencia, idiomas que maneja, posibilidad de cambio de residencia y áreas de interés. Dentro de la posibilidad de cambio de residencia se permite a los usuarios seleccionar el lugar en el cual prefieren trabajar que puede ser en la capital, dentro de la República Mexicana o también en algún país del Continente Americano. Dentro de la hoja de registro los candidatos también pueden ingresar su propio curriculum y de preferencia una carta de presentación general.

Es muy importante que se incluyan los logros más importantes en el curriculum ya que las empresas necesitan entender lo que el candidato haría por ellas.

Una vez terminada la hoja de registro se le otorga una clave de acceso, por medio de esta los candidatos pueden revisar las vacantes ofrecidas por las empresas inscritas en dicha página, por zonas de trabajo o por área de interés.

Actualmente dichas páginas también proveen de un servicio en el cual los candidatos colocan las áreas de interés de trabajo es decir un perfil de búsqueda de empleo, y reciben mensajes por correo electrónico instantáneamente anunciando nuevas oportunidades de trabajo que coinciden con su perfil de búsqueda para que el candidato pueda postular por ella en caso de que se encuentre interesado.

2.4.2 Mundo Empleador

Para las empresas funciona de la siguiente manera; tiene que llenar un simple formato donde indicará el ramo de la empresa, persona encargada del departamento de Recursos Humanos y que estará en contacto con la página de Internet, forma de pago. Una vez que está se encuentra suscrita en la página y desee hacer una búsqueda ingresa a la base de datos por medio de su código y su clave de acceso otorgada al momento de la suscripción. En el área de menú de puestos se encuentra una lista de los diferentes puestos existentes selecciona el de su vacante y a continuación se despliegan los currículos ingresados para este puesto con un código.

La empresa selecciona los candidatos que más se adecuen al perfil del puesto deseado y se pone en contacto con él o ellos, también se puede realizar la búsqueda de candidatos por medio de filtros tales como sexo, edad, experiencia, país de origen, nivel de estudios, etcétera.

En algunas páginas de Reclutamiento en Internet existe lo que se llama "Entrevista en línea" en la cual la empresa le hace preguntas a los candidatos acerca del puesto a cubrir poniendo a prueba sus conocimientos y habilidades sin tener que llamarlos a la oficina, las respuestas que recibe de dichas entrevistas quedan guardadas o almacenadas hasta que la persona encargada las revise posteriormente y pueda borrarlas cuando ya no las necesite.

Así como también por medio del correo electrónico son reportados los currículos ingresados que se adecuen a las características de las vacantes generadas por la empresa, haciendo del proceso de búsqueda más corto y eficaz.

2.4.3 Recomendaciones de Uso

Se recomienda que antes de iniciar la búsqueda en estos sitios se debe elaborar un gran currículum resaltando las habilidades y logros obtenidos en los empleos anteriores o actual, también se debe de investigar como funcionan estos sitios.

1. Antes de postular por alguna vacante se debe de estar seguro de cubrir el perfil al 100% y que los logros obtenidos estén en relación con el puesto en cuestión.
2. Si la empresa a la que se envía el currículum no es muy conocida se recomienda no enviar datos importantes tales como el domicilio, únicamente datos para que se puedan contactar como pueden ser el correo electrónico o teléfono del domicilio.
3. Una vez que se haya enviado el curriculum comunicarse con la persona que desplegó la vacante, para confirmar la recepción y concertar una entrevista. Si la empresa a la que se le envía el curriculum no menciona el teléfono existen dos opciones: buscarlo en el directorio amarillo o no enviarle el curriculum, ya que el seguimiento que se le pueda dar a este envió es lo más importante.

4. Se debe llevar un control muy estricto de cada curriculum enviado a cada empresa y a cada persona, entre mayor sea el seguimiento mayor será la posibilidad de encontrar un empleo.
5. Aun cuando todavía no se haya encontrado empleo, actualizar el curriculum y enviarlo nuevamente a cada una de las empresas a la que anteriormente se le envió el curriculum así si por alguna razón se vuelve a quedar sin empleo más fácil será retomarlo.
6. Para ser considerado a puestos ejecutivos, la experiencia debe ser preferentemente en compañías transnacionales y el nivel de inglés muy avanzado.

2.5 FUNCIÓN SOCIAL DEL RECLUTAMIENTO EN LÍNEA

Una de las funciones del reclutamiento en línea es ayudar a todo aquel que se encuentre buscando empleo o que quiera cambiar, ya que este funciona de manera confidencial (con ayuda de la clave de acceso) y se puede realizar desde el hogar, o desde cualquier computadora con acceso a Internet.

También para ayudar a bajar las tasas de desempleo y mejorar la condición laboral de las personas, y evitar la fuga de talentos al poner en contacto las principales fuentes de trabajo del país con los recursos humanos adecuados y a la vez poder brindar a éstos la oportunidad de continuar su formación profesional y mantenerlos informados.

2.6 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EN LÍNEA

Una de las principales ventajas mencionadas por esta nueva forma de reclutamiento es la confidencialidad que prestan a los postulantes que quieren cambiar de trabajo, de una forma en la que pueden acceder desde su casa o de alguna computadora que tenga acceso a Internet sin que en su actual empleo se enteren de esta decisión.

Se pueden acceder a diversas páginas de reclutamiento de manera gratuita y accezar a dichas páginas todos los días y a cualquier hora del día, además de que las ofertas de trabajo pueden permanecer en el banco de datos con la posibilidad de ser actualizados.

Se forma parte de una extensa base de datos, disponible en línea para las empresas más importantes en México y Latinoamérica, recibir ofertas de acuerdo al perfil indicado y los objetivos establecidos además de tener la opción de postularse para puestos específicos que le interesen al candidato.

Estudios realizados por Goldman Sachs Investment Research (2001) demuestran que el tiempo que transcurre desde que se hace la oferta hasta que se realiza la contratación es tres veces más rápido que en el proceso tradicional. Ello repercute en los costos de contratación que vía Internet, equivalen a un quinto y un décimo del costo de los sistemas tradicionales de selección de personal.

Se considera también que la rapidez de este servicio es una de las grandes ventajas, a la hora de recibir las candidaturas, casi el 80% de las empresas prefieren aquellas que llegan en forma de correo electrónico con una carta de presentación.

En el Diario La Nación (1997) se menciona "El sistema agiliza la búsqueda, reduce los costos y los tiempos, porque quien accede a nuestro sitio hace una búsqueda de acuerdo con el perfil que le interesa; ya hay una preselección".

Una de las ventajas que también proporcionan estas páginas son cursos de actualización en diferentes áreas, presentadas por las principales empresas e instituciones educativas y centros de adiestramiento del país, así como también diversos artículos relacionados con la forma de encontrar empleo, tips para las entrevistas, modos de conducirse e información útil para todos.

Para las empresas suscritas en dichas páginas pueden acceder a una creciente y variada base de datos con una apropiada clasificación de puestos, donde en forma directa y rápida pueden localizar los puestos que requieren contratar. También consideran como ventaja significativa la reducción de costos y tiempo en el proceso de reclutamiento, al evitarse el diseño y publicación de anuncios, el largo proceso de recibir, abrir, leer y clasificar gran cantidad de curriculums.

Mediante el formato estandarizado de curriculums, se ofrece la información más relevante y resumida de los candidatos, facilitando así su lectura e identificación de requisitos.

Ahora la búsqueda de candidatos no sólo se reduce a la capital sino que también se pueden buscar y encontrar candidatos fuera de la capital y hasta del país, se puede entrevistar al candidato (en línea), investigar su experiencia pasada, y hacer ofertas de trabajo, la información que se obtiene es mas que suficiente para determinar la validez del sistema.

2.7 LIMITACIONES DEL RECLUTAMIENTO EN LÍNEA

Las páginas de reclutamiento en línea tienen la limitante de que no se encuentran postulantes para puestos operativos, que es uno de los más demandados dentro de la República Mexicana. Esto se debe a la aún escasa penetración de Internet entre el grueso de la población y la imposibilidad de realizar el contacto humano, ya que mucha gente no tiene acceso a Internet, o no sabe como utilizarlo y también a la desconfianza que hay de dichos sitios.

Otra de las limitantes que encuentran los reclutadores es que estos sitios únicamente son considerados como una herramienta de apoyo al reclutamiento tradicional, y que debe complementar el contacto personal, se creía que la publicidad de empleos en línea reemplazaría los avisos en periódicos, ahora hay estudios que dicen que los medios pueden complementarse los unos a otros.

Dichos sitios ayudan a las empresas a alcanzar sus objetivos, siempre y cuando, los formatos de introducción (hojas de registro) hayan sido completados de manera verídica, y los curriculums hayan sido actualizados por lo menos cada seis meses porque sino se corre el riesgo de tener una base de datos obsoleta y de esta forma se puede obstruir el fin con el que son creados.

Por parte de los sitios en Internet se pueden reservar el derecho de admisión de algunos demandantes así como empresas, y solo facilitan las actividades de reclutamiento pero no constituyen una promesa de contratación por parte de los postulantes.

2.8 PRINCIPALES PÁGINAS DE RECLUTAMIENTO EN LÍNEA

Seguramente Internet será la herramienta más importante y esencial en el reclutamiento de personal, por tal motivo se tiene que estar al tanto de las nuevas páginas de reclutamiento en nuestro país, su funcionamiento y efectividad. De esta forma se dan a conocer las páginas más conocidas en nuestro país.

2.8.1 Laborum.com

Laborum.com constituye el punto de encuentro entre los buscadores de trabajo y las empresas que buscan talentos, para dar la solución más eficiente y efectiva a los requerimientos de reclutamiento y selección de personal en Latinoamérica. Con operaciones en Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y Estados Unidos *laborum.com* goza de su posición como el primer y más grande sitio de trabajos de Latinoamérica.

Lanzado el 21 de noviembre de 1999, *laborum.com* cuenta con más de 1.000.000 currículums y más de 7000 empresas suscritas, la base de datos más grande del mercado de habla Hispana y Portuguesa.

Fundado por Seminarium Internacional, empresa con más de 10 años de experiencia internacional, reconocida por sus servicios de Head Hunting y su gestión de entrenamiento y capacitación de ejecutivos, actividad en la que cuenta con representación exclusiva de las de las escuelas de negocios Wharton de la Universidad de Pennsylvania, Kellogg de la Universidad de Northwestern y de la escuela de negocios de la Universidad de California - Berkeley.

Aprovechando la ventaja del reconocimiento de marca de Seminarium y la calidad de los servicios mencionados laborum.com ha llevado la tradición de excelencia de Seminarium a la red.

La visión de *laborum.com*, junto con los años de experiencia de Seminarium, ha logrado una poderosa combinación: *Laborum.com* soluciona las necesidades de reclutamiento y selección de personal de empresas locales e internacionales en Latinoamérica, proporcionando en forma rápida y eficiente los candidatos calificados que estas empresas buscan.

Están dedicados a servir mejor a sus usuarios y clientes; a aumentar la funcionalidad del sitio y la gama de servicios ofrecidos; y a aprovechar el poder de Internet para convertirse en el sitio de solución total en Recursos Humanos elegido por y más allá de América Latina. En el mes de septiembre 2001 el número de Currículums en la base de datos de *laborum.com* supera la cantidad de 1.000.000.

Los clientes corporativos de *laborum.com* alcanzan a más de 7000 de las más importantes empresas locales e internacionales, tanto de Latinoamérica como de Estados Unidos.

Las empresas suscritas a esta página son: Banco Santander, Citibank, Microsoft, IBM, Wal-Mart, Blockbuster, AIWA, Ericsson, Adecco y Manpower por mencionar algunas.

2.8.2 BUMERAN.COM

Fundado en Argentina en agosto de 1999, y lanzado oficialmente en noviembre del mismo año, es el sitio de Recursos Humanos con mayor presencia en América Latina. Sus fundadores son Diego Pando Soldati, Diego Favarolo, Diego Kancepolski, Pablo Largura y Santiago Pinto Escalier.

Bumeran.com consolidó su crecimiento rápidamente, ya que en marzo del 2000, abrió sus respectivas oficinas en México DF y en Santiago de Chile. A su vez, en abril de este año, se inauguraron las oficinas de San Pablo, en Brasil, lo que convirtió a *Bumeran.com* en el único sitio de RRHH con presencia simultánea en Brasil y en el resto de América Latina. Durante este mismo período *Bumeran.com*, compro *contratame.com*, el principal sitio de empleos en la región caribe. En diciembre de 2000, Terra Lycos se incorporó como principal accionista de la compañía, agregando un claro valor estratégico.

Bumeran.com Terra Lycos es la compañía de Internet líder a nivel global con presencia en 41 países y 94 millones de usuarios únicos.

Terra Lycos es el portal más visitado de Latinoamérica y uno de los sitios web con mayor aceptación en Estados Unidos, Europa y Asia, lo que sitúa a *Bumeran.com* en una posición de privilegio para crecer en los países en los que actualmente opera así como abordar nuevos mercados.

El plantel de *Bumeran.com* está compuesto por 65 profesionales en toda la región, que abarcan distintas especialidades como ventas, administración, tecnología, contenido, finanzas, marketing, diseño gráfico y RRHH. A eso se le suma en cada país, un grupo de proveedores externos para las diferentes áreas de comunicación, RRPP y publicidad.

Bumeran.com no sólo es un nexo entre quienes buscan nuevos horizontes de trabajo y las grandes empresas, sino que también es la fuente más importante dentro de Internet para quienes necesitan, en tiempo real, información, datos y opiniones especializadas en el área de RRHH

Servicio Bumeran.com para empresas

La razón de ser de *Bumeran.com* es el servicio de reclutamiento en línea, es decir el proceso de acercar el mejor talento a las puertas de las empresas clientes. Hoy, gracias a Internet, los procesos de reclutamiento son más eficientes, de mayor calidad y de menores costos. Actualmente, en todo el mundo, Internet se está convirtiendo en la alternativa de reclutamiento. Para el año 2003, se espera que el reclutamiento en línea crezca 17 veces.

Es el servicio de reclutamiento en línea, es decir el proceso de acercar el mejor talento a las puertas de las empresas clientes.

La misión de *Bumeran.com* es ser el sitio número uno en Recursos Humanos de América Latina. Por ello, la forma de trabajo con sus principales públicos adquiere distintas modalidades:

Con el público en general: brindar características diferenciales, que permitan ofrecer las mejores oportunidades profesionales, resguardando la confidencialidad, y acompañando al candidato a lo largo de su carrera profesional, con artículos pertinentes para cada etapa de su carrera y para cada momento que considere cambiar de empleo. Por eso, los candidatos encontrarán en esta página consejos prácticos sobre distintas temáticas de RRHH, una amplia gama de servicios, herramientas y proveedores dispuestos a brindar consejo profesional.

Con las empresas: trabajar junto a los Gerentes de Recursos Humanos para digitalizar el proceso de reclutamiento, ofreciendo el proceso más eficiente para atraer al mejor talento del mercado profesional de América Latina. Además, proveerle de servicios, soluciones, contenido y herramientas para hacer más eficiente su gestión de RRHH.

Con los anunciantes: brindarles la posibilidad de contactar a los mejores recursos humanos y empresas de América Latina, segmentados según su etapa de carrera laboral, orientación profesional o industria de interés.

En el comercio electrónico: ofrecer a las empresas dedicadas al comercio electrónico una plataforma concreta de negocios, relacionados con el conocimiento y con las necesidades de los departamentos de recursos humanos.

Hacia los accionistas: crear valor ofreciendo productos y servicios de calidad a precios más que competitivos y atractivos.

Algunas de las empresas mexicanas que se encuentran suscritas con *Bumeran.com* son: Banamex, Volkswagen, Arthur Andersen y tienen convenio con el ITAM, e IPN.

Bumeran.com lanzo una herramienta denominada "Bumeran Selecta" que facilita y organiza la tarea de las empresas al momento de seleccionar personal calificado. Esta aplicación ordena y aumenta la eficiencia del reclutamiento en línea ya que agrega un novedoso sistema de administración de tiempo y datos durante la fecha de selección propiamente dicha, en la que el contacto con Recursos Humanos puede compartir la información en línea con el resto de su equipo y donde cada usuario cuenta con un "Panel de Control Privado" para el manejo de esta herramienta.

Bumeran.com provee de este servicio a prestigiosas compañías para el reclutamiento de su personal, tales como Alcatel de México, Unilever, Cervecería Quilmes, Molinos Río de la Plata, Cigarrera la Moderna, entre otras.

Este sistema posibilita además, realizar un preciso seguimiento de las diversas instancias que forman parte de la tarea del reclutamiento, indicando por ejemplo, si un aspirante se encuentra en la etapa de "recepción del curriculum", "entrevista telefónica", "entrevista personal" o "incorporación". Dicha información puede ser compartida simultáneamente por los diferentes integrantes del Departamento de Recursos Humanos y supervisada íntegramente desde su computadora por el encargado de área.

2.8.3 EMPLEOSHOY.COM

Página de reclutamiento en línea mexicana que comprende que en el sector laboral la elección del empleo correcto es la más importante de todas.

Su misión es lograr que el contacto entre los profesionales de recursos humanos y los profesionistas que buscan una plaza laboral, rinda un resultado óptimo.

Entienden que la necesidad de tener las mejores opciones al momento de escoger, y ofrecen, tanto al profesional de recursos humanos como al aspirante, las herramientas que necesitan para escoger la mejor oferta en el menor tiempo necesario.

Su objetivo es facilitar al máximo la labor de reclutamiento de personal y para ello emplean los medios de hoy en día. Por esto entienden al valor del tiempo y trabajan para hacerlo rendir al máximo, ahorrar tiempo es ahorrar dinero y aumentar las posibilidades de cumplir sus metas.

Su propósito es lograr que el proceso de reclutamiento en línea del personal adecuado se realice en el menor tiempo necesario.

En *EMPLEOSHOY.COM* Internet es el medio para alcanzar su meta, ya que saben que ninguna tecnología puede reemplazar la atención, la calidez en el servicio que solo un ser humano puede ofrecer.

Su compromiso es con ellos mismos, con sus usuarios y sus visitantes, es poner la tecnología al servicio de los humanos.

En *EMPLEOSHOY.COM*, están haciendo que Internet sea la mejor herramienta de contacto humano, todos los días mil nuevos usuarios se registran en su sitio para beneficiarse con los resultados de su servicio.

Ese es su logro y su mayor satisfacción.

Entre las empresas suscritas a este sitio se pueden encontrar: Hacer, GNP, One Digit, El águila compañía de seguros, Computec de México, Multipack.

2.8.4 LATPRO.COM

Para los profesionales de habla hispana y portuguesa uno de los sitios de referencia en este sector es *LatPro.com*, una pequeña compañía fundada en 1997 por Eric Shannon. Con sede en Plantation, una localidad situada al norte de Miami, *Latpro.com*, cuenta actualmente con más de 60000 usuarios registrados y 6000 empresas que ofrecen sus puestos de trabajo.

A sus 32 años Eric Shannon, estadounidense y casado con Carolina Reina, fundó *latpro.com* gracias al dinero que ganaba su esposa trabajando en la Compañía "Chiquita".

El origen de *Latpro.com* empieza en 1994 cuando empezó a cursar un máster en Negocios Internacionales en Carolina del Sur, su objetivo era conseguir que los estudiantes tuviesen mas interacción con los exalumnos, para aprovechar esa red, ya que es la mejor manera de conseguir información sobre posibles trabajos. Se hizo una lista de correo para los exalumnos que después llevo a tener 500 inscritos. Eran profesionales que hablaban varios idiomas, tenían experiencia internacional en negocios y habían terminado el máster; es decir, un perfil muy valioso para los reclutadores. Cuando supo que colocando a uno de esos exalumnos podía ganar de 25000 a 50000 dólares en comisiones, se dio cuenta de que había un gran futuro.

En 1998 se trasladaron a Guatemala en donde *Latpro.com* llevo a un primer punto de equilibrio, después de dos años volvieron a los Estados Unidos en donde encontraron una gran inversión para su negocio.

Actualmente obtienen su dinero tanto por parte de los que buscan trabajo como de las empresas que los ofrecen. Mas o menos los ingresos se reparten de forma proporcional entre esas dos fuentes. Las tarifas para los que buscan trabajo oscilan entre los 35 y los 250 dólares en función del nivel y tiempo de membresía. Existe también una opción gratuita que permite utilizar hasta tres veces el servicio de LatPro.com. Para las empresas las tarifas van desde 125 dólares para colocar un único anuncio hasta los 10000 dólares que cuesta su paquete anual más completo.

En su plan de negocio original las previsiones hablaban de un millón de usuarios únicos en un mes, ahora se encuentran por encima de los 200000 usuarios únicos al mes.

En Latinoamérica se encuentran bien posicionados en los puestos de gerencia, con sueldos que pueden oscilar entre 30000 y 80000 dólares al año. Aproximadamente el 65% de las ofertas son de Estados Unidos. En el campo de las telecomunicaciones es el que cuenta con más ofertas. Los empleos que se pueden encontrar en este sitio varían, desde la Ingeniería aeroespacial, hasta los lenguajes de computadora (informática) hasta los Recursos Humanos. Lo que tienen en común es que requieren del español o el portugués.

Se hace la aclaración específica que *Latpro.com*, ayuda a encontrar empleo a personas con habla portuguesa o española, para tener la posibilidad de trabajar en los Estados Unidos, *Latpro.com* solo ayuda a conectar a ambas partes, no a facilitar permisos de trabajo. Shannon Eric (2001) menciona "No ofrecemos ayuda para obtener las visas, eso lo dejamos totalmente a las compañías. Pero estamos desarrollando nuestros servicios y tal vez en el futuro podamos hacerlo".

El origen del tráfico de LatPro.com es como a continuación se indica:

1. Estados Unidos 52%
2. México 20%
3. España 7%
4. Argentina 6%
5. Brasil 3%
6. Colombia 2%.

Algunas de las compañías suscritas a esta página son: Apple, Compaq, Coca-Cola, Kellogs, Iusacell, AT&T, McDonald's, Wal*Mart, Fedex, Kimberly-clark, entre muchas otras más.



CAPÍTULO 3
EL EJECUTIVO

3.1 QUIÉN ES EL EJECUTIVO

En el presente capítulo se evaluará la visión que se tiene de los puestos ejecutivos en el presente siglo; para esto se dará a conocer lo que es un ejecutivo para posteriormente continuar con su clasificación.

Se dice que un ejecutivo es aquel que tiene más estudios y experiencia a comparación de otros niveles dentro de la organización, y por lo cual puede llegar a ocupar de un puesto medio a uno alto en la organización, también se dice que es aquel que tiene varias personas a su cargo que puede llegar a desempeñar funciones de líder y con estas características puede llegar a dirigir y controlar una organización. "El ejecutivo es una persona de quien se esperan decisiones que afecten los resultados y la actuación de la organización"(Chiavenato Idalberto 1988).

De esta forma se puede decir que estamos hablando de los gerentes de una organización. Se pueden dividir a los miembros de una organización en dos partes: el personal operativo y los gerentes.

El personal operativo " Esta compuesto de personas que trabajan directamente en un puesto o tarea y carecen de responsabilidad de supervisar las labores de otros" (Robbins P. Stephen 1996).

Los gerentes son aquellos que tienen responsabilidad sobre otros." Es la persona responsable del desempeño de todas las personas de las cuales depende su propio desempeño" (Drucker Peter 1993)

Los gerentes pueden tener varios niveles dentro de una organización dependiendo del tamaño de esta como puede ser: Gerentes de primera línea, gerentes intermedios, gerentes de la alta dirección.

Los gerentes de primera línea son llamados por lo común supervisores y gran parte de su tiempo se encuentra ocupado en hacer, se les paga para que vean que se hagan las cosas con los empleados y mediante ellos.

Los gerentes intermedios se ubican en todos los niveles de gerencia entre el nivel de supervisión y la alta dirección de la organización; pueden tener títulos como jefes de departamento o área, líder de proyecto, gerente de planta o alguna área, gerente de división. Ellos han dejado atrás su capacidad de hacer, a medida que perfeccionan su tarea de conducir y activar a otros para que se desempeñen como se espera.

Los gerentes de alta dirección son los responsables de trazar el curso de toda la organización formulando planes a largo plazo, creando políticas y controles adecuados y tomando las decisiones esenciales de las cuales depende la fortuna de toda la empresa.

Las diferencias son más cuantitativas que cualitativas, ya que representan diferencias como son el número de personas a su cargo, cantidad de dinero implicado, la magnitud de las decisiones tomadas y el nivel de problemas resueltos.

3.1.1 Definición de Gerencia

El término gerencia "se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas" (Robbins P. Stephen 1996).

"Es el arte científico de alcanzar los objetivos fijados por la organización trabajando en forma efectiva con los recursos humanos de la firma y mediante ellos." (Cribbin J. James 1973).

El proceso son las funciones o actividades fundamentales realizadas por los gerentes; dichas funciones son conocidas comúnmente como planificación, organización, dirección y control.

3.1.2 Eficiencia y Eficacia

Con él termino eficiencia se refiere a la relación entre los insumos y la producción. Una definición de eficiencia es "relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado, productividad" (Larousse 1990). Si se puede obtener mas producción con menos insumos se habrá incrementado la eficiencia. Puesto que una de las funciones de los gerentes es minimizar los costos de los recursos mejorando el producto final se puede decir que la eficiencia es hacer las cosas bien.

Con la eficacia la gerencia se ocupa de ver que las actividades se completen; cuando los gerentes alcanzan las metas de la organización se dicen que son eficaces. Se puede decir que la eficacia es hacer las cosas correctas es resultado. De esta forma "la eficiencia se ocupa de los medios y la eficacia de los fines" (Robbins P. Stephen 1996).

Existe gran diferencia entre un gerente eficiente y un gerente eficaz, como lo muestra el siguiente cuadro comparativo *:

Gerente Eficiente	Gerente eficaz
Hace las cosas de manera correcta.	Hace las cosas correctas.
Resuelve problemas.	Produce alternativas creativas.
Cuida de los recursos.	Optimiza la utilización de los recursos.
Cumple con su deber	Obtiene resultados.
Reduce costos.	Aumenta ganancias.

* Chiavenato Idalberto 1998.

3.2 FUNCIONES GERENCIALES

El trabajo que el gerente desempeña es lo que va a hacerse en la organización, y cómo se va a realizar. Las funciones que ejerce todo ejecutivo es la de un agente de cambios, introduciendo innovaciones que incrementen el desempeño y promoviendo el desempeño de su equipo de trabajo.

Las funciones que ejerce todo gerente son la planeación, organización, dirección y control.

La función de la planeación se da con la definición de las metas de la organización, el establecimiento de estrategias para alcanzar dichas metas y la elaboración de planes para coordinar e integrar las actividades. Los gerentes también son responsables de diseñar una estructura organizacional.

La función de la organización es determinar las tareas que hay que realizar, quien debe hacerlas, como deben agruparse los subordinados, quien se reporta con quien (Subordinado-jefe), y a que nivel deben tomarse las decisiones. Organiza el potencial humano, los recursos monetarios, la tecnología, los métodos y materiales de la empresa para la realización de lo planeado.

Dirige por medio de la distribución de autoridad, mediante la determinación de funciones, asignando al personal tareas específicas, fijando los criterios de la producción y exigiendo responsabilidades por los resultados obtenidos.

Una vez que las metas han sido establecidas, que se han desarrollado los planes de acción, que la estructura ha sido delineada y que se ha contratado al personal, capacitado y motivado en su trabajo puede existir la posibilidad de que los planes o las metas no se cumplan, para garantizar el resultado deseado la gerencia tiene que observar el desempeño de la organización en conjunto; este desempeño debe ser comparado con las metas establecidas, si hay alguna desviación en el trabajo la gerencia debe de llevar a la organización hacia el camino correcto, este proceso de observar, comparar y dirigir es la función del control de la gerencia.

Dentro de sus funciones también se encuentran actividades diarias que ejerce todo gerente en el desarrollo de su trabajo como son:

1. Trabaja para llevar a cabo su plan de carrera personal, utilizando la organización como medio para este fin.
2. Se esfuerza constantemente por cumplir las expectativas implícitas que tienen sus superiores inmediatos acerca de su trabajo.
3. Mantiene una constante relación con sus colegas de otros departamentos de los cuales depende y dependen de él para lograr que el trabajo total sea eficaz.
4. Mantiene buenas relaciones con los grupos staff cuyas actitudes y acciones pueden hacer su trabajo más fácil o difícil, ya que la opinión de estos grupos es escuchada en el nivel mas elevado.
5. Supervisa constantemente el trabajo que se realiza dentro de su departamento y fuera de él.
6. Se encuentra alerta a la producción de trabajo, a los deseos, necesidades y a la moral de sus subordinados, interactuando con ellos, pero manteniendo su postura administrativa.
7. Representa a su personal y sus puntos de vista en el trato con sus superiores y con otros departamentos.

3.2.1 Papeles desempeñados por los gerentes

De acuerdo a un estudio realizado por Mintzberg (Robbins P. Stephen 1996) basado en lo que los gerentes hacen, en sus labores reales presenta que los gerentes desempeñan diez papeles diferentes, los cuales se agrupan en el establecimiento de las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

Papeles Interpersonales

Dentro de los papeles interpersonales el gerente emprende actividades de líder, figura destacada y de enlace un ejemplo de estos es cuando el gerente es el responsable de dar un curso de introducción a nuevos empleados, o cuando lleva a cabo cursos o conferencias a universidades o seminarios esta ejerciendo el papel de figura destacada, líder y de enlace entre la organización y personas del exterior de ella.

Papeles de Información

Este papel lo ejercen mediante la recolección de ideas, datos, información de la propia organización o fuera de ella, mediante la lectura de revistas, seminarios, cursos. Los cuales sirven para obtener información útil a la organización desde el exterior así como también realizar una especie de sondeo de cómo se encuentra la organización en su campo de acción. También ejerce el papel de portavoz de la empresa mediante cursos o seminarios fuera de la organización.

Papeles de Decisión

Los gerentes inician y supervisan actuales y nuevos proyectos que mejorarán el desempeño de la organización, también emprenden acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Son responsables de asignar los recursos humanos, materiales y monetarios a la organización para su funcionamiento.

Dependiendo del nivel jerárquico que se emprenda los papeles de diseminador, figura destacada, negociador, enlace y portavoz, son más importantes en los niveles mas altos de la organización por el contrario el papel de lider es mas importante para los niveles mas bajos que en los niveles intermedios o altos.

3.2.2 Habilidades Gerenciales

Todo gerente necesita tener habilidades que lo lleven al éxito de su trabajo y de la organización para llevar a cabo los deberes y las actividades relacionados con el hecho de ser gerente. " Las investigaciones de Robert L. Katz demostraron que los gerentes deben contar con tres habilidades o capacidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales" (Robbins cols). Estas habilidades varían según el nivel del gerente dentro de la organización.

Habilidades Técnicas

Los gerentes de primera línea, tienen una participación activa dentro de los aspectos técnicos de la organización, estas habilidades comprenden conocimientos y experiencia en campos especializados como son la Ingeniería, computación, finanzas o la manufactura. Aun cuando las habilidades técnicas se vuelven menos importantes conforme el gerente va subiendo de nivel necesita experiencia dentro de su especialidad en la organización.

Habilidades Humanas

La capacidad de trabajar con otras personas, tanto en lo individual como en lo grupal es una habilidad, como los gerentes tratan directamente con las personas esta habilidad es muy importante. Los gerentes que manejen bien esta habilidad pueden llegar a obtener mas de su personal puesto que saben comunicarse, motivar y dirigir a su personal.

Habilidades Conceptuales

Los gerentes deben de tener la capacidad de pensar sobre situaciones abstractas; deben ser capaces de ver la organización como un todo y las relaciones entre sus diversos departamentos. Esta habilidad es básica para la toma de decisiones efectivas que todo gerente lleva a cabo en su desempeño diario.

3.3 TEORÍA GERENCIAL

En el presente capítulo se presentará la teoría gerencial de Reddin y los diferentes estilos gerenciales que presenta este autor.

La teoría 3-D menciona que "el administrador está llamado a ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que sea capaz de transformar su estilo de manera apropiada en situación de cambio" (Chiavenato Idalberto 1988).

"La efectividad es el grado en que un gerente logra los requisitos de "producto" de su posición" (Reddin J. William 1985). La efectividad representa un producto (resultado) no un insumo.

3.3.1 Conceptos básicos teóricos

La teoría 3-D se basa en cinco conceptos básicos:

- a) El cambio organizacional puede ser visto como un proceso de reunir gerentes, para intercambiar criterios que deberían ser discutidos en un clima de confianza e interés con la finalidad de alcanzar la eficacia.
- b) Los ejecutivos son los que conocen o deben fijar mejor la dirección para la organización. La teoría 3-D de Reddin propone que se considere la eficacia como valor central, pero reconoce que los medios para obtenerla varían.

- c) Los ejecutivos no aplican todo lo que saben, para esto sirven los cursos y conferencias que les suministran más información. La solución está en dar la oportunidad a los ejecutivos que apliquen efectivamente lo que saben.
- d) El cambio debe abarcar todas las unidades sociales
- e) La flexibilidad es la condición necesaria para el cambio.

La teoría 3-D tiende a desarrollar tres destrezas gerenciales:

- a) **Destreza de gestión de situación:** es la habilidad de modificar las demandas de los elementos de estilo de tal modo que la efectividad gerencial aumente. Esto siempre implica un cambio.
- b) **Flexibilidad de estilo:** habilidad para evaluar correctamente el estilo propio.
- c) **Perceptividad de situación:** es la habilidad de evaluar los elementos de situación en términos de demandas flexibilidad, y fuerza de orientación hacia la tarea y de orientación hacia las relaciones. Se mide en una escala del 0 al 4.

3.2.2 Estilos Gerenciales

Todo gerente puede lograr ser más efectivo aplicando la teoría 3-D, la cual se basa en dos elementos básicos:

- la orientación a la tarea
- la orientación a las relaciones

Orientación hacia la tarea (OT)

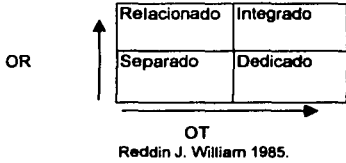
Es el grado en el que un gerente dirige sus esfuerzos y la de los subordinados se caracteriza por iniciar, organizar y dirigir.

Orientación hacia las relaciones (OR)

Es el grado en que un gerente tiene relación con su tarea se caracteriza por escuchar, confiar y estimular.

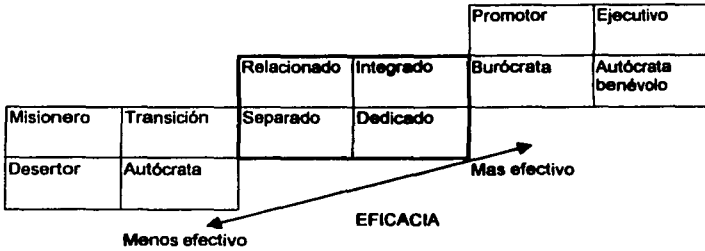
De esta forma se presenta en un diagrama la orientación hacia la tarea en el eje vertical y la orientación hacia las relaciones en el eje horizontal, si las escalas de OT y OR se subdividen en dos partes iguales se presentan los cuatro estilos básicos que sirven como punto de referencia para la creación de los ocho estilos subsecuentes. Cada estilo básico tiene su contraparte más o menos efectiva.

Estilos Básicos de Conducta Gerencial.



A continuación se describen los estilos gerenciales, tomando como base para su descripción los estilos básicos a continuación se mencionará el estilo menos efectivo seguido por el estilo más efectivo.

Estilos Gerenciales Modelo 3-D



Reddin cols.

El Gerente Separado

Este tipo de gerente se orienta hacia los procedimientos, métodos y sistemas. Se le encuentra en áreas como pueden ser finanzas, contabilidad, personal, etc. Este gerente puede ser una persona insegura, ya que en lugar de interactuar con sus subordinados continuamente se refugia en las reglas. La efectividad del gerente separado decae a medida que aumenta la cantidad de cambio requerida, prefiere instrucciones específicas para cada nueva situación que se le presente. El superior separado, influye y controla en nombre de los procedimientos y exigencias del sistema existente, quiere que los subordinados obedezcan a las reglas y no a la situación o a el mismo. La autoridad es impersonal. A este tipo de gerente no le gusta que sean cuestionadas sus decisiones.

El Gerente Desertor

Este tipo de gerente a menudo muestra su desinterés tanto en la tarea como en las relaciones. Se le considera menos efectivo, no sólo a causa de su falta de interés, también debido a su efecto en la moral de los demás. Se evade a sus deberes, a la vez que impide la actuación de otros interviniendo o retenido información. El gerente desertor hace pleno uso de recursos, desde dificultar las cosas, retener información hacia los niveles superiores como inferiores a el. Este gerente esta entrenado para evadir responsabilidades.

El Gerente Burócrata

El estilo burócrata es el estilo separado utilizado en forma efectiva, no se interesa excesivamente por la tarea ni por las relaciones, tiene éxito porque obedece las reglas de la compañía, mantiene el interés y se mezcla menos personalmente en los problemas de los demás. Aunque es eficaz al acatar las reglas de la organización produce pocas ideas, no fomenta la producción y realiza poca tarea en el desarrollo de sus subordinados.

El Gerente Relacionado

Se encuentran a menudo en áreas como son capacitación, dirección de personal, este tiende a producir una atmósfera de trabajo segura y aceptada, los subordinados se sienten libres para contribuir y participar en las tareas. Este tipo de gerente se identifica y se relaciona con sus subordinados.

El Gerente Misionero

Es fundamentalmente "un alma caritativa" que pone las relaciones por encima de las demás tareas. Es ineficaz por su deseo de ser visto como "una buena persona". Crea una atmósfera de trabajo totalmente relajada en la que se sigue un ritmo de trabajo descansado. Evita el conflicto y a quienes discuten y prefiere que los problemas humanos difíciles sean resueltos por transferencia, promoción o por aumento de sueldo. Abandona su papel de gerente.

El Gerente Promotor

Este tipo de gerente confía en la gente, motiva a sus subordinados. Considera que su función consiste en primer lugar en desarrollar los talentos de los demás y en segundo lugar promover una atmósfera de trabajo que conduzca a que los subordinados se comprometan consigo mismo y con su trabajo. Dedicar mucho tiempo a sus subordinados. "El promotor tiene algunas suposiciones interesantes sobre el trabajo. Piensa que el trabajo es tan natural como descansar o jugar, que las personas quieren ejercer una autodirección y un autocontrol y que quieren tener responsabilidad" (Reddin J. William 1985).

El Gerente Dedicado

Este gerente dirige la tarea hacia los demás. Él sabe mucho sobre su función, dentro de la organización y confía poco en sus subordinados en lo referente a información. Toma decisiones rápidamente. Lo que más le importa es el trabajo y el mensaje hacia sus subordinados es avanzar con él o mejor retirarse. Le gusta influir sobre los subordinados por medio de su propio ejemplo de dedicación hacia el trabajo prefiere motivarlos por medio de distintos planes de incentivos basados en la calidad y cantidad. Conoce el funcionamiento y límites del sistema de recompensas y castigos de la empresa y los utiliza.

El Gerente Autócrata

Para él lo primero es el trabajo, su ineficacia es en el sentido de que hace evidente que no le interesan las relaciones y no tiene confianza en la gente. Utiliza con frecuencia instrumentos de control para sus subordinados como puede ser la valuación de mérito, información sobre eficiencia y el trabajo a destajo. Él considera a los empleados como si fueran una máquina mas dentro de la organización, la mejor forma de manejar el conflicto es suprimiéndolo. "Quiere utilizar más poder del que su puesto le da, se orienta más hacia la tarea de lo que la tecnología exige y es menos sensible a las relaciones de lo que debiera ser" (Reddin cols)

El Gerente Autócrata Benévolo

Él confía en sí mismo y en su modo de trabajar, le interesa elevar la producción y la forma en la cual puede lograrlo. Sabe bien como lograr que los demás hagan lo que él quiere que se haga sin crear conflictos. Es ambicioso, conoce su función dentro de la organización y la desempeña en forma efectiva. Tiene iniciativa y su trabajo esta enfocado hacia el logro de resultados.

El Gerente Integrado

Maneja perfectamente bien la orientación hacia la tarea como la orientación a las relaciones para lograr la efectividad, a menudo se encuentra supervisando a otros gerentes que deben interactuar para la toma de decisiones. Se basa en la idea de que debe de motivar a sus subordinados para lograr la efectividad en el trabajo. Logra que las metas individuales de cada trabajador se identifiquen con las metas de su organización.

El Gerente de Transacción

El gerente de transacción "como lo sugiere su nombre, nunca hace nada bien" (Reddin cols). Demuestra que no le interesa un desempeño participativo por parte de sus subordinados, el considera que la producción óptima es una visión y solo le interesa llegar a donde pueda sin lograr la meta. Suele ser indeciso, evita tomar decisiones por lo cual se vuelve menos efectivo.

El Gerente Ejecutivo

Maximiza efectivamente el esfuerzo de los demás, tanto en las tareas a corto como a largo plazo. Fija normas elevadas de producción y desempeño, pero reconoce que cada persona es diferente y por esto trata a cada persona de modo diferente. Considera que los conflictos son normales y no los evita. "El gerente ejecutivo cree en la interdependencia de las funciones y tareas y trabaja para crear un equipo que funcione bien y que trabaje eficazmente" (Reddin cols). Piensa que toda persona madura necesita tanto dependencia como independencia y que las necesidades individuales y las metas de la organización se pueden combinar.

3.4 CARACTERÍSTICAS DEL EJECUTIVO MODERNO

A medida que se afinan las reglas del juego de la llamada globalización, la relación entre la oferta y demanda laboral se vuelve más sofisticada. El potencial del nuevo ejecutivo, tanto el que aspira a ingresar a la organización como del que forma parte de ella, se mide con nuevos parámetros, entre ellos la capacidad de liderazgo, resultados tangibles de desempeño, capacidad para trabajar en equipo, habilidad de comunicación, autocontrol e inteligencia para enfrentar situaciones de conflicto.

Características como la adaptación al cambio, dominio del inglés, formación multicultural y manejo ágil de las computadoras son otras condiciones. "Uno de los handicaps del ejecutivo mexicano es que es reacio al constante cambio de residencia que impone el mundo de los negocios" (Matínez Vial 2000)

Una de las habilidades que más se valoran en los ejecutivos es saber conducirse frente a las diferentes culturas, los extranjeros no comparten nuestra misma cultura.

La computadora es un problema generacional pero antes que esta es encuentra el desconocimiento del inglés y la informática requisitos que hasta hace poco no eran indispensables.



CASO PRÁCTICO

ANTECEDENTES

OCC.COM página de reclutamiento en línea que se formó en el año de 1996, siendo una empresa totalmente mexicana, sus orígenes provienen de *occ* mundial en Estados Unidos la cual fue comprada por la bolsa de trabajo en Internet *Monster.com*, adquiriendo de esta forma todo el software creado y utilizado por *occ* mundial.

OCC.COM se define a sí misma como una bolsa de trabajo virtual que tiene más de 1000 clientes (empresas) suscritos a ella y más de 300,000 currículums, de los cuales en promedio ingresan unos 15,000 al mes, haciendo más amplia la cantidad de postulantes y la calidad de los mismos.

OCC.COM trabaja con las empresas por medio de membresías por tiempo determinado que puede ser desde una oferta publicada, una semana o un año, y sus costos varían como por ejemplo: una semana de membresía cuesta 110dls.

Para los postulantes no tiene costo ya que su filosofía al respecto es que ellos no aseguran que por medio de la página, se podrá encontrar el trabajo deseado.

La forma de trabajar de *occ.com* con respecto al mundo empleador es como a continuación se describe, cuando el postulante ingresa sus datos se le otorga una clave personal, con la cual podrá ingresar a su administrador personal en el cual determinará las áreas de su interés y las vacantes generadas en esas áreas automáticamente le llegarán al postulante a su mail, por medio del cual él postulará por aquellas que sean de su interés cuantas veces quiera ya que no existe un límite de postulaciones, también podrá buscar las vacantes de su interés por medio de filtros, como puede ser: empresas de su interés, por medio de zonas geográficas, puestos, así como un resumen de las vacantes totales generadas por días y meses.

El curriculum será enviado cuantas veces lo decida, este servicio es totalmente confidencial ya que por medio de la clave otorgada nadie más podrá tener acceso a sus datos personales. Así como también el postulante sabrá cuantas veces el curriculum ha sido consultado por las empresas. Es importante decir que el curriculum tiene una vigencia de seis meses por lo cual, es recomendable actualizarlo continuamente.

Para las empresas funciona de la siguiente manera, las empresas llenan una forma al igual que los candidatos, se les otorga una clave personal, al responsable del área de reclutamiento por medio de la cual tendrá acceso a toda la curricula ingresada. Cuando una empresa ingresa alguna vacante al sistema, esta tiene una vigencia y se puede realizar a nivel local, regional o internacional y el tiempo de respuesta es cuestión de minutos. Existe la opción de hacer preguntas filtros hechas por el personal de reclutamiento de cada empresa y sirve para definir que curricula se recibe de acuerdo con las respuestas obtenidas de los candidatos y de esta forma hacer una preselección de toda la curricula recibida.

También tiene la opción de ingresar vacantes en forma confidencial la cual en la mayoría son para puestos ejecutivos y se realizan por la propia seguridad de la empresa y su personal y el candidato responderá la oferta basándose únicamente en el perfil del puesto. De la misma forma las empresas pueden recibir una curricula ilimitada, para sus vacantes.

Existe la opción de la entrevista virtual, que se realiza cuando un candidato ha sido preseleccionado se le envían a su mail una serie de preguntas las cuales el candidato debe contestar y mandar por medio de una clave otorgada; esta opción sirve para seleccionar al candidato más viable para cubrir alguna vacante y de esta forma ahorrar tiempo.

OCC.COM maneja también un sistema de respuesta automática, a todas las solicitudes de empleo que se reciban serán contestadas automáticamente por e-mail, siendo de esta forma archivadas, ordenadas y administradas por el sistema de *occ.com*.

La página de *occ.com* mantiene alianzas con páginas como son, *esmas.com*, *t1msn*, *america on line*, *to2*, así como también participa en ferias de reclutamiento de diferentes Universidades, exposiciones.

La misión que tiene la página de *occ.com* es:

Brindar una solución; ofrecer una herramienta de alto nivel para facilitar el reclutamiento de personal.

Los valores de *occ.com* son:

La lealtad hacia sus clientes, la honradez, el profesionalismo en todo momento, la ética y el compromiso con todos y cada uno de sus clientes.

Algunas de las empresas suscritas a *occ.com* son: Avantel, Arthur Andersen, Anderson Clayton, American Express Company, ADECCO, BIC, Blockbuster, Colgate-Palmolive, Comercial Mexicana, Guillette de México, Jugos del Valle, Maizoro, Manpower, Nestlé, Olivetti Mexicana entre otras más.

SITUACIÓN ACTUAL

OCC.COM en este momento tiene muchos planes de crecimiento conforme va pasando el tiempo su reconocimiento es más valido y más personas y empresas se suscriben a esta página por lo cual ellos consideran que el mercado del Distrito Federal ya se encuentra bien establecido, su siguiente estado de importancia es el estado de Monterrey Nuevo León, en el cual están haciendo una campaña masiva de publicidad bastante fuerte, tomando como base, las universidades y centros en donde puedan darse a conocer, así como campañas de radio con la finalidad de abarcar una gran parte del mercado y establecerse. Su siguiente punto será el estado de Guadalajara con la misma finalidad.

Otra de las metas que tiene *occ.com* es la de extenderse a Latinoamérica o a otros continentes una vez que hayan logrado captar gran parte de la República Mexicana. También tienen considerado para el próximo año convertirse en un portal en el cual tengan aportaciones de empresarios, tips para hacer entrevistas, asesoría especializada tanto para las empresas como para los postulantes que se encuentran inscritos en ella.

PROPUESTA

Los tiempos han cambiado, un ejemplo de esto es la tecnología, el Internet esta innovando en el mundo de la comunicación, de la información, creación y expansión de todo nuevo conocimiento, ha cortado distancias proporcionando información importante en segundos desde cualquier parte del mundo.

Los medios de reclutamiento utilizados por las empresas, también están cambiando debido a la influencia del Internet; se debe decir que los medios tradicionales de reclutamiento no dejaran de existir y mucho menos de servir pero poco a poco están siendo desplazados por la nueva tecnología que avanza, ahora por medio del Internet existe una nueva forma de reclutar personal, lo que llamamos Reclutamiento en línea.

Las empresas que ya están utilizando el reclutamiento en línea para buscar cubrir sus vacantes esperan obtener mejores resultados que los obtenidos por medio del reclutamiento tradicional. La importancia de la evaluación entre los medios de reclutamiento es para saber que tan útiles son a las empresas ya que todo medio tiene un costo, un tiempo y calidad en base a esto se debe observar si los medios de reclutamiento utilizados son eficientes para cubrir las vacantes generadas dentro de una empresa lo importante aquí es el resultado que estos brindan la cual es reclutar al personal en forma más rápida y eficaz.

El reclutamiento tradicional, ya es bastante conocido por las empresas y se sabe bien la efectividad que estos brindan de acuerdo al nivel de puestos que se desea cubrir pero para el reclutamiento de personal ejecutivo, se debe de tener cuidado en la selección del medio de reclutamiento ya que este nivel de puestos es muy especial en las empresas pues en ellos se deja la dirección de la empresa y del personal la confianza que se debe tener en el medio utilizado debe ser puesta a evaluación para obtener los resultados satisfactorios que se esperan.

De acuerdo con los cuestionarios aplicados para la evaluación de los medios de reclutamiento, se encuentra que el reclutamiento en línea ha venido a ser una opción considerable para la mayoría de las empresas, estas tienen relativamente poco tiempo utilizándolo ya que apenas está tomando auge como nueva fuente de reclutamiento, aunque los medios tradicionales de reclutamiento no han sido desplazados y las empresas los utilizan considerablemente.

Los niveles de búsqueda mayormente utilizados por las empresas es personal con estudios a nivel licenciatura para cubrir puestos en los niveles medios de la organización. Las vacantes ingresadas a la página de *occ.com* son una cantidad mínima de las vacantes que se generan mensualmente dentro de la organización por lo tanto las contrataciones hechas a través de este medio son contadas. El nivel de puestos que más se dificulta reclutar es el nivel de puestos ejecutivos y las empresas utilizan varias fuentes de reclutamiento para cubrir este nivel, entre las más representativas están: el Internet, las recomendaciones internas, intercambio de cartera y por medio de la práctica de Head Hunter.

Las empresas utilizan en forma proporcional las fuentes de reclutamiento esto quiere decir que las fuentes internas, externas y el Internet dan un balance de 50%-50%, esto significa que el reclutamiento en línea si es una fuente bastante utilizada y se considera eficaz pero que los resultados obtenidos por medio de esta fuente no son totalmente satisfactorios o puede ser que para algunos niveles de puestos el reclutamiento en línea no es la mejor opción de reclutamiento.

Gran parte de las empresas encuestadas consideran que el reclutamiento en línea es un medio eficaz para el reclutamiento de personal ejecutivo, y reduce el tiempo de reclutamiento considerablemente. El servicio que presta la página de *occ.com* es considerado como bueno y ha ayudado a las empresas suscritas en ella para cubrir sus vacantes.

Questionario Aplicado a 50 empresas suscritas a la página de OCC.COM

CUESTIONARIO

EMPRESA

NOMBRE

PUESTO

1. ¿ Hace cuanto tiempo se encuentra su empresa suscrita a la página de *occ.com*?
 1 año 2 años más de 2 años
2. ¿Cuál es el perfil de búsqueda mas utilizado por su empresa?
 Sin licenciatura Con licenciatura Maestría y doctorado
3. De los siguientes rangos de puestos ¿Cual es el que más vacantes ingresa su empresa a la página de *occ.com*?
 Mandos medios Ejecutivos
4. El aproximado de vacantes publicadas al mes a la página de *occ.com* por su empresa es de:
 1 - 50 50 - 100 100 – más

5. De estas vacantes publicadas ¿Cuántas de ellas son a nivel ejecutivo?

1 – 20

20 – 50

50 – más

6. El número de contrataciones mensuales realizadas en su empresa por medio de la página de *occ.com* es de:

1 – 50

50 – 100

100 – más

7. De estas contrataciones, ¿Cuál es el número de contrataciones a nivel ejecutivo?

1 – 20

20 – 50

50 – más

8. ¿Cuál es el nivel de puestos que más se le dificulta reclutar?

Mandos medios

Ejecutivos

Ambos

9. ¿La página de *occ.com* le ha ayudado a cubrir más rápida y eficazmente sus vacantes?

Sí

No

10. ¿Cuál es la fuente de reclutamiento más utilizada por su empresa?

Fuentes internas

Fuentes externas

Internet

11. Mencione tres fuentes de reclutamiento utilizadas por su empresa para cubrir vacantes a nivel ejecutivo.

1.

2.

3.

12. ¿Cuál de las siguientes fuentes de reclutamiento considera más eficaz en el reclutamiento de personal ejecutivo?

Fuentes internas

Fuentes externas

Internet

13. ¿Usted cree que el reclutamiento en línea es un medio eficaz para el reclutamiento a nivel ejecutivo?

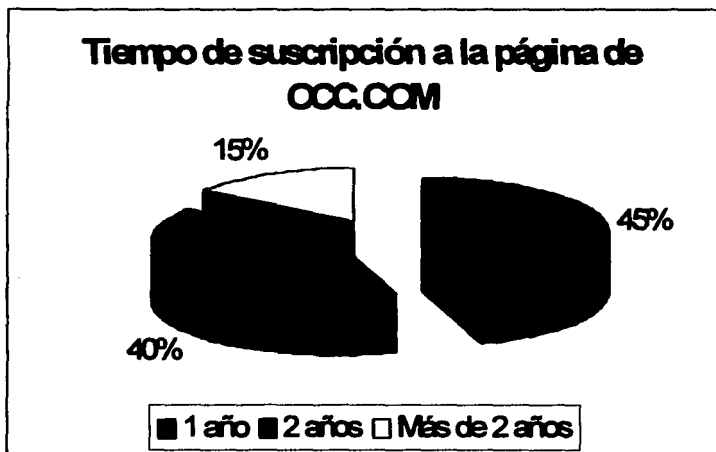
Sí

No

14. ¿Usted cree que por medio del reclutamiento en línea se ha reducido el tiempo de reclutamiento a nivel ejecutivo?
 Sí No

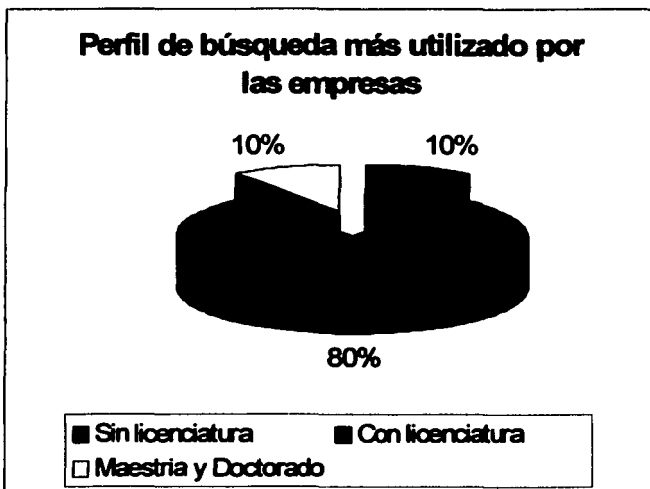
15. ¿Cómo considera el servicio de *occ.com*?
 Bueno Malo Regular

Tiempo de suscripción	Cuestionarios	Porcentaje
1 año	22	45%
2 años	20	40%
Más de 2 años	8	15%
Total	50	100%



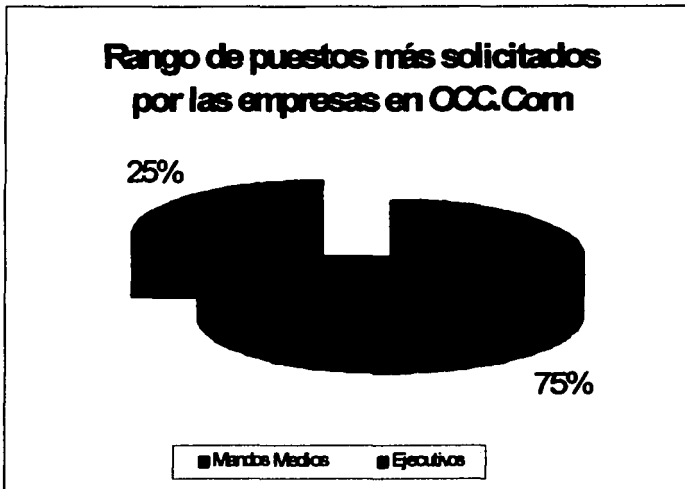
De esta forma se puede observar que la mayor parte de las empresas tienen un tiempo considerable utilizando la página de occ.com para cubrir sus vacantes. Ya que el 45% de las empresas tienen un año inscrito en la pagina.

Perfil de búsqueda	Cuestionarios	Porcentaje
Sin licenciatura	50	10%
Con licenciatura	40	80%
Maestría y doctorado	5	10%
Total	50	100%



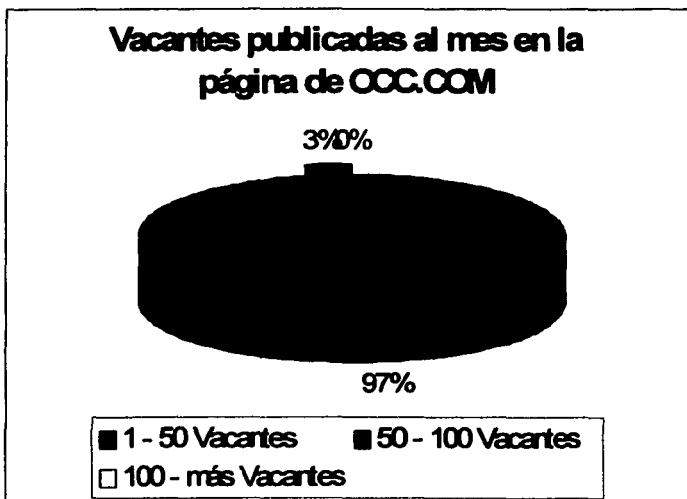
El perfil de búsqueda más utilizado por las empresas es personal con estudios a nivel licenciatura (80%), mientras el personal que tiene estudios sin licenciatura y con maestría y doctorado tienen poco porcentaje de búsqueda.

Rangos de puestos	Cuestionarios	Porcentaje
Mandos medios	38	75%
Ejecutivos	12	25%
Total	50	100%



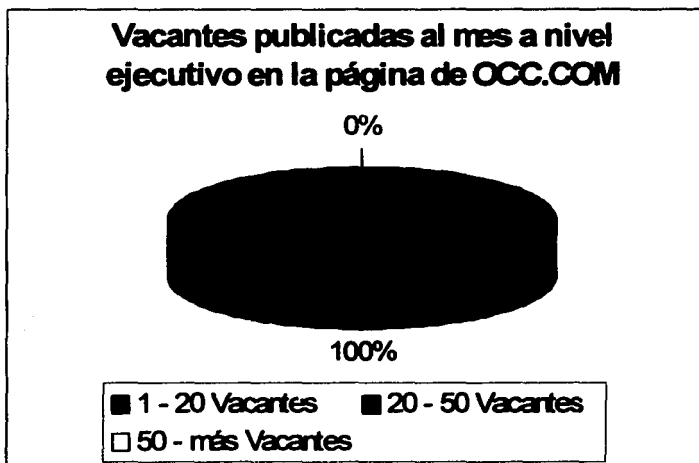
El rango de puesto mas solicitado dentro de la página de occ.com es el de mando medios dentro de este rango se encuentra puestos como son auxiliares administrativos, encargados de nómina, becarios, personal para ventas. En el rango de puestos ejecutivos se encuentran puestos como son: Subgerentes, gerentes y vacantes como directores.

Vacantes publicadas al mes	Cuestionarios	Porcentaje
1 - 50 vacantes	49	97%
50 - 100 vacantes	1	3%
100 - más vacantes	0	0%
Total	50	100%



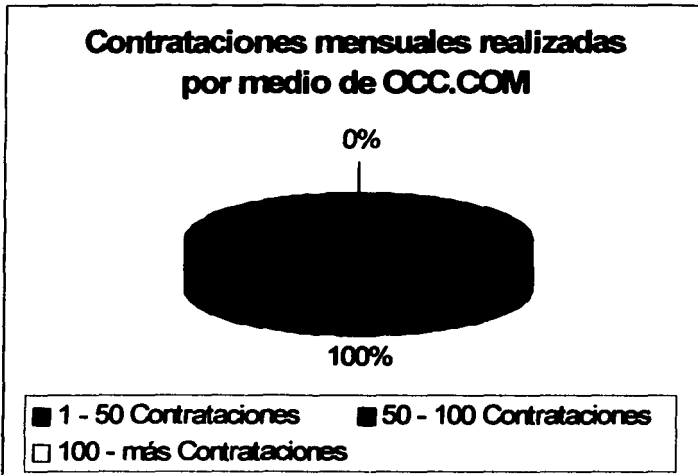
La mayor parte de las empresas ingresan de 1 a 50 vacantes al mes a la página de ooc.com.

Vacantes publicadas a nivel ejecutivo	Cuestionarios	Porcentaje
1 - 20 vacantes	50	100%
20 - 50 vacantes	0	0%
50 - más vacantes	0	0%
Total	50	100%



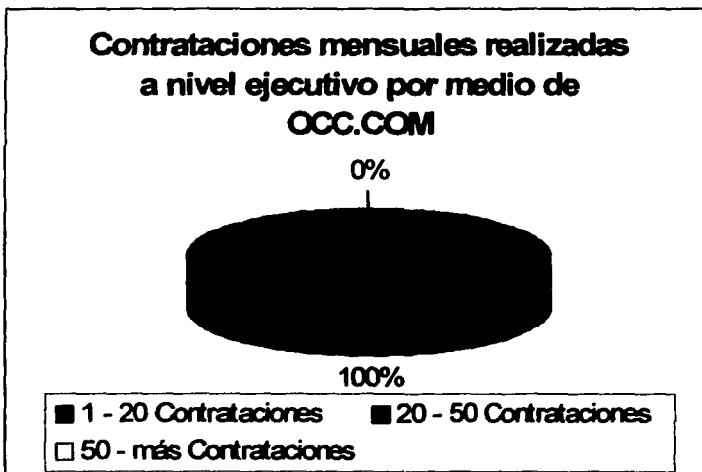
De las empresas encuestadas el 100% ingresan de 1 a 20 vacantes a la página de *occ.com* en el nivel ejecutivo.

Contrataciones mensuales	Cuestionarios	Porcentaje
1 - 50 contrataciones	50	100%
50 - 100 contrataciones	0	0%
100 - contrataciones	0	0%
Total	50	100%



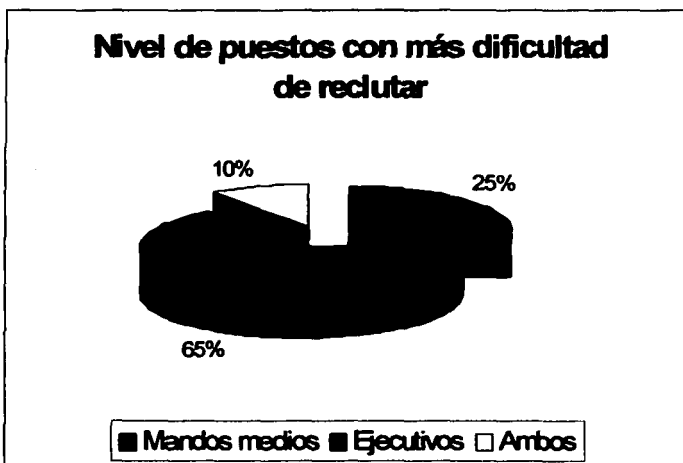
El 100% de las empresas realizan de 1 a 50 contrataciones al mes por medio de la página de occ.com

Contrataciones a nivel ejecutivo	Cuestionarios	Porcentaje
1 - 20 contrataciones	50	100%
20 - 50 contrataciones	0	0%
50 - más contrataciones	0	0%
Total	50	100%



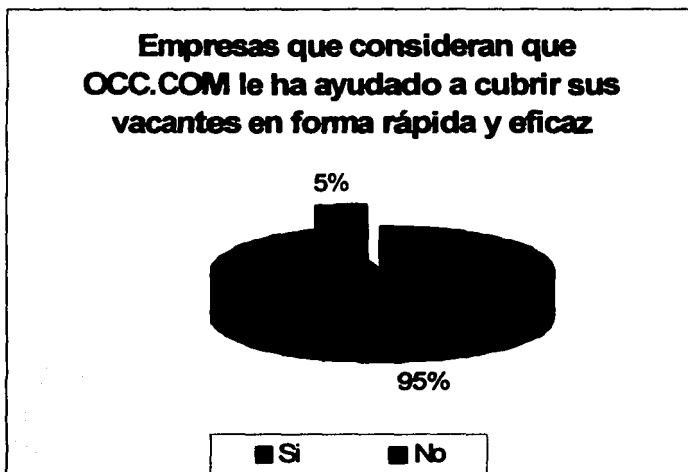
Mensualmente se realizan de 1 a 20 contrataciones a nivel ejecutivo por medio de la página de occ.com.

Nivel de puestos	Cuestionarios	Porcentaje
Mandos medios	12	25%
Ejecutivos	33	65%
Ambos	5	10%
Total	50	100%



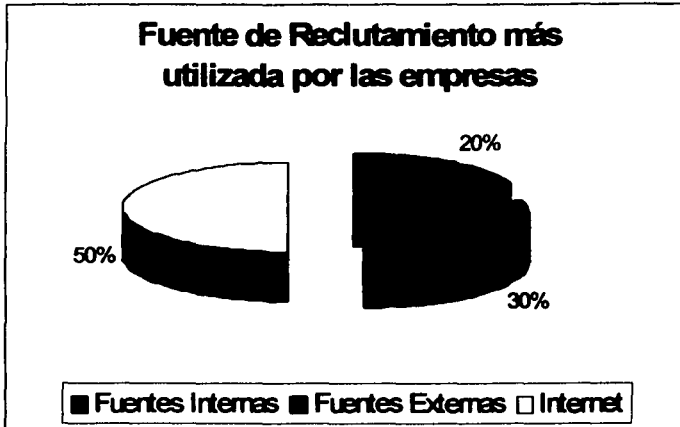
El 65% de las empresas encuestadas encuentran con mayor dificultad reclutar puestos a nivel ejecutivo, mientras que el 25% consideran con mayor dificultad los puestos de mandos medios y el 10% de las empresas considera a ambos puestos como difíciles de reclutar.

Eficacia de OCC.COM	Cuestionarios	Porcentaje
Sí	47	95%
No	3	5%
Total	50	100%



El 95% de las empresas encuestadas considera que occ.com si les a ayudado a cubrir sus vacantes en forma rápida y eficaz mientras que el 5% considera lo contrario.

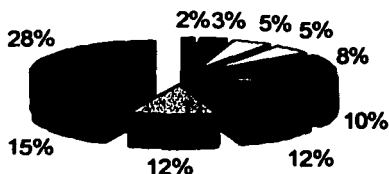
Fuente de reclutamiento más utilizada	Cuestionarios	Porcentaje
Fuentes internas	10	20%
Fuentes externas	15	30%
Internet	25	50%
Total	50	100%



La fuente de reclutamiento que más utiliza las empresas es el Internet con un 50%, las fuentes externas son utilizadas en un 30% mientras que las fuentes internas son utilizadas un 20%.

Fuentes de reclutamiento utilizadas a nivel ejecutivo	Cuestionarios	Porcentaje
Agencias gubernamentales	1	2%
Publicidad	3	5%
Agencias	2	3%
Recomendación Interna	6	12%
Intercambio de cartera	7	15%
Promoción interna	4	8%
Ferias de reclutamiento	3	5%
Universidades	5	10%
Head hunter	6	12%
Internet	13	26%
Total	50	100%

Fuentes de Reclutamiento utilizadas por las empresas para cubrir puestos a nivel ejecutivo

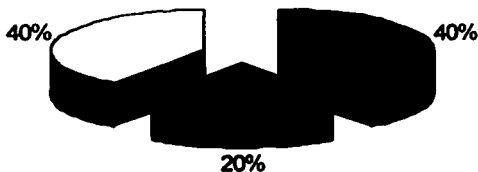


■ Agencias Gubernamentales	■ Promoción Interna
□ Publicidad	□ Ferias de Reclutamiento
■ Agencias	■ Universidades
■ Recomendación Interna	□ Head Hunter
■ Intercambio de Cartera	■ Internet

Para cubrir puestos a nivel ejecutivo las empresas utilizan como fuente principal el internet con 28%, seguido por el intercambio de cartera con un 15%, la práctica de head hunter y la recomendación interna tienen un 12% de utilidad respectivamente.

Fuentes de reclutamiento	Cuestionarios	Porcentaje
Fuentes internas	20	40%
Fuentes externas	10	20%
Internet	20	40%
Total	50	100%

Fuente de reclutamiento que se considera más eficaz en el reclutamiento de personal ejecutivo

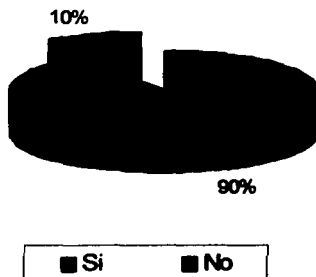


■ Fuentes Internas ■ Fuentes Externas □ Internet

Las fuentes de reclutamiento que se consideran más eficaces en el reclutamiento de personal ejecutivo son el Internet y las fuentes internas con un 40% respectivamente, mientras que las fuentes externas solo son consideradas eficaces por un 20% del total de las empresas.

El reclutamiento en línea como un medio eficaz	Cuestionarios	Porcentaje
Si	45	90%
No	5	10%
Total	50	100%

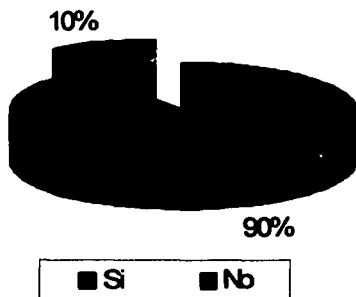
Porcentaje que considera el reclutamiento en línea como un medio eficaz para el reclutamiento a nivel ejecutivo



El 90% considera que el reclutamiento en línea es un medio eficaz para el reclutamiento de personal ejecutivo mientras que el 10% considera lo contrario.

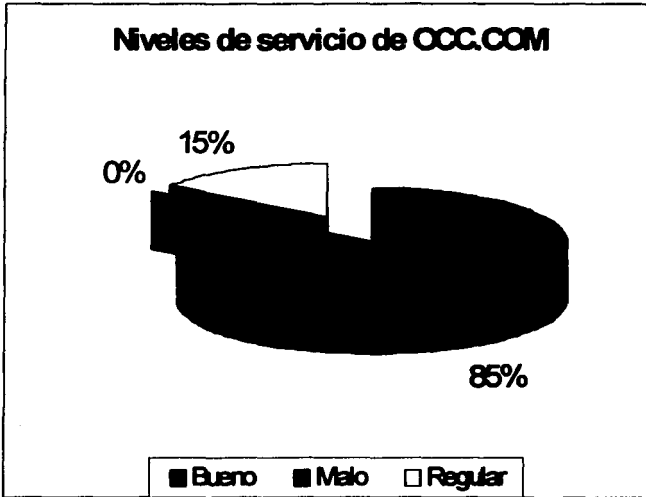
Consideración del tiempo de reclutamiento	Cuestionarios	Porcentaje
Si	45	90%
No	5	10%
Total	50	100%

Porcentaje que considera que por medio del reclutamiento en línea se ha reducido el tiempo de reclutamiento a nivel ejecutivo



El 90% de las empresas encuestadas cree que por medio del reclutamiento en línea se ha reducido el tiempo de reclutamiento a nivel ejecutivo, el 10% cree lo contrario.

Niveles de servicio de OCC.COM	Cuestionarios	Porcentaje
Bueno	42	85%
Malo	0	0%
Regular	8	15%
Total	50	100%



Del total de las empresas cuestionadas el 85% considera el servicio de occ.com como bueno, el 15% como regular y el 0% piensa que tiene un mal servicio.

CONCLUSIONES

En la investigación hecha al reclutamiento en línea y su utilidad en reclutamiento de personal ejecutivo, muestra que esta es una fuente bastante conocida tanto por las empresas como por las personas que buscan trabajo, y su utilización ha venido creciendo considerablemente.

Por medio de los cuestionarios aplicados a las distintas empresas se obtuvo una nueva visión del reclutamiento y lo importante que es este para las empresas pues puedo decir que el recurso humano es el recurso representativo de una organización.

La investigación realizada se concentra en saber la opinión que tienen las empresas del reclutamiento en línea y de los resultados que han obtenido al utilizarla, la mayor parte de las empresas a las que se aplico el cuestionario tienen poco tiempo de utilizar dicha fuente y los resultados que han obtenido de esta son satisfactorias.

Por lo que respecta a la hipótesis planteada, se encontró que el reclutamiento en línea si es una opción viable para el reclutamiento de personal ejecutivo pero no ha resultado ser la más eficaz, en este caso los medios tradicionales de reclutamiento tienen mas ventaja para este tipo de niveles. Es importante mencionar que existe una cantidad pequeña de vacantes publicadas a nivel ejecutivo dentro de la página de reclutamiento que se investigo, la mayor parte de ellas se encuentran publicadas por empresas que no desean dar a conocer su razón social y al postular por ellas se tiene que contestar una serie de preguntas filtro, de esta forma si el paramento de respuestas no es el correcto simplemente el curriculum no llegara al buzón de la empresa.

Al utilizar los medios tradicionales de reclutamiento las empresas ya saben a que fuente acudir cuando desean cubrir cierto tipo de nivel de puestos, en el caso del nivel ejecutivo, prefieren utilizar las recomendaciones internas, intercambio de cartera con otras empresas y la técnica del head hunter, de esta forma el candidato que va postular por la vacante ya es conocido.

Con este estudio se encontró que las empresas utilizan el Internet generalmente para cubrir vacantes a nivel de mandos medios ya que según los datos obtenidos para cubrir vacantes a nivel ejecutivo, utilizan mas las fuentes internas y externas lo cual quiere decir que para niveles mas altos el Internet no es un medio funcional, ya que el personal que ingresa sus datos a la página a tal ves no tiene el nivel necesario para cubrir dichos puestos y son contratados para cubrir vacantes a nivel medio, otra razón puede ser que para cubrir este nivel de puestos es preferible ya conocer a la persona anteriormente, pues prácticamente este nivel de puestos es el que maneja y dirige la organización y el Internet no es una fuente considerada como confiable para cubrir dichos puestos.

El reclutamiento en línea es una fuente de reclutamiento bien conocida y utilizada por la mayor parte de las empresas hoy en día, para cubrir vacantes en todos los niveles de la organización, pero la utilización de los medios tradicionales de reclutamiento, no deja de ser una opción importante, necesaria y funcional para las organizaciones ya que la utilización de un medio de reclutamiento complementa a otro y ambos tienen como finalidad atraer a los candidatos idóneos para cubrir las vacantes en forma eficiente y eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha Alicia. Empleo, el proceso de selección. Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina, 1998.

Arias, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 4ª edición, 2000.

Baena, Paz Guillermina. ¿Cómo hacer una tesis en 30 días?, Editores Unidos Mexicanos, México, 1986.

Cohan, S Peter. El negocio esta en Internet, Pearson Educación, México, 1999.

Cribbin, J. James. Dirección administrativa eficaz, CECSA, México, 1973. p.p 13.

Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, Ed. Mc Graw-hill, México 1983. p.p. 173,174.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, Editorial. Mc Graw-hill, México 1988. p.p. 310, 441.

Dale, Ernest. Organización. Editorial Técnica S.A., México, 1972.

Drucker, Peter. Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1993. p.p.162.

García-Pelayo, Ramón y Gross. Larousse diccionario enciclopédico, Ediciones Larousse, México, 1990. p.p. 283.

Guth, Aguirre Alfredo. Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, Editorial Trillas, México, 1994. p.p. 15.

Joyanes, Aguilar Luis. Cibersociedad: los retos sociales ante un nuevo mundo digital, Ed. Mc Graw-hill, Madrid España, 1997. p.p. 100.

Orozco, Jorge Enrique. Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal, Fondo Editorial Coparmex, México, 1980. p.p. 83.

Recio, Figueiras Eugenio. La planificación de los recursos humanos en la empresa, Editorial Hispano Europea, Barcelona España, 1980.

Reddin, J. William. Efectividad gerencial, Editorial Diana, México, 1985. p.p. 20-270.

Reyes, Ponce Agustín. Administración de personal, relaciones humanas 1er parte, Limusa Noriega Editores, México, 2000.

Robbins, P. Stephen y Coultter Mary. Administración, Prentice hall Hispanoamericana, México, 1996. p.p. 6-14.

Sherman, Arthur. Administración de recursos humanos, Editorial International Thomson Editores, México 11ª edición, 1999.

Sherman, W. Arthur Jr. Administración de los recursos humanos, Grupo editorial Iberoamerica, México, 1994.

Werther, B. William Jr, Davis Keith. Dirección de personal y recursos humanos, Editorial. Mc Graw-hill, México, 1982.

Yoder, Dale. Administración de Personal, Continental, México, 1974. p.p. 308-310.

<http://www.bumeran.com>

<http://www.canalcv.com>

<http://www.cvfuturo.com>

<http://www.empleoelectronico.com>

<http://www.empleoshoy.com>

<http://www.empleovirtual2000.com>

<http://www.employer.com.mx>

<http://www.expansion.com.mx>

<http://www.expansionyempleo.com>

<http://www.ganar.com>

<http://www.greylisjaboral.com>

<http://www.infojobs.net>

<http://www.infoempleo.com>

<http://www.jobpilot.com>

<http://www.laborum.com>

<http://www.lalineacom/bolsas.htm>

<http://www.latpro.com>

<http://www.occ.com.mx>

<http://www.pcworld.com.mx>