



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**“PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO
A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES EN UNA EMPRESA
DE ENTRETENIMIENTO Y TECNOLOGÍA PARA FACILITAR LA
SELECCIÓN DEL PERSONAL”**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
MARISOL MORALES PORTILLO**

**ASESORA DE TESIS
DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ**

CUAUTITLÁN IZCALLÍ, EDO. DE MÉXICO 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



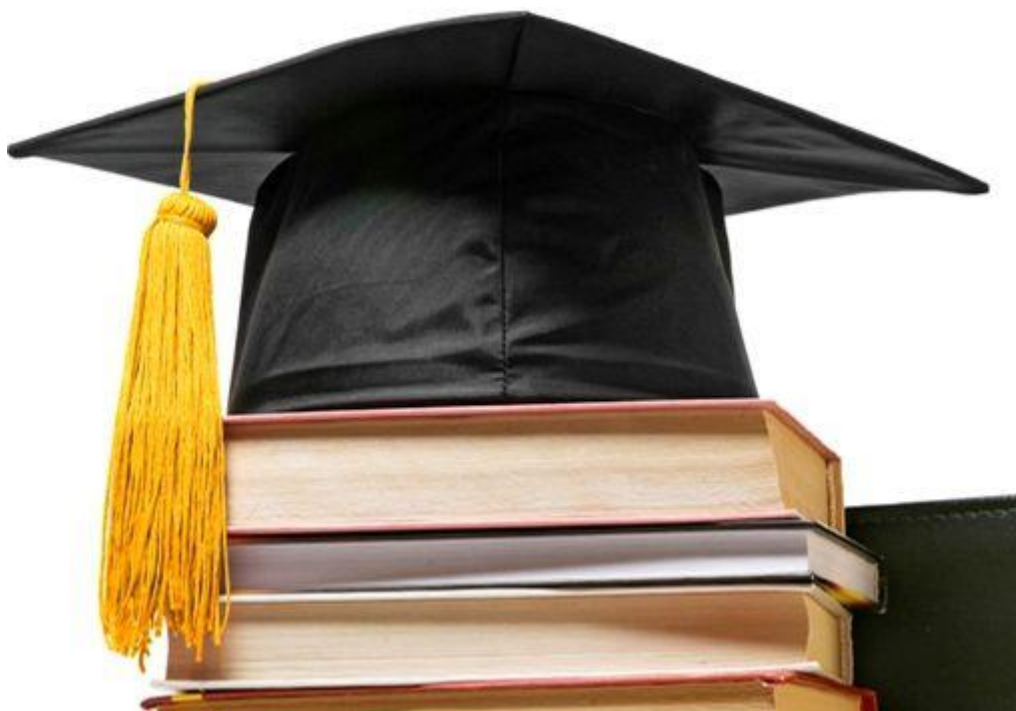
UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

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.

AGRADECIMIENTOS



A Dios y María Santísima

Dios, gracias, por todos los beneficios que recibo de tus manos, porque cuando fui débil fuerzas me diste, porque me enseñaste el camino sin mirar atrás, por las experiencias, retos y obstáculos que me ayudaste a superar cada día.

Señor, agradezco por atraerme con tu amor y bondad porque sé que estas por encima de mí, para bendecirme por debajo de mí para sostenerme, delante de mí para orientarme, detrás de mí para protegerme y a mi lado SIEMPRE.



A la Virgen por guiar mi camino, por darme sabiduría para afrontar las dificultades de la vida, porque con tu dulce corazón me abrazas y con tu amor me basta para seguir adelante.

Gracias por la respuesta a mis oraciones, por brindarme siempre luz en la oscuridad, por acompañarme silenciosa y comprensiva, por estar siempre a mi lado.

A mi Asesora la Dra. Sandra Luz González López



Por ser un catedrática de excelencia de la UNAM , con un impecable desempeño en la institución, poseedora de una calidad humana, actitud positiva , disposición, es decir un liderazgo efectivo, por ser una brillante mujer y un ejemplo a seguir, destacada por su trayectoria de excelencia en los tres niveles: Licenciatura , Maestría y Doctorado.

Agradezco el apoyo incondicional, que me brindó en este proyecto de investigación, por contagiarme esa actitud positiva, por su esfuerzo y dedicación, quien con su conocimiento, su experiencia, y motivación he logrado obtener una tesis de éxito.

Me siento orgullosa de haber sido asesorada por una gran mujer, de la cual he aprendido a desarrollarme plenamente como profesional, así como obtener resultados de calidad, y que desde siempre me ha inculcado su frase : “ Actitud Positiva + Disposición + Compromiso = Éxito ”. Enseñándome cada día a ser mejor.

Con respeto y Admiración

Marisol

Al presidente de mi Jurado Dr. Carlos Matias Armas



Por ser un excelente catedrático de la UNAM , con una trayectoria intachable , por ser un profesionalista comprometido con su trabajo y ser excelente persona, a quien le reconozco su calidad humana, su disposición y su entrega por querer hacer de los jóvenes verdaderos profesionistas.

Le agradezco Doctor por sus observaciones, sugerencias, y correcciones en la elaboración de esta tesis, por su apoyo incondicional quién con su conocimiento y experiencia, contribuyo a la realización de un trabajo de investigación de excelencia, influyendo en mi para convertirme en una profesionalista de calidad, así mismo le agradezco por el tiempo, la paciencia y la amistad brindada.

Con respeto y Admiración

Marisol

RECONOCIMIENTOS



A mi honorable jurado



Por el apoyo brindado para seguir esta línea de investigación, para que este trabajo se pudiera concluir, porque cada uno de ustedes contribuyo con su valioso tiempo, dedicación y evaluación de este proyecto de investigación. Por ser líderes inteligentes de La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán quienes participaron en mi formación durante mi estancias en dicha institución.

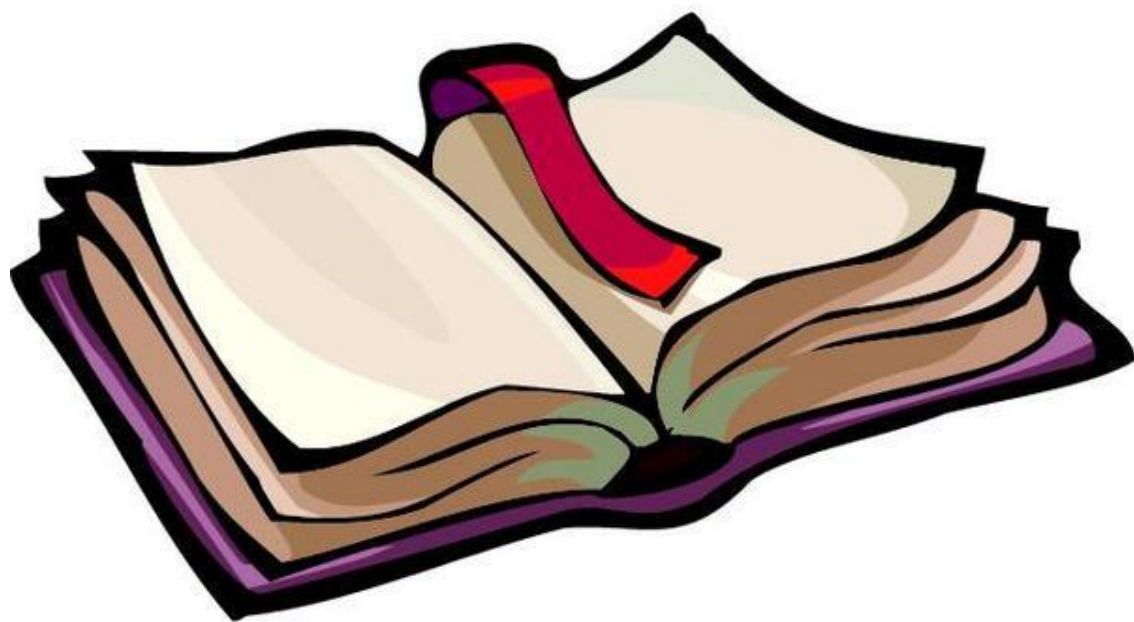
*A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad
de Estudios Superiores Cuautitlán*

Por darme la oportunidad de integrarme a la máxima casa de estudios, por haber permitido mi formación académica dentro ella, que a lo largo de mi vida se convirtió en mi segundo hogar , por tener catedráticos distinguidos que contribuyeron en mi proceso de aprendizaje , hasta convertirme en una profesionista de calidad.



*Por ser una institución de excelencia, y reconocimiento.
Por abrirme las puertas del conocimiento, y darme la
oportunidad de formarme como una profesional de calidad.
Fomentando siempre los valores y la ética profesional con la
que se debe ejercer, como una Licenciada en
Administración de calidad.*

DEDICATORIAS



A mis Padres



Esta tesis la dedico a mis padres, a quienes jamás encontraré la forma de agradecer el cariño, comprensión y apoyo brindados en las derrotas y logros obtenidos, haciendo de éste, un triunfo más suyo que mío, por la forma que hemos compartido y sólo espero que comprendan que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos e inspirados en ustedes ya que fueron cómplices e hicieron posible la conquista de esta meta "Mi Formación Profesional".

A mi madre Leonor Portillo Valencia, gracias por el apoyo moral, su cariño y comprensión que desde pequeña me ha brindado, por guiar mi camino y hacer de mí una excelente persona.

A mi padre Reynaldo Morales Martínez, que ha sido para mí un hombre ejemplar y admirable, y de quien yo he aprendido mucho, gracias por el apoyo incondicional.

CON AMOR, RESPETO Y ADMIRACIÓN.

GRACIAS.

A mi familia



A mi familia, mis hermanos que han demostrado su apoyo y preocupación, para culminar mis estudios, por el aliento y la motivación para llegar a lo que ahora soy, una profesionalista de calidad. Gracias por el apoyo y ejemplo que en cada segundo de mi vida me han brindado, por sus cuidados, amor y comprensión, por sus sabios consejos que me llevaron por el camino recto de la vida.

A mis amigos.



A mis amigos que estuvieron a mi lado siempre, que compartieron buenos y malos momentos, brindándome su apoyo incondicional, mil gracias por acompañarme en este proceso, y hacerse partícipe en este libro. Gracias por sus consejos, y aportaciones a la culminación de este sueño, pero sobre todo, gracias por esa amistad sincera.



ÍNDICE

PLANTEAMIENTO.....	i
OBJETIVO	ii
HIPOTESIS.....	iii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO 1 ORGANIZACIONES INTELIGENTES

1.1 Concepto de Organizaciones	2
1.2 Tipos de Organizaciones.....	5
1.3 Evolución de la Teoría Organizacional	9
1.4 Objetivos de las Organizaciones Inteligentes	28
1.5 Recursos de las Organizaciones Inteligentes	33
1.6 Características de las Organizaciones Inteligentes	34
1.7 Disciplinas que conforman las Organizaciones Inteligentes	36
1.8 Bases para una Organización Inteligente	39
1.9 Barreras de las Organizaciones Inteligentes	42
1.10 Importancia de las Organizaciones Inteligentes	44
1.11 Necesidad de las Organizaciones Inteligentes	45
1.12 Organizaciones Modernas	48

CAPÍTULO 2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 Concepto de Reclutamiento	55
2.2 Importancia del Reclutamiento	58
2.3 El proceso de Reclutamiento.....	59
2.4 Métodos y Fuentes de Reclutamiento	61
2.5 Concepto de Selección de Personal.....	74
2.6 Importancia de la Selección de Personal	75



2.7 La Selección como un Proceso de Decisión.....	76
2.8 Bases de la Selección de Personal.....	78
2.9 Proceso de Selección de Personal.....	82

CAPÍTULO 3 REDES SOCIALES

3.1 Concepto de Redes Sociales	90
3.2 Importancia de las Redes Sociales en el Reclutamiento	93
3.3 Tipos de Redes Sociales.....	99
3.4 Las Redes Sociales y los Profesionales	107
3.5 Diferencias entre las Redes Sociales	117
3.6 Búsqueda de Empleo a través de las Redes Sociales	121

CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO

4.1 Antecedentes de SOLUCIONES INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES	
BCR, S.A DE C.V	129
4.2 Diagnóstico de SOLUCIONES INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES	
BCR, S.A DE C.V.....	132
4.3 Propuesta a la problemática de SIE, en el área de Recursos.....	137
Conclusiones	150
Anexos.....	152
Bibliografía	169



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las Redes Sociales son la base fundamental para cualquier actividad profesional, sin embargo existen algunas organizaciones en las que la presencia de los profesionales en las Redes Sociales en el proceso de reclutamiento es escasa. Motivo por el cual, se pretende con esta línea de investigación, implementar una propuesta de reclutamiento a través de las Redes Sociales, para lograr una máxima eficiencia en una organización.

Lo cual se refleja en la siguiente pregunta:

¿Qué sucede en una Empresa de Entretenimiento y Tecnología cuya presencia en las redes sociales en el proceso de Reclutamiento es escasa o nula?



OBJETIVO

Conocer el impacto que tiene la Implementación de las Redes Sociales en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.



HIPÓTESIS

El uso adecuado de las Redes Sociales facilitará el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal, en una empresa de Entretenimiento y Tecnología.



INTRODUCCIÓN

Una de las principales preocupaciones de una empresa es llevar a cabo un correcto proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, para el eficiente crecimiento de esta. De acuerdo a los antecedentes, en la dirección de Recursos humanos se utiliza la comunicación como una de las herramientas para reclutar y retener personal valioso, es por eso que el uso de las redes sociales especializadas en recursos humanos han cambiado el paradigma, ya que ofrecen un conjunto de soluciones efectivas para los directores de recursos humanos. Con la tecnología las empresas se han ahorrado diversos pasos en el proceso de reclutamiento, y para algunos utilizar las redes sociales, como medio para reclutar no es positivo, porque utilizan el criterio de llegar a conocer a la persona más allá de sus estudios o experiencias profesionales. Al comenzar a buscar nuevos empleados se puede enfocar en la personalidad, en los gustos, estilo de vida y en los contactos con quien se relaciona, para saber cómo se desenvuelven a diario.

Sin embargo, las Redes Sociales aún son desaprovechadas por los empleadores, porque para algunos continúa siendo un medio de desconfianza, al mismo tiempo las personas que están en búsqueda de trabajo prefieren mantener su intimidad y les acomoda tener formalidad laboral en sus perfiles.

Mediante este trabajo de Tesis se pretende dar a conocer una propuesta de reclutamiento a través de las Redes Sociales con la finalidad de optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para lograr una máxima eficiencia.

CAPÍTULO 1

ORGANIZACIONES

INTELIGENTES



Actitud Positiva más Disposición más Compromiso igual a éxito

Dra. Sandra Luz González López 



1 Concepto de Organizaciones.

A continuación se dará a conocer el término *organización* partiendo del origen etimológico del mismo para así entender mejor su significado. En este sentido, se tiene que subrayar que esta palabra procede del griego *organón* que puede traducirse como *herramienta o instrumento*.

El autor José Antonio Fernández Arena nos dice que:

La Organización “Es un sistema que permite la utilización equilibrada de los recursos; estableciendo una relación entre el trabajo y el personal que lo ejecuta”¹.

En el concepto anterior, el autor afirma que es un conjunto de elementos interrelacionados que permiten el equilibrio entre las actividades y los recursos humanos, actuando de forma coordinada para el logro de sus objetivos.

El autor Harold Koontz afirma:

“Organización es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”².

El autor conceptualiza, la organización como una estructura, estableciendo la forma en que deberá operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para el logro de objetivo.

¹Fernández Arena, José Antonio. El proceso Administrativo, 2° Edición. Pág.125.

²Koontz Y O’DonellC. Elementos de Administración, 5ª Edición. Pág. 203.



El Autor Agustín Reyes Ponce nos dice:

Organización “Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”³.

De acuerdo a lo que dice el autor, organización es un sistema que permite la utilización equilibrada de los recursos, con el propósito de establecer una relación entre el trabajo y el personal.

El autor Terry George afirma:

Organización: “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”⁴.

En el concepto anterior el autor hace referencia al conjunto de funciones relacionadas que tiene la autoridad y su personal a cargo, con el fin de lograr lo establecido dentro de la empresa.

³Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Pág.277

⁴Terry ,George R. Principles of Management. Pág. 473



Para Simón Andrade Espinoza:

La organización es "La acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"⁵.

De acuerdo a la conceptualización anterior, el autor nos habla de la organización como un conjunto de medios diseñados para lograr un fin en específico, basándose fundamentalmente en la acción y el efecto.

Mientras que para la Dra. Sandra Luz González López:

"Las organizaciones son un conjunto de individuos que laboran en un lugar específico con estructura formal y que persiguen un mismo fin"⁶.

Este último concepto más apegado a la actualidad, podemos percatarnos de la naturaleza de la organización.

De los conceptos antes analizados se desglosa el siguiente:

La organización es una estructura social diseñada para coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, para el logro de objetivos.

⁵André, Simón. Diccionario de Economía. 3ª Edición. Pág.448

⁶González López, Sandra Luz, Apuntes de la Asignatura de "Organizaciones", México, UNAM- FESC. 2011



1.2 Tipos de Organizaciones

Según Idalberto Chiavenato, “Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización”⁷.

A continuación se da una breve descripción de los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, con la finalidad de brindar un panorama amplio, ordenado y comprensible acerca de este importante tema.

Organizaciones según sus fines.- Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

- *Organizaciones con fines de lucro:* Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

- *Organizaciones sin fines de lucro:* Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

⁷Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ª Edición, Pág.8-10.



Organizaciones según su formalidad.- Expresado en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

Organizaciones Formales: “Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo”⁸.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, “La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido”⁹.

Este *tipo de organizaciones* (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal.

Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.

⁸Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman. Administración. 4ª Edición. Pág.234 -239.

⁹Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ª Edición. Pág. 8-10.



Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones.

Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo.

En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí.

- ✓ Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.
- ✓ *Comités:* Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido.

Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones.

Organizaciones Informales: “Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización”¹⁰.

¹⁰Hitt Michael, Black Stewart y PorterLyman. Administración. 4ª Edición. Pág.234-239.



Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

Organizaciones Según su Grado de Centralización: Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

- *Organizaciones Centralizadas:* “En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda”¹¹.
- *Organizaciones Descentralizadas:* “En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles”¹².

¹¹Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Pág. 251-252.

¹² Ídem.



1.3 Evolución de la Teoría Organizacional

La teoría organizacional descansa sobre una ciencia aplicada, que a su vez se nutre de otras disciplinas básicas y de sus teorías relativamente más abstractas que son importantes para las organizaciones. Las técnicas de la administración se derivan de la teoría organizacional y son más aún aplicables al sentido de que se orienten a la práctica de la administración de organizaciones en operación. Más adelante se explicará mediante los diferentes enfoques administrativos, sus fundadores y las características principales de cada teoría.

❖ **La Escuela de la Administración Científica.**

Como consecuencia de la Revolución Industrial, durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX fueron surgiendo los principales enfoques de la administración moderna. Es a partir de 1880 cuando el desarrollo de las nuevas teorías cobra fuerza y sustancia. La primera escuela clásica que se reconoce cuando se estudia la evolución del pensamiento administrativo es la Escuela de la Administración Científica.

Su fundador es FEDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915), quien fue un ingeniero consultor; toda su vida trabajó en distintos puestos en plantas industriales y su visión de la disciplina estuvo orientada hacia la administración de la planta industrial, los obreros, y sus herramientas y maquinarias.



A continuación se enuncian los principales aportes:

- “Se debe seleccionar a los obreros y posteriormente capacitarlos de acuerdo con su potencial en tareas específicas.
- Se debe estudiar científicamente el método de producción de manera que una tarea no entorpezca o retrase la siguiente.
- Se debe estudiar los tiempos y movimientos que lleva cada tarea para encontrar una forma óptima de realizarla.
- Se debe desarrollar la supervisión por capataces funcionales.
- Se deben mantener ordenados las herramientas y los elementos que utilice el obrero, y este debe conocerlo y respetar dicho orden.
- Se deben establecer distintos niveles de incentivos (en dinero) según el nivel de producción alcanzado por el obrero”¹³.

¹³.Cortagerena, Alicia B., Administración y Gestión de las Organizaciones, 3ª Edición. Pág. 48-49



❖ La Escuela de la Administración Empírica

Esta escuela se caracteriza porque sus integrantes basan sus estudios en la experiencia y en la observación con la finalidad de encontrar que es lo que está funcionando en las empresas.

También esta corriente se caracteriza por la ejecución de las tareas administrativas basándose por el pasado reciente, la costumbre o la tradición.

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición. Sus principales representantes son PETER F. DRUCKER, ERNEST DALE Y LAWENCE APPLEY, quienes realizaron estudios basados en experiencias prácticas, en los que destacaron casi todos sus fundamentos teóricos.

Se administra sobre causas, corrigiendo errores, los principios son empíricos y no realiza ningún esfuerzo por explorar nuevos senderos e intentar algo diferente. Se practican sistemas de otras organizaciones y se comparan eventos administrativos pasados, con los actuales y futuros.

Características del método empírico de Dale:

- ✓ “Es un método fáctico: Se ocupa de los hechos que realmente acontece.
- ✓ Se vale de la verificación empírica: No pone a prueba las hipótesis mediante el mero sentido común o el dogmatismo filosófico o religioso, sino mediante una cuidadosa contrastación por medio de la percepción.
- ✓ Es auto correctivo y progresivo. La ciencia se construye a partir de la superación gradual de sus errores.



- ✓ Muestra: El muestreo es un parte importante del método analítico ya que si se toma mal la muestra los resultados serían erróneos o inservibles”¹⁴.

❖ **Administración Ambiental**

Esta corriente administrativa surge en el siglo XX y fue desarrollada por psicólogos experimentales. Se basa en el supuesto de que el ser humano se desempeñará mejor si las condiciones ambientales que lo rodean, tales como luz, calor, humedad, están en armonía con su organismo. Propone obtener una mayor productividad proporcionando al trabajador condiciones de trabajo más agradables. Esta escuela permite condicionar el ambiente del trabajador para aumentar la eficiencia en la producción.

Su principal autor o representante es GEORGE ELTON MAYO, quien fue el pionero de esta teoría, él fue quien utilizó las técnicas psicológicas y sociológicas para obtener mejores resultados al aplicarlo a los trabajadores.

❖ **La Escuela del Comportamiento Humano**

El contexto en el que se desarrollan estas ideas fue el que siguió a la Primera Guerra Mundial al reemplazarle monarquías por regímenes democráticos. Los sistemas se volvieron más participativos. Surgieron los sindicatos como factores de poder. Nació la legislación social (se dictaron leyes sobre jornada laboral, trabajo insalubre, seguro social).

El principal representante de esta escuela fue GEORGE ELTON MAYO (1880-1949), quien hizo investigaciones en una fábrica de teléfonos en Chicago (talleres de Hawthorne, de la Western Electric Co.)

¹⁴Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Pág. 280



Allí analizó cómo las modificaciones ambientales (luz, temperatura, colores, etc.) influían en el rendimiento de los trabajadores.

Las conclusiones extraídas en función de los resultados obtenidos en el experimento fueron las siguientes:

- ❖ “El dinero no es el único factor de motivación para el trabajador, en contra de la teoría de Taylor.
- ❖ La participación permite distender el conflicto y genera una conducta cooperativa.
- ❖ La supervisión flexible ayuda a incrementar la productividad.
- ❖ El grupo de trabajo resulta importante.
- ❖ Todo individuo quiere pertenecer a un grupo de trabajo”¹⁵.

❖ **Neohumanorrelacionismo**

La Escuela o teoría del Neohumanorrelacionismo o teoría del comportamiento “Es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano. Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual”¹⁶.

El Neohumanorrelacionismo o teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, con el supuesto de que la motivación aumenta la productividad de las empresas.

¹⁵ Cortagerena, Alicia. Administración y Gestión de las Organizaciones. Pág. 50

¹⁶Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Pág. 282



Califica las relaciones como un factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa. Los principales representantes ABRAHAM MASLOW, DOUGLAS Mc GREGOR Y RENSIS LIKERT.

Abraham Maslow: Su obra "Personalidad y Motivación"; es un psicólogo que estudia las necesidades del ser humano. Este autor jerarquiza las necesidades en el siguiente orden:

- ✓ Fisiológicas (Son de vital importancia ya que de ellas depende la supervivencia del ser humano)
- ✓ Seguridad (Estabilidad, protección y seguridad en el trabajo).
- ✓ Sociales (Participación y aceptación en actividades sociales).
- ✓ Estima (El individuo no sólo quiere pertenecer a grupos, necesita que se le estime dentro de ellos).
- ✓ Autorrealización (El poder llevar a cabo lo que nos agrada es una necesidad).
- ✓ Frederick Herzberg: Su obra "Motivación y Factores Higiénicos", elaboró la teoría de los factores en la que indica que las condiciones humanas y la conducta del ser humano se rige sobre la base de:
 - ✓ Factores Motivacionales: Son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña.
 - ✓ Factores Higiénicos: Localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa.



❖ Eclética

Esta escuela es contemporánea de la anterior. Su principal exponente es HENRY FAYOL. Aplicación de los diversos conocimientos de cada escuela al proceso administrativo. Era un industrial francés que como Taylor, trató de dar respuesta racional a las necesidades de las organizaciones de aquel momento.

Para Fayol, administrar es gobernar negocios, esto significa: Mantener una relación equitativa dentro de todas las áreas de la organización.

Para desarrollar esta tarea el administrador debe:

- Prever, planificar las actividades
- Organizar, estructurar la organización.
- Dirigir, conducir, mandar la organización.
- Coordinar, armonizar todas las actividades, los recursos y los procesos para llegar a la meta.
- Controlar, verificar en qué medidas se cumplen las metas propuestas.

Para poder administrar, Fayol enunció 14 principios, los cuales, como él mismo afirmó, no son rígidos, si no que para aplicarlos hay que tener en cuenta las circunstancias, los hombres, el contexto, etc.

1. "División del Trabajo. El objetivo era llegar a producir más o mejor con el mismo esfuerzo. Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.
2. Autoridad y Responsabilidad. La autoridad se concibe como el derecho demandar y obedecer, dado que el que manda tiene la posibilidad de aplicar sanciones, pero esto trae aparejado una responsabilidad.



3. Disciplina. Son los signos exteriores del respeto. Para mantenerla se debe contar con: buenos jefes, convenciones claras y equitativas, y sanciones prudentes equitativas.
4. Unidad de mando. Para cualquier trabajo, el personal debe recibir órdenes de un solo jefe.
5. Unidad de dirección. Debe haber un solo jefe y un solo programa para el logro de los objetivos de la empresa. Hay estrecha relación entre unidad de mando y de dirección, que no deben confundirse
6. Subordinación de interés general. En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener relación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración. La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. Centralización. Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos, autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. Jerarquía. La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.



10. Orden. Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad. Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. Estabilidad del Personal. Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. Iniciativa. Debe darse a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
14. Espíritu de Grupo. Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible”¹⁷.

❖ Escuela del Sistema Social

“LUDWING VON BETALANFFY, expuso esta teoría por primera vez en 1930, inspirándose en la biología, para considerar al organismo como un sistema estableciendo que el objetivo de las ciencias biológicas es el estudio y descubrimiento de los principios de la organización en los distintos niveles.

Esta escuela supone que el universo hay distintos sistemas agrupados en estructuras. Esto es hay un sistema y hay distintos subsistemas. Esta teoría deja clara trascendencia de la jerarquía en la estructura de subsistemas.

¹⁷.Cortagerena Alicia B, Administración y Gestión de las Organizaciones. Pág. 53-55



Por otra parte, los subsistemas tiene funciones propias y otras interdependientes, motivo por el cual la del sistema es mayor que la suma simple delos subsistemas. El todo (sistema –organización) es mayor que la suma de las partes, la simple agregación de los distintos subsistemas (ventas, compras, finanzas).

❖ **Escuela de la Teoría de las Decisiones**

La teoría de las contingencias o también llamada situacional, intenta dar respuesta a las contingencias o situaciones diarias de una empresa, institución o grupo de personas que trabajan para lograr metas en común utilizando la menor cantidad de recursos para lograr los mejores resultados en tiempos a corto y mediano plazo. Para esto se usan métodos de otras escuelas administrativas según la situación que se esté viviendo.

Para algunos autores, el enfoque contingencial permite tener la mente abierta para obtener buenos resultados ante una situación cualquiera, evitando utilizar un esquema más cerrado en sus conceptos o soluciones.

Esta teoría da real importancia al ambiente, entendiéndose como tal a “todo aquello que envuelve externamente una organización (o un sistema). Es el contexto dentro del cual una organización está inserta”¹⁸.

El ambiente podemos entenderlo como aquellas instituciones de cualquier tipo que rodean a la empresa y que de algún modo pueden afectarla.

¹⁸Cortagerena, Alicia .Administración y Gestión de las Organizaciones. Pág. 56



Para que pueda desarrollarse este tipo de administración, la empresa debe tener objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, pero tienen que ser objetivos factibles de cumplirse. Luego debe darse a los objetivos institucionales, el organigrama, los beneficios, y reglas de la institución, a los trabajadores para lograr resultados en conjunto.

La teoría de contingencia espera tener como resultado la comprensión de las relaciones que se desarrollan entre los subsistemas que conforman cada empresa en particular.

❖ Teoría “Z”

La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados. Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z.

Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

“La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de



obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente”¹⁹.

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- 1.Confianza
- 2.Atención a las relaciones humanas
- 3.Relaciones sociales estrechas

❖ **Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Desarrollo Organizacional se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización.

Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el DO en una necesidad.

¹⁹Ouchi, William, Theory Z. Pág.38



El Desarrollo Organizacional en las Organizaciones.

“En el siglo XX se presentan cambios radicales y con un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad. En 1955, el físico Robert Oppenheimer, dice “Algo que resulta nuevo es la procedencia de las cosas nuevas, es el cambio de escala y de mira del propio cambio, de tal modo que el mundo se altera mientras caminamos sobre el de manera que los años de la vida de un hombre no testimonian hoy en día un pequeño crecimiento o reordenamiento de lo que aprendió en la infancia, sino una revolución”²⁰.

Por otra parte, la propia adaptación, evolución o renovación implica cambios, pues solamente se hace si se modificara una cosa.

La capacidad del hombre y las organizaciones para recibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la organización, la lleva a adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible, anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos, capacidad que pasa a ser una condición vital.

Además el proceso de cambios internos es una característica de los organismos vivos. Cuando cesan los cambios en el organismo este muere.

Los principales representantes del “Desarrollo Organizacional” extranjeros se encuentran KART LEWIN , LIPPITT, WATSON Y WESTLEY , BLAKE Y MOUNTON, LAWRENCE, y en el ámbito nacional se encuentran LUIS FERRER , Y LA DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ.

²⁰González López, Sandra Luz. Desarrollo Organizacional. Pág.27



	Administración Científica	Administración Empírica	Escuela Ambiental
Fundamentos	Racionalización de la mano de obra y ahorro de materiales, a fin de incrementar las utilidades.	Orientación práctica de la administración se fundamenta la toma de decisiones en la experiencia sugerida por el pasado reciente.	Condicionar el ambiente del trabajador para aumentar la eficiencia de la producción
Técnicas	Técnicas de Producción. Tiempos y Movimientos. Sistemas de Incentivos	Intuición. Experiencia Costumbre.	Psicológicas Sociológicas
Aportaciones	Métodos más perfectos de estudio y organización de los procesos de trabajo en la producción, especialización e instrucción de los obreros, así como el sistema de salarios por pieza.	Se determina que la administración, es en medida considerable un arte que se aprende más con la ayuda de la práctica que de la teoría.	Al mejorarse el ambiente de trabajo se mejoran las condiciones físicas del obrero
Inconvenientes	Se prefiere el éxito económico al bienestar físico del personal. Fundamentos no científicos para aumentar la productividad.	Los resultados obtenidos son mediocres o definitivamente malos.	Los factores ambientales no inciden directamente en la productividad.
Representantes	Frederic Winslow Taylor Henry r. Towne Henry I. Gantt Frank b. Gilbreth Charles Babbage Henry Metcalf	Peter f. Drucker Ernest dale Lawrence Apley	George Elton Mayo
Valores institucionales	Económico	Económico	Económico



Autogestión	Eclética	Escuela de la Administración de Sistemas
Participación activa en todos y cada uno de los trabajadores en los procesos, análisis y toma de decisiones, así como participación en la fijación y logro de los mismos.	Aplicación de los diversos conocimientos de cada escuela en base al proceso administrativo.	El punto básico de la administración de sistemas.
Humanísticas Decisionales Psicológicas - Autorrealización	Empíricos Modelos matemáticos Decisionales, Psicológicos, Economía, etc.	Técnicas de Computación Electrónica
El logro del bienestar social a través de la autorrealización del trabajador y de la democracia de la empresa.	Se establece y aplica un orden lógico de las actividades, mediante la aplicación del proceso administrativo.	Conocimientos importantes para el manejo de grandes empresas.
Dificultad para su establecimiento dadas las condiciones sociales existentes. Posible burocratización.	Requiere administradores con conocimientos científicos.	Descuida el aspecto humano de la empresa.
Pjulick	Henry Fayol Mary Parker Follet Lindall F. Urwick George Terry	March y Simon Murdik Joel Ross West Churchman
Económico Social Organizacional	Económico Social Organizacional	Económico Organizacional



Escuela de Sistema Social	Escuela de la Teoría de las Organizaciones
El proceso administrativo se enfoca desde el punto de vista social o de relaciones interculturales.	Racionalización de la administración en base a la Toma de Decisiones.
Sociológicas Teoría Matemática de los grafos. Método experimental de Durkheim y Watson.	Técnicas Decisionales Matemáticas Modelos de simulación de conducta
Los fenómenos sociales (dentro y fuera de la empresa) influyen en la organización de la misma. La administración debe lograr un equilibrio de los intereses de grupo.	El proceso de decisiones y sus técnicas como esenciales en la administración
Enfoque demasiado sociológico de la administración.	En ocasiones se limita al enfoque económico y razonamiento de las incertidumbres
Max Weber Chester Barnard Frank Oliver Sheldon	Herbert A. Simon Von Newman Bowman
Económico Social Organizacional	Económico Organizacional



Teoría "Z"	Desarrollo Organizacional
Implica un conjunto de valores humanizados: <ul style="list-style-type: none"> ● Empleados a largo plazo. ● Desarrollo de carreras no especializadas. ● Autocontrol del personal. ● Participación colectiva en la Toma de Decisiones. 	Es un modelo que parte de verificar exactamente cuál es la situación actual de la organización. Se toma en cuenta el factor humano, y genera la participación, para la aceptación del cambio.
Humanísticas Autorrealización Sociológicas	Psicológicas Humanísticas Sociológicas
Implicar a los trabajadores en el proceso de la Toma de Decisiones	Se logra cambiar acciones, actitudes, costumbres y valores para alcanzar la excelencia
Se requiera de una alta concientización de los altos niveles	El tiempo que se requiere para llevarlo a cabo (es un modelo a largo plazo)
William G. Ouchi	Extranjeros Kart Lewin Lippitt, Watson Y Westley Lawrence Mexicanos Luis Ferrer, Sandra Luz González.
Económico Social Organizacional	Económico Social Organizacional.

Figura 1 “Escuelas Administrativas”

Fuente: González López, Sandra Luz. Tesis de Maestría. Influencia del Cambio Organizacional en el Factor Humano en una empresa de fauna nociva, UNAM, México, D.F. 2000



MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

AUTOR	AÑO	FASES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
KURT LEWIN	1946	1.-Descongelamiento 2. Avance 3. Recongelación	*Generar la participación para la aceptación del cambio. *Incrementa la colaboración. *Hay recompensas para reforzar el cambio	*Modelo desarrollado solo para el cambio. *En la segunda fase se pasa de un nivel original a uno nuevo en un solo paso lo que causa confusión.
LIPPIT WATSON Y WESTLEY	1958	1. Desarrollo de la necesidad de un cambio. 2. Desarrollo de un esfuerzo de trabajo. 3. Avance: -Aclaración o diagnóstico del problema -Establecimiento de objetivos -Transformación del esfuerzo real del cambio. 4. Recongelación 5. Relación terminal	*Se debe completar cada fase, así se observa un cambio continuo y completo. *Se desarrollan nuevos programas de capacitación *Difunde el cambio en su totalidad.	*Requiere de la ayuda de un agente de cambio. *Se puede llegar a depender de un consultor.
BLAKE Y MOUNTON	1969	1. Estudio del cuadro gerencial GRID. 2. Estudio del comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo. 3. Análisis de trabajo interno. 4. Estudio de las propiedades de un modelo de estrategia. 5. Tácticas de ejecución 6. Mide los cambios en condiciones de la pre-fase 1 a la pos-fase 5.	*Se toma en cuenta el factor humano. *Se estudia el comportamiento de la cultura organizacional.	*Desarrollar el Modelo de Cambio Organizacional nos puede tomar más tiempo de lo planeado, porque implica el estudio total interno de la organización.



LAWRENCE	1973	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico 2. Ejecución de la acción. 3. Evaluación. 	<p>*Es un modelo que parte de verificar exactamente cuál es la situación actual de la organización</p> <p>*Aporta flexibilidad en el desarrollo del modelo</p>	<p>*La tercera etapa puede ser el comienzo de un nuevo ciclo, y puede suceder continuamente si no se realiza un buen diagnóstico.</p> <p>*Se desarrollan varios planes de acción dentro de los cuales se puede crear confusión</p>
LUIS FERRER	1979	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autodiagnóstico. 2. Recopilación y Diagnóstico de datos. 3. La planeación de la aplicación del desarrollo organizacional en la organización. 4. Capacitación del personal. 5. Ejecución. 6. Seguimiento y reciclaje. 	<p>*Se realiza una recopilación de datos de manera verbal y escrita.</p> <p>*Se capacita al personal para una ejecución efectiva del desarrollo organizacional.</p>	<p>*Dependen de un agente de cambio.</p> <p>*Una vez terminada la última fase se tiene que dar seguimiento para obtener los resultados establecidos.</p>
DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ	Actualmente Vigente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección y análisis de la Información. 1. Diagnóstico y Planeación. 3. Ejecución. 	<p>*Se desglosa toda la información que se concentra en la empresa, permitiendo realizar un mejor diagnóstico.</p> <p>*En base a las deficiencias y aciertos encontrados en la organización se elabora el plan de trabajo.</p> <p>*Se establece cada objetivo y meta que deberán ser cumplidos en el tiempo estimado.</p>	<p>*Se estableció principalmente para las empresas mexicanas.</p>

Figura 2 “Modelos de Desarrollo Organizacional”

Fuente: González López Sandra Luz. Tesis. Propuesta de un Modelo Organizacional que permita el Crecimiento de una Empresa Privada.



1.4 Objetivos de las Organizaciones Inteligentes

Resolver sistemáticamente los problemas. Mediante decisiones, documentadas y apoyadas en evidencias, preferentemente a través del método científico.

Experimentar nuevos enfoques. Pone a prueba el conocimiento existente para expandir horizontes y buscar nuevos y mejores conocimientos.

Aprender de la propia experiencia e historia pasada. Revisa aciertos y errores para evitar el éxito improductivo: Aquel que ocurre cuando sale bien y nadie sabe por qué.

Aprender de las prácticas modelo. Benchmarking. Se compara con las demás organizaciones mediante estudios de referencia. También aprende de consumidores y proveedores.

Transferir el conocimiento rápido y eficientemente a toda la organización. Mediante el desarrollo de sistemas, procesos y tecnología, generando así una nueva visión de apertura y de aprendizaje.

Además de los objetivos antes mencionados, una organización inteligente debe atender los siguientes elementos:

Cultura Organizacional. Se debe crear una cultura organizacional en la que los límites entre departamentos, no constituyan fronteras mentales ni medios de transferir los problemas de otros.

En esta cultura la pertenencia a la organización tiene un peso enorme, en tanto que la pertenencia a un departamento no es la prioridad.



El sentimiento de unidad, el respeto y el aprecio por los demás fomenta confianza y el desarrollo de relaciones significativas. Para lograr esto, es frecuente la creación de equipos multidisciplinarios y de diferentes departamentos para la creación de nuevos productos o servicios y para la solución de problemas.

Estos equipos deben tener relación directa con los clientes o usuarios para apreciar sus puntos de vista. De esta manera cada uno de los integrantes del equipo aprende a comprender y valorar las perspectivas de los demás y se enfrenta directamente a las necesidades y expectativas de los clientes. Este enfoque desarrolla la empatía, es decir, la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona.

Por otra parte las organizaciones inteligentes deben promover la visión objetiva y crítica de la realidad y, especialmente, de los competidores y proveedores, pues posiblemente nadie puede evidenciar mejor lo que se está haciendo mal en una empresa o institución que un competidor que aprovecha esos errores.

Asimismo, los proveedores son buenos instructores, pues atienden también a otras empresas del mismo ramo o industria y pueden apreciar las limitaciones de una organización de manera más objetiva.

Liderazgo. En las organizaciones tradicionales, el factor humano es visto por la dirección como un recurso más al que se utiliza junto con equipos, inventarios y recursos financieros para lograr los objetivos que la entidad se propone.

En la organización que aprende, el liderazgo y la toma de decisiones son compartidos por todos los miembros, quienes además tienen la libertad para ensayar diferentes enfoques.



El liderazgo que involucra a todas las áreas y sus empleados condiciona a que los integrantes persigan la filosofía y las metas organizacionales, creando asimismo una sinergia que conlleva a que todos trabajen intensamente en la satisfacción de los clientes y en el mejoramiento de la propia organización.

Descentralizar la toma de decisiones, delegar parte del poder sin evitar la responsabilidad y compartir información y conocimiento, obliga al líder a desarrollar nuevas habilidades que, sumadas a las tradicionales, crearán seguidores más capaces para administrar y generar cambios.

Estrategia Organizacional. Es una organización tradicional, la estrategia surge de la parte más alta de la jerarquía y se disemina hacia la base de la misma. Es una organización que aprende la estrategia se crea a partir de la integración de los esfuerzos de mejoramiento que se dan tanto de lo alto hacia la base, como la base hacia la cima de la jerarquía, toda vez que el contacto directo de los empleados operativos con los clientes, los proveedores y la comunidad en general, pone a la organización en una situación privilegiada para captar y comprender sus necesidades e inquietudes.

Por ello se motiva a los empleados a que interactúen positivamente con los clientes a fin de investigar sus inquietudes y deseos a futuro. La información que captan es una fuente de conocimiento que desencadena una fuerte corriente de ideas y sugerencias para la formulación de la estrategia.

Distribución de la información. En las empresas o instituciones tradicionales se tiene la idea de que el empleado sólo debe conocer estrictamente lo necesario para el desempeño de su trabajo.



En las organizaciones que aprenden “todo es información abierta mientras no sea absolutamente necesario hacerla confidencial”²¹.

Para resolver los problemas, servir mejor a los clientes y generar nuevas ideas en una empresa o institución, los miembros deben saber lo que sucede, por lo que intercambian información libremente sobre todos los aspectos relevantes de la organización, de los clientes o usuarios, de los competidores, de los proveedores, y del medio en general. Los empleados normalmente prefieren tener acceso a toda la información posible para elegir ellos mismos la más relevante. La tecnología tiene una parte vital en este manejo de la información, pues el correo electrónico y el Internet, son medios que nos permiten el rápido intercambio de información y ayudan a integrar soluciones creativas y prácticas.

Con las nuevas tecnologías los integrantes de una empresa o institución tienen acceso a la información de cualquier índole. Las organizaciones que aprenden utilizan estas ventajas en su propio beneficio.

En las organizaciones tradicionales la experiencia de las personas se pierde cuando éstas abandonan a la entidad. En las organizaciones que aprenden se está comenzando a instalar un software especializado para codificar la experiencia de los integrantes clave para que ésta no se pierda. Este software tiene diferentes denominaciones y se basa en un ágil manejo de archivos y en la generación de sistemas expertos, mediante herramientas de inteligencia artificial, formalizan las estrategias humanas de decisión y administran el conocimiento.

Diseño Organizacional. El hecho de que todos los integrantes de una organización que aprendan participen en la toma de decisiones implica que sus tramos de control sean más grandes y su estructura sea más plana.

²¹Martínez Santos, Magaly. Tesis “Diseño de una estructura organizacional adecuada en una nueva empresa textil”, UNAM, México, D.f., 2013. Pág. 44-46.



Esto también conlleva a que las personas tengan puestos más amplios y más profundos (con mayor cantidad de actividades y con mayor capacidad de decisión). Asimismo, un número inferior de niveles implica menos rotación de personal, mientras un puesto más amplio y profundo implica un mayor tiempo para dominarlo. Las organizaciones que aprenden son más flexibles y adaptables, pero también exigen de sus integrantes con mayor capacidad humana y técnica.

El crecimiento profesional de las personas tiene mayor importancia que en las organizaciones tradicionales. Las organizaciones que aprenden están inmersas en una transición del conocimiento personal al conocimiento colectivo.

El concepto de equipo es vital para la solución de un problema complejo. Esta forma organizacional acepta el conocimiento “es parte del negocio” y que es diferente pero complementario al resto de los recursos y materias primas que maneja la organización.

Para que las organizaciones que aprenden atesoren el conocimiento que se genera al interior de ellas, no todo es cuestión de hardware, software o sistemas administrativos, si no que se requiere de un cambio cultural y de la misma voluntad humana.



1.5 Recursos de las Organizaciones Inteligentes

Recursos Humanos. “Son las personas que trabajan o grupos de personas que trabajaban en la organización y se relacionan entre sí, aportando su esfuerzo físico e intelectual, así como sus valores, ideas y conocimientos”²².

Recursos materiales. Son los medios físicos, naturales y financieros que la organización utiliza para alcanzar los fines propuestos.

Como ejemplos de recursos físicos podemos mencionar las materias primas, las maquinarias, los inmuebles, las herramientas, los vehículos, las computadoras, etc.

Información. “Son recursos que genera la mente humana, apoyados o no por el uso de la tecnología.

Son datos expresados en diversas formas (palabras o cifras, escritas u orales, gráficos) y se refiere tanto a cuestiones internas de la organización como externas a la misma”²³.

La información es fundamental para la toma de decisiones. Son ejemplos de información el sistema contable los informes de producción, las evaluaciones de recursos humanos, los informes de precios y características de productos competidores de los nuestros, etcétera

²² Alicia B.Cortagerena, Administración y Gestión de las Organizaciones, Buenos Aires, Bogotá, México, Ed.Macci, 1999, Pág. 10

²³ Ibídem Pág. 31



1.6 Características de las Organizaciones Inteligentes

Las personas adoptan un pensamiento disciplinado y le prestan atención a los detalles. Las decisiones se toman con base en los datos y en la evidencia, en vez de adivinando o asumiendo.

Se busca constantemente nuevo conocimiento y formas de aplicarlo. Se busca la manera de expandir los horizontes y las oportunidades en vez de solo buscar arreglos rápidos a problemas existentes. Una organización valora y recompensa a los individuos que expanden su conocimiento y sus habilidades en áreas que benefician a la organización.

Las organizaciones que marcan pautas. También son las que identifican y llevan a cabo las mejores prácticas de otras organizaciones, tomando ideas de otros sin ningún remordimiento.

Comparten ideas a través de la organización mediante reportes, sistemas informativos, discusiones informales, visitas en sitio, educación y capacitación. Los empleados trabajan y son supervisados por empleados con más experiencia.

Existe un ambiente de confianza en el que no se teme decir la verdad y en el que no se tiene miedo de compartir información e ideas con otros porque prevalece un sistema de valores orientado al cliente. En estas organizaciones existe el *gusto por aprender*.

Existe un sentido de equidad; los sueldos y otras retribuciones se distribuyen de manera razonable. El personal general percibe que no hay alguien que gane por encima de preparación y esfuerzo.

Existe un interés compartido entre los empleados por atender a toda organización a fin de ser más productivos.



Las personas son respetadas y se les ofrecen alternativas de desarrollo profesional. Este tipo de organizaciones invierte generosamente en la educación de su personal.

“Una manera para detectar si la organización aprende es, sin duda, su capacidad de hacer circular los nuevos conocimientos.

Si el agente que los genera introduce o adapta se retirara, la organización podría verse afectada negativamente, a menos que hubiese incorporado dichos conocimientos”²⁴.

Existen tres categorías principales de conocimiento organizacional, que a su vez dan lugar a tres paradigmas de aprendizaje en contextos organizacionales:

1. Técnico: Consiste en la adquisición de conocimiento operativo, resultado de un diagnóstico de necesidades. Es el más frecuente en las organizaciones y se presenta de manera formal bajo la modalidad de cursos de capacitación.

2. Interpretativo: Ocurre generalmente de manera informal e implica un mayor involucramiento e interacción de los individuos. Propicia la comprensión de diversas situaciones, eventos y experiencias. La interpretación del pasado constituye un mecanismo fundamental para comprender el presente y diseñar el futuro.

3. Estratégico: Se basa en el análisis de supuestos y las posibilidades de la organización.

“En las organizaciones que aprenden todos participan en la identificación y solución de problemas, lo que permite que dichas entidades experimenten, mejoran e incrementen sus capacidad continuamente”²⁵.

²⁴UNITEC, op. Cit. PP:263:73

²⁵García Flores, Blanca, Las organizaciones que aprenden, EXAULA, Proyecciones ITESM, México, 2001. En <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/bgarza.html>



1.7 Disciplinas que conforman las Organizaciones Inteligentes

No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo de desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas que constituyen programas a largo plazo para el desarrollo, el aprendizaje y la práctica organizacional:

1. *“Dominio o Maestría Persona:* Se entiende por el aumento de la habilidad para el desarrollo individual. Consiste en reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean. Sólo si conocemos quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización. Las personas con alto dominio personal alcanzan las metas que se proponen.

2. *Modelos Mentales:* Se entienden como datos internos que sirvan de base para acciones y decisiones en el entorno laboral. Son nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), que pueden restringir nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos se debe mirar hacia el interior e indagar en esos conceptos que gobiernen y que marquen y condicionen el comportamiento.



Conocer y manejar los modelos mentales o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no obstáculo.

3. Construcción de visión compartida: Significa crear un compromiso con los objetivos comunes del equipo de trabajo. Es lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad del equipo de trabajo, para que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

4. Aprendizaje en equipo: Se refiere a la capacidad para desarrollar conocimiento y habilidades colectivas. Las aptitudes sociales y la habilidad para las relaciones interpersonales son importantes. Es generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia. Crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas.

En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: Mecanismos de autodefensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc.

5. El pensamiento sistémico: Representa una herramienta mental para lidiar con los procesos de cambio. Pensar globalmente o de manera holística; es decir, ver la totalidad”²⁶.

²⁶Martínez Santos, Magaly .Tesis “Diseño de una estructura organizacional adecuada en una nueva empresa textil”, UNAM, México, D.f.,2013. Pág. 44-46



Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. Para ello, es necesario que comprendamos cómo funciona EL MUNDO QUE NOS RODEA. La esencia de ésta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarle a las cadenas lineales de causa-efecto.

Estas cinco disciplinas constituyen la esencia de la organización que evoluciona constantemente, se adapta a su ambiente competitivo y trae nuevas contribuciones al cliente y a sus miembros.

El aprendizaje permanente constituye un ciclo de eterno cambio, que involucra la sensibilidad y la conciencia respecto al ambiente en el que opera la organización (visión estratégica), la evolución permanente de actitudes y creencias (cultura organizacional) y el desarrollo de habilidades y conocimientos (administración del conocimiento).



1.8 Bases para una Organización Inteligente

Las bases para crear una organización de aprendizaje son las siguientes:

- “Monitorear estrechamente lo que ocurre en el entorno de las actividades organizacionales, ya sea por medio de contactos de los empleados con los clientes o por contactos con las nuevas tecnologías, los proveedores, los accionistas y los futuros candidatos.
- Desarrollar y ofrecer medios y recursos para que las personas que reciben esa información la pueden relacionar con los que las demás personas observan y analizan de acuerdo con el conocimiento previo de la organización. Crear condiciones para que toda la información y conocimiento sea útil para el trabajo de las personas y que pueden transformarse en acciones eficaces, que produzcan resultados concretos.
- Reunir, documentar y organizar la información y los análisis para ponerlos a disposición de todas las personas de la organización y para su posterior utilización.
- Aumentar gradualmente el nivel de conocimiento de la organización y medir continuamente el índice de aprendizaje a fin de asegurar que realmente, se haya logrado un avance. Hacer que el conocimiento sea incorporado continuamente, por medio del aprendizaje, a la conducta de las personas y evaluar el grado en que esto se está logrando porque aumenta el volumen y la intensidad del fenómeno”²⁷.

²⁷ Martínez Santos, Magaly, Tesis “Diseño de una estructura organizacional adecuada en una nueva empresa textil”, Asesora Dra. Sandra Luz González López. UNAM, México, D.f., 2013, Pág. 46-48.



La organización de aprendizaje ofrece un ambiente social en la cual las personas adquieren conocimientos en la medida en que se trabajan con otras para lograr sus objetivos. La adquisición de conocimientos involucra a la organización, a equipos y a personas, como muestra siguiente figura:

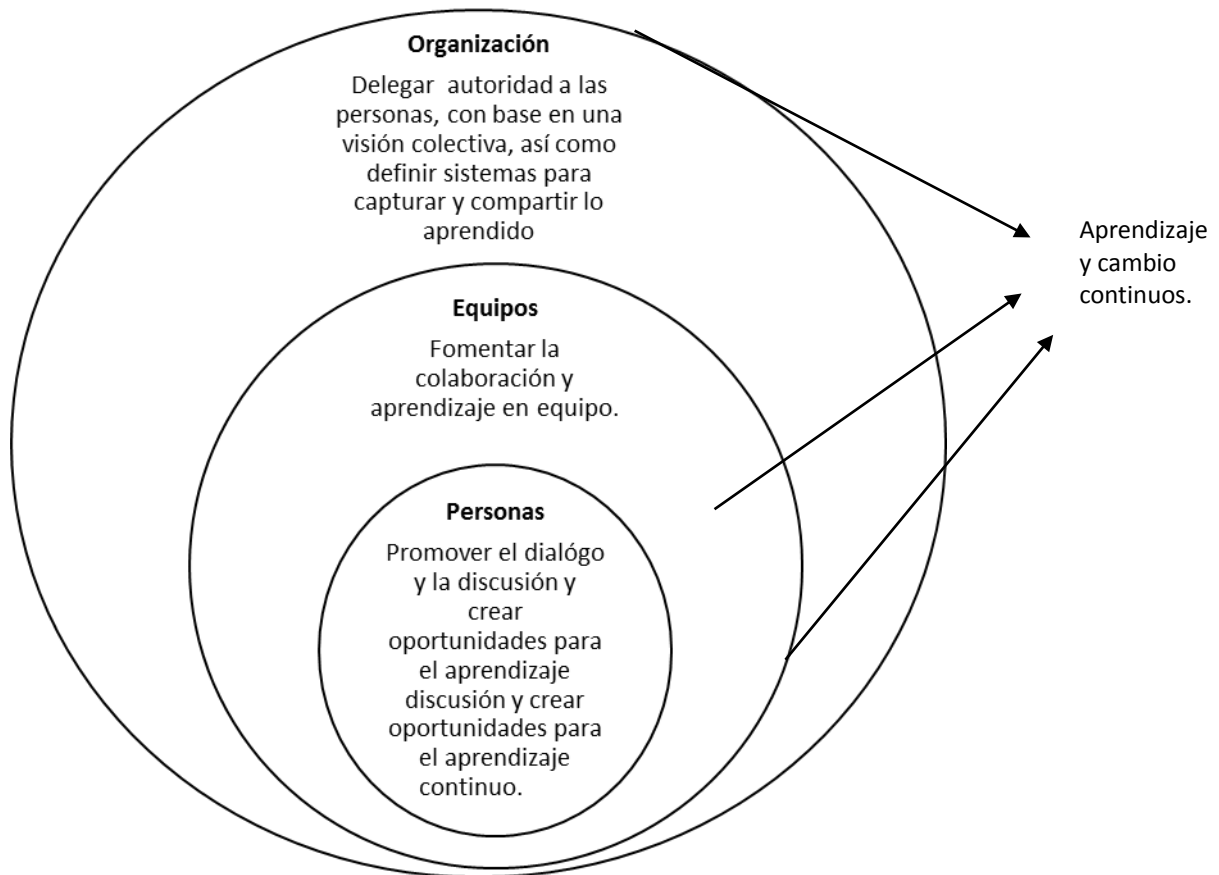


Figura 3. “Modelo de Organización de Aprendizaje”

Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Pág. 434.



- Esta Infraestructura comienza con el aprendizaje individual, donde se crean oportunidades continuas para conocer, gracias a los resultados del trabajo de cada persona. En el nivel individual, se fomentan y promueven el diálogo y la discusión, dentro de una cultura de cuestionamiento y experimentación de la organización.
- En el nivel de equipo, se fomentan la colaboración y la cooperación, pero el enfoque no está necesariamente en el espíritu del equipo, si no en el aprendizaje como el aprendizaje como equipo.
- En el nivel organizacional que se enriquece gradualmente, el aprendizaje queda captado en políticas, procedimientos, normas y estrategias.
- El nivel final es el ambiente exterior. En éste, la organización debe aprender con sus clientes, proveedores y competidores que están más allá de sus fronteras. El enfoque principal de una organización es la transformación.
- La condición previa para la creación de una organización de aprendizaje es la evaluación de las competencias presentes. A partir de ahí, la organización define cuáles serán las estrategias que debe formular e implementar. La principal consecuencia de la creación de una organización de aprendizaje es el gradual aumento de su capital intelectual.



1.9 Barreras de las Organizaciones Inteligentes

Senge, investigador del instituto de Tecnología de Massachusetts, considera que existen siete barreras que impiden que las organizaciones ejerzan su aprendizaje transformativo, éstas son:

1. La concentración de tareas específicas y parciales.
2. El desarrollo de mecanismos de proyección que interpretan los problemas y errores, como debidos exclusivamente a causas externas.
3. El impulso a la acción sin contar suficiente.
4. La atención centrada en los hechos inmediatos, en detrimento de los dos de largo plazo.
5. El desconocimiento de los efectos de largo plazo que acarrearán cambios lentos y poco observables.
6. La creencia de que la experiencia es la fuente de aprendizaje más relevante.
7. La sobreestimación de la capacidad de los grupos administrativos para resolver problemas estratégicos y complejos.



La transformación de las organizaciones, está motivada por dos fuerzas principales las cuales se esquematizan a continuación

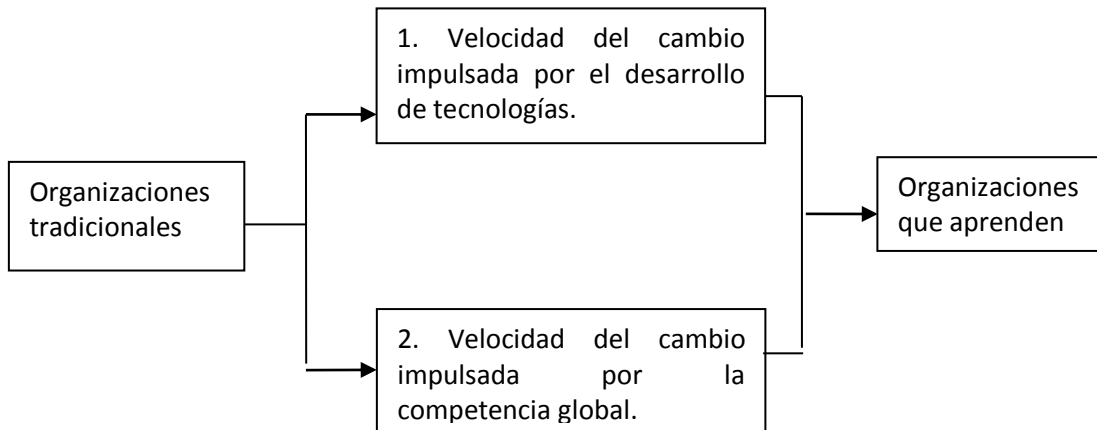


Figura 4. “Fuerza de transformación de las organizaciones”

Fuente: Organización y Estructuras Organizacionales, Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa (INTE). Pág.504



1.10 Importancia de las Organizaciones Inteligentes

Las organizaciones que aprenden, constituyen, comunidades vivas que se nutren de la capacidad de aprendizaje de sus miembros y están abiertas a cambios en su estructura, es decir, son capaces de rediseñarse continuamente a sí mismas.

Las organizaciones inteligentes son importantes porque:

”Cuentan con un empuje las capacidades para mejorar su desempeño continuamente.

Aprende de las experiencias del pasado, de los clientes, de las diferentes partes de la empresa y de otras compañías.

Mediante innovación y cambios continuos, una organización que aprende crea una ventaja competitiva sostenible en su sector. En este tipo de organizaciones todos los empleados comparten responsabilidades de tomar decisiones, dirigir las operaciones y lograr los objetivos organizacionales.

Las organizaciones inteligentes generan una sensación de comunidad y confianza, es decir, comparten soluciones entre compañeros.

Una organización que aprende no puede lograr buenos resultados sin que los empleados estén dispuestos a aprender y a cambiar, para lograr esto es fundamental poner en práctica la actitud positiva, disposición y compromiso.

Las organizaciones que aprenden destacan sobre todo el uso de equipos, alianzas estratégicas y redes sin fronteras. Las organizaciones que aprenden deben realizar una exploración exhaustiva, realizar las mediciones y promover la participación en los problemas y sus soluciones”²⁸.

²⁸ Martínez Santos, Magaly, Tesis “Diseño de una estructura organizacional adecuada en una nueva empresa textil”, Asesora Dra. Sandra Luz González López. UNAM, México, D.f., 2013, Pág. 51-56



1.11 Necesidad de las Organizaciones Inteligentes

“Las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros realizan individual o colectivamente mejora constantemente, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y por qué las interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo, menos disfuncional, por esta razón es fundamental fomentar la participación de todos los miembros de la organización.

Se considera a la organización que aprende como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, resaltando la necesidad del aprendizaje como la base fundamental de la organización.

El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la entidad en la que trabajan.

Las organizaciones más capaces de enfrentarse al futuro no creen en sí mismas por lo que son, si no por su capacidad de dejar de ser lo que son, esto es, no se sienten fuertes por las estructuras que tienen, si no por su capacidad de hacerse con otras más adecuadas cuando sea necesarios.

Este marco conceptual donde se da el auto aprendizaje constituye, sin lugar a dudas, la referencia que permite el impulso organizativo hacia el futuro. Las personas no se forman y se desarrollan solamente para satisfacer los fines de la organización delimitados y prescritos, si no para ampliar su función. Este planteamiento nuevo puede llegar a cuestionar aspectos relacionados con el liderazgo, la toma de decisiones y los mecanismos de control que se establecen. También obliga a explorar nuevas estrategias de aprendizaje y a modificar los sistemas de formación.



La organización que aprende exige por su propia naturaleza de estructuras y sistemas de funcionamiento flexibles”²⁹. La implicación del personal que busca conlleva, asimismo, el uso de estrategias de participación y negociación coherentes con planteamientos cooperativos y con el desarrollo de roles distintos de los tradicionales.

Las transformaciones también implican cambio en sus sistemas de planificación y evaluación.

Se trata, en definitiva, de sistemas organizativos caracterizados por la capacidad sistemática de aprender de los errores y de institucionalizar los cambios.

Por consiguiente se puede decir que las organizaciones inteligentes o las organizaciones que aprenden son fundamentales porque fomentan el conocimiento, la innovación, el cambio, valores como la actitud positiva, la disposición y el compromiso entre los miembros de la empresa.

Por otra parte este tipo de organizaciones son necesarios porque se mantiene al día con las nuevas ideas y tecnologías que pueden afectar sus operaciones además de que se encargan de implementar una cultura empresarial que premie la innovación, experimentación e implementación de nuevas ideas.

Ventajas de las Organizaciones inteligentes

- Son dinámicas y cambiantes, asumen los cambios como algo propio de estas, porque su estructura organizativa, capital humano su visión y misión está diseñada para apostar a ganar-ganar.

²⁹íbidem Pág. 45.



- Le da valor intangible (capital humano) como el generador de los cambios, empuje porque crea nuevos entornos en el clima, cultura y en lo humano, esto conducen estratégicamente a los ajustes de responder a las exigencias y necesidades del mundo en el cual estas organizaciones están insertadas y de esta manera posicionarse y liderar su segmento.

- Por su filosofía y diseño, buscan responder a sus propias necesidades y a las de su entorno para mantener un equilibrio organizacional, humano y de gestión, de esta manera anticiparse a todos aquellos factores perturbadores tanto internos como externos que puedan colocar en riesgo ante sus competidores.

- Reutilización del conocimiento y la experiencia de otros integrantes de la empresa.

- Intercambio constante de información entre los miembros de la empresa” ³⁰.

³⁰ídem Pág.45.



1.12 Organizaciones Modernas

Las organizaciones se han hecho más complejas en el transcurso del tiempo. Este proceso se inicia con la evolución de los organismos, de los cuales el mismo hombre es el ejemplo de mayor complejidad. En contraste con las sociedades primitivas, la moderna ha dado un alto valor moral a la racionalidad, la efectividad y la eficiencia.

En particular, las necesidades de flexibilidad, adaptabilidad al cambio, creatividad, innovación, conocimientos, así como la habilidad para superar la incertidumbre ambiental, se encuentran los mayores retos que enfrenta un número cada vez mayor de organizaciones. La respuesta está en los diseños de organización horizontal, de red y virtual.

Organizaciones horizontales. “Los diseños horizontales reemplazan a la organización vertical y jerárquica tradicional. El ambiente de la tecnología avanzada de la información y la globalización, sugiere el uso de la estructura horizontal para facilitar la cooperación, el trabajo en equipo y una orientación hacia el cliente más funcional”³¹. Frank Ostroff, consultor de McKinsey & Company, junto con su colega Douglas Smith, recibe el crédito de desarrollar algunas directrices siguientes que definen el diseño de la organización horizontal.

- *La organización gira en torno al proceso, no a la tarea.* En lugar de crear una estructura alrededor de las funciones tradicionales, la organización se construye alrededor de tres a cinco procesos centrales.
- *La jerarquía de aplana.* Para disminuir los niveles de supervisión, las tareas fragmentadas se combinan, el trabajo que no agrega valor de elimina y las actividades de cada proceso se reducen al mínimo.

³¹Human Resource Management, Volue 32, ISSUE 4 Article, published on line September 21 , 2011.



- *Se usan equipos para dirigir todo.* Los equipos autodirigidos son los componentes básicos de la organización. Los equipos tienen un propósito común y responsable de medir las metas de desempeño.
- *Los clientes dirigen el rendimiento.* La satisfacción de cliente, no las utilidades ni el aumento del precio de las acciones, es el motivador principal y la medida de desempeño.
- *Se recompensa el desempeño de los equipos.* Los sistemas de compensación se vinculan a los resultados de los equipos, no solo al desempeño individual. Se recompensa a los empleados por el desarrollo de múltiples habilidades más que por una destreza especializada.
- *Se maximiza el contacto con proveedores y clientes.* Los empleados establecen contacto directo y regular con proveedores y clientes. Cuando es pertinente, se incluyen representantes de proveedores y clientes como miembros que participan de lleno en equipos internos.

Actualmente, esta estructura horizontal se ha vuelto una realidad en un número cada vez mayor de organizaciones, que han adoptado los principios del diseño horizontal. Estas nuevas formas de organización son más importantes para satisfacer las necesidades ambientales de flexibilidad, velocidad y cooperación de hoy en día.



Principios de organización horizontal:

- ❖ “Desarrolle de equipos, no individuos, ya que son la base del diseño organizacional y el desempeño.
- ❖ Disminuya la jerarquía eliminando el trabajo que no agrega valor y delegando autoridad a los miembros de equipos, para que tomen decisiones de manera directa.
- ❖ Desataque las competencias múltiples y capacite al personal para que resuelva problemas y trabaje en áreas internacionales.
- ❖ Mida los objetivos de desempeño al final de los procesos, así como la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y la contribución financiera.
- ❖ Cree una cultura corporativa de apertura, cooperación y colaboración, es decir, una cultura que se centre en el mejoramiento continuo del desempeño y valore a delegación de autoridad a los empleados, la responsabilidad y el bienestar”³².

Diseños de red. Los diseños de red van más allá de las estructuras horizontales y abandonan totalmente la estructura funcional, jerárquica y clásica de la organización. El modelo burocrático funcionaba bien en la era pasada cuando había menos competencias y las condiciones del mercado eran más estables, antes de la situación actual sin límites de la tecnología avanzada de la información y la globalización. RosalieTung señaló:

³²Frank Ostroff , La Organización horizontal.Pág.36.



“La llegada de Internet (una de las redes más grandes del mundo), los adelantos cuánticos en otros medios y modos de telecomunicaciones y la globalización continua de la economía mundial han cambiado todo eso y ahora es posible crear redes que relacionan cantidades fenomenales de personas, organizaciones y sistemas de distintos sitios del mundo a una velocidad alarmante, por ejemplo, algunos sitios web muy difundidos reciben hasta 5 millones de visitas diarias.

Lo que permite el acceso instantáneo a la información y el intercambio de ideas entre personas de diferentes ubicaciones geográficas. Del mismo modo, personas de diferentes lugares distantes ahora trabajaban juntas habitualmente en equipos virtuales en diversos proyectos”³³

Para enfrentar estos retos de cambio revolucionario, las organizaciones cambian a estructuras de red. Las organizaciones de red se analizaron varios años. Por ejemplos los teóricos de la organización Miles y Snow identificaron lo que denomina la red dinámica.

Esta implica una combinación peculiar de estrategia, estructura y procesos de administración. Recientemente describieron la organización-red de la siguiente manera: las empresas con esta nueva estructura, de pocos niveles, muy flexibles y controladas por mecanismos de mercado más que por procedimientos administrativos, se disponen por sí mismas en una cadena de valor industrial de acuerdo con sus competencias clave, y obtienen recursos complementarios por medio de alianzas estratégicas y la subcontratación. Tapscott y Caston señalan que estas organizaciones interconectadas “se basan en equipos multidisciplinarios en colaboración y negocios internacionales a través de la empresa., más que una estructura rígida, es una arquitectura organizacional modular en la que operan equipos de negocios como una red”³⁴.

³³Published in Human Capital Magazine , U.S.A , Septiembre 2011.

³⁴Don Tapscott y Art Caston, Cambio de paradigmas empresariales, 1995, página 8-11. Usada con permiso de McGraw Hill.



A continuación se muestra una tabla de comparación entre la organización jerárquica tradicional y organización red

Dimensión y característica	Organización tradicional	Organización de red
-Estructura	-Jerárquica	-De red
-Alcance	-Interno/cerrado	-Externo/abierto
-Enfoque de los recursos	-Capital	-Humano, información
-Estado	-Estático, estable	-Dinámico, cambiante
-Enfoque en el personal	-Administradores	-Profesionales
-Motivadores clave	-Recompensa y castigo	-Compromiso
-Dirección	-Órdenes de la administración	-Autodirección
-Base de acción	-Control	-Delegación de autoridad para actuar
-Motivación individual	-Satisfacer a los superiores	-Lograr las metas del equipo
-Aprendizaje	-Habilidades específicas	-Competencias más amplias.
-Base para la compensación	-Posición en la jerarquía	-Logro las metas del equipo
-Relaciones	-Competitivas (mi territorio)	-Competencias más amplias
-Actitud de los empleados	-Desapego (es un empleo)	-Logro, nivel de competencia
-Necesidades -predominantes	-Administración firme	-De colaboración (nuestro reto)
		-Identificación (es mi empresa)

Figura 5. Organización jerárquica tradicional y organización red

Fuente: Don Tapscott y Art Caston, Cambio de paradigmas empresariales, McGraw Hill, Bogotá, 1995, página 11. Usada con permiso de McGraw Hill.



❖ *La organización virtual.*

La organización virtual requiere una plataforma sólida de tecnología de la información. La organización virtual es una red temporal de empresas que se unen rápidamente para aprovechar oportunidades que cambian con rapidez. Los socios de la organización virtual, que es diferente a las fusiones o adquisiciones tradicionales, comparten costos, habilidades y acceso a los mercados internacionales.

A continuación se presentan resumidas brevemente, las características de la organización virtual:

- a) “Tecnología. Las redes informacionales ayudarán a empresas y emprendedores distantes a relacionarse y trabajar juntos de principio a fin. Las asociaciones se basaran en contratos electrónicos para evitar recurrir a abogados y acelerar los enlaces.
- b) Oportunismo. Las asociaciones serán menos permanentes, menos formales y más oportunistas. Las empresas se agruparan para aprovechar todas las oportunidades específicas del mercado y, con mucha frecuencia, se desintegraran una vez desaparezca la necesidad.
- c) Sin límites. Este nuevo modelo organizacional redefine los límites tradicionales de la empresa.
- d) Confianza. Estas relaciones vuelven a las empresas mucho más dependientes unas de otras y requieren mucha confianza que nunca antes.



- e) Excelencia. Puesto que cada socio aporta su (competencia principal) a la iniciativa, puede ser posible crear una organización con lo mejor de todo.³⁵

Hay que destacar que las organizaciones virtuales aumentan la competitividad de la economía global, y las alianzas y asociaciones se amplían a nivel mundial, la interdependencia trasciende fácilmente las fronteras y la flexibilidad permite la resignación y reubicación sencilla para aprovechar de manera más rápida las oportunidades cambiantes de los mercados globales. Con el propósito de evitar la desintegración y lograr el enfoque eficaz necesario, la organización virtual líder debe tener una visión compartida, una marca sólida y, sobre todo, una cultura de mucha confianza

³⁵Luthans Fred, Comportamiento Organizacional. Pág. 70

CAPÍTULO 2

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



"El azar no existe, Dios no juega a los dados"

Albert Einstein 



2.1 Concepto de Reclutamiento

Este capítulo comienza con el concepto de *reclutamiento*, a continuación se darán a conocer las diferentes puntos de vista de algunos autores destacados.

El autor Werther y Davis nos dicen que:

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes”³⁶. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

En el concepto anterior el autor afirma que el reclutamiento es un proceso que permite a candidatos interesados participar para cubrir las vacantes existentes en una organización. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Los autores R. Wayne Mondy y Robert.A, afirman que:

El reclutamiento “Es el proceso de atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles de una organización”³⁷.

Los autores anteriores nos dan a conocer el reclutamiento, como una oportunidad para varios aspirantes a ocupar un puesto en una organización.

³⁶ Werther William B. (Jr), Keith Davis. Administración de los Recursos Humanos, 5ª edición. Pág.55

³⁷ Mondy, r. Wayne y Noe, Robert.A. Administración de los Recursos Humanos, 9ª edición. Pág.119



El autor Idalberto Chiavenato dice que:

“El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”³⁸. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El autor conceptualiza el reclutamiento como un conjunto de elementos interrelacionados que permiten atraer talentos capaces de ocupar un cargo dentro de la entidad que así lo requiera.

Los autores Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle nos afirman que:

“El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número o suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo”³⁹.

De acuerdo a lo que dicen los autores anteriores el reclutamiento es un conjunto de actividades que se realizan para conseguir personal calificado, capaz de cubrir las necesidades del puesto vacante.

³⁸ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2ª edición. Pág.117

³⁹ Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle. La Gestión de los Recursos Humanos. Pág 77



2.2 Importancia del Reclutamiento

La responsabilidad del Reclutamiento corresponde al Departamento de Personal. Esta responsabilidad es importante, porque la calidad de los recursos humanos de una organización depende de la calidad de sus empleados. Puesto que las grandes organizaciones tienen el reclutamiento casi continuo, sus departamentos de personal usan a especialistas en el proceso.

Por medio del proceso de reclutamiento de personal las organizaciones pueden abastecerse de un gran número de candidatos.

“Es de suma importancia realizar un buen proceso de reclutamiento, para atraer el suficiente número de candidatos y abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Por el contrario, un proceso de reclutamiento deficiente puede terminar en personal incompetente, que en un futuro podría afectar el éxito de la organización”⁴⁰.

Además, permite contar con una reserva de candidatos a empleo, sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

⁴⁰ Fernández Jiménez, Israel. Tesis. “Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal para las empresas”. UNIVERSIDAD VERACRUZANA, Veracruz, 2010. Pág. 12



2.3 El proceso de Reclutamiento

Como se definió anteriormente, el reclutamiento es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con cualidades apropiadas de manera que presentan su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. Se le conoce proceso a un conjunto de tareas relacionadas de forma lógica, llevadas a cabo, para lograr un resultado definido. Así mismo, el proceso de reclutamiento es conjunto de tareas que tiene como objetivo atraer un vasto número de candidatos, en general se lleva a cabo en varias fases.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión en línea. “Es decir la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de la decisión en línea, que se oficializa mediante una solicitud del empleado o solicitud de personal. Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos; cuanto mayor sea la complejidad; menores serán los detalles que el responsable de la dependencia emisora, deba llenar en el documento,”⁴¹.

⁴¹ Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. 8ª edición. Pág.155



De:	Departamento	Fecha/Emisión	
	División de Relaciones	/ /	
Para:	Industriales	Fecha/Recibido	
	Área de Reclutamiento y Selección	/ /	
		Núm. /	
REQUISICIÓN DE EMPLEADO			
DIVISIÓN		CLAVE DE LA DIVISIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE	CANTIDAD	CATEGORÍA
<input type="checkbox"/> POR REEMPLAZO			
REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
<input type="checkbox"/> POR AUMENTO DE PERSONAL			
CAUSAS DEL AUMENTO PERSONAL			

Figura 6. “Modelo de Requisición del empleado”

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. 8ª Edición. Pág.155.



2.4 Métodos y Fuentes de Reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el fin de atraer candidatos para atender sus necesidades. “Para su realización se debe considerar que el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos ocupados y desocupados o disponibles, los cuales pueden ser reales, es decir que buscan trabajo o, potenciales, quienes no están interesados en cambiar de trabajo. De esta forma el reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, externas o en ambas”⁴².

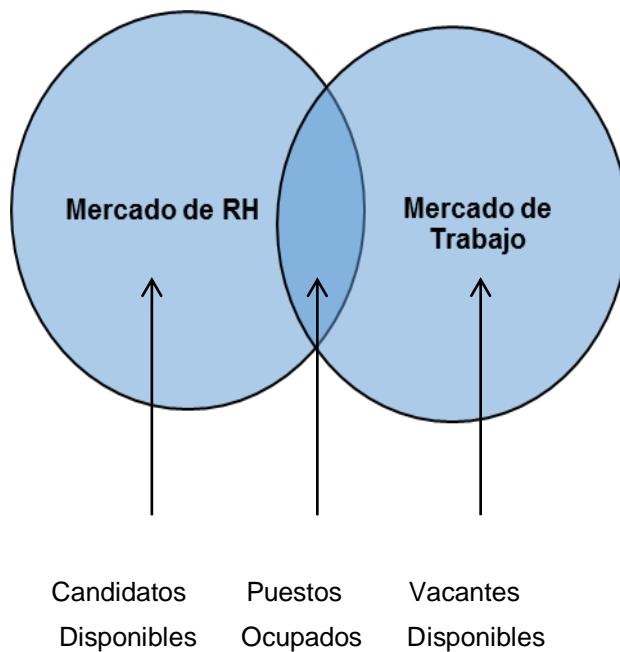


Figura 7. “El intercambio entre el mercado de trabajo y el mercado de RH”.
Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Pág. 155.

⁴² Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón valle. La gestión de los Recursos Humanos. Pág. 79



❖ Reclutamiento Interno

“El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales y diagonales respectivamente, se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas de la administración de recursos humanos como los resultados del proceso de selección, de las evaluaciones de desempeño, de los programas de capacitación y entrenamiento y del plan de carrera, entre otros”⁴³.

Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia como promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de la empresa, e involucra varios sistemas y banco de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por lo tanto el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas.

⁴³ Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. 8ª Edición. Pág. 158-159

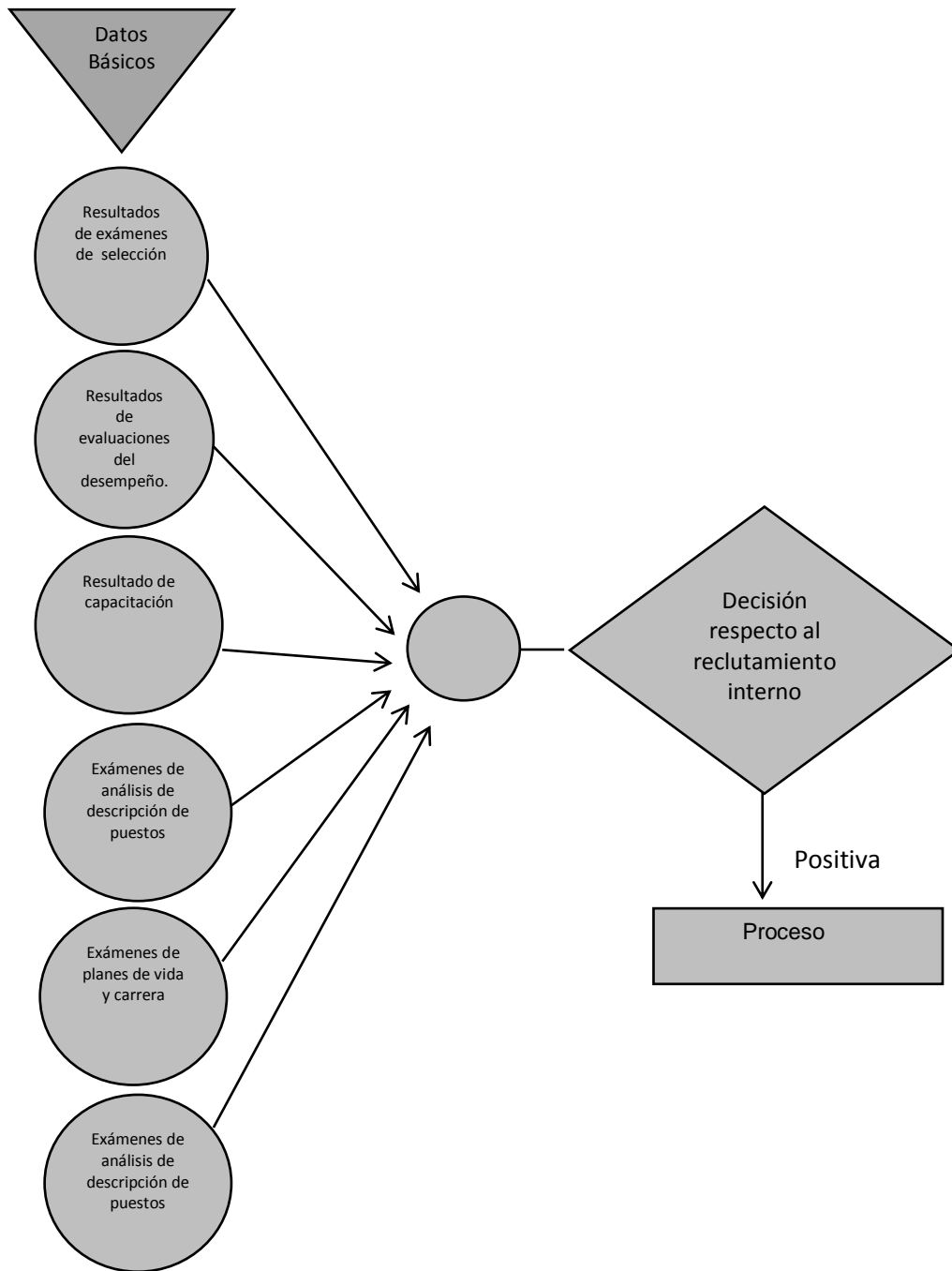


Figura 8. “Datos Básicos del Reclutamiento Interno”

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Pág. 159



Ventajas del reclutamiento interno. En resumen el reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- ❖ *“Es más económico* para la empresa: pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción y admisión de candidatos, etc.
- ❖ *Es más rápido:* dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- ❖ *Presenta mayor índice de validez y de seguridad:* puesto que ya se conoce el candidato, se lo evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes.
- ❖ *Es una poderosa fuente de motivación para los empleados:* pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- ❖ *Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal:* que muchas veces sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- ❖ *Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal:* teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas”⁴⁴.

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. 8ª Edición. Pág.159



Desventajas del reclutamiento Interno. Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- ❖ “Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y la motivación suficiente para llegar allí.
- ❖ Puede generar un conflicto de intereses: ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades.
- ❖ Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina “principio de Peter”; las Empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de sin competencia; a medida que un empleado demuestra, en principio competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por demostrarse incompetente, se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.
- ❖ Cuando se efectúa constantemente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas de la organización, ya que éstos se adaptan a los problemas y pierden la creatividad y la actitud de innovación. No puede hacerse en términos globales de la organización”⁴⁵.

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. 8ª Edición. Pág.160



❖ Reclutamiento Externo.

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- a) *“Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.* Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículo debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. Este es un sistema de menor costo y, cuando funciona, es uno de los más breves.

- b) *Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.* También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda a éstos condiciones de colaboración con la organización formal.

- c) *Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.* También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda a éstos condiciones de colaboración con la organización formal.



- d) *Carteles o avisos en la puerta de la empresa.* Es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, visualización de los carteles y anuncios, facilidad de acceso. En este caso el vehículo es estático y el candidato va hasta él, tomando la iniciativa. Es utilizado para cargos de bajo nivel.

- e) *Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.* Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo que como estrategia principal.

- f) *Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, etc.,* aunque no haya vacantes en el momento, algunas Empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

- g) *Conferencias y charlas en universidades y escuelas.* Son destinadas a promover la Empresa y crear una actitud favorable de la misma.

- h) *Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.*

En algunos casos, estos contactos entre empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.

- i) *Avisos en diarios, revistas, etc.* El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige al público en general.



- j) *Agencias de reclutamiento.* Es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.
- k) *Viajes de reclutamiento en otras localidades.* Muchas veces, cuando el mercado de reclutamiento local de recursos humanos está ya bastante explorado, la Empresa puede apelar al reclutamiento en otras localidades ciudades. Los candidatos reclutados deben transferirse luego a la ciudad donde está situada la empresa, mediante una serie de beneficios y garantías y, obviamente, después de un período de prueba”⁴⁶.

Ventajas del reclutamiento Externo.

El reclutamiento externo presenta las siguientes ventajas:

- ❖ “Trae *sangre nueva* y diferentes experiencias a la organización: la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes.
- ❖ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- ❖ Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos”⁴⁷.

⁴⁶ *Ibíd.* Pág.65

⁴⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. 8ª Edición. Pág.161



Desventajas del reclutamiento Externo. De igual manera, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

“Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.

- ❖ Es más costoso, exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, formularios, etc.
- ❖ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- ❖ Afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio”⁴⁸.

❖**Reclutamiento Mixto.**

En realidad, una empresa no hace sólo reclutamiento interno ni reclutamiento externo. Uno siempre debe completar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo es transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

“Algunos autores consideran al reclutamiento mixto como uno de los más idóneos. Se emplea en este procedimiento el reclutamiento interno y externo, realizando simultáneamente la convocatoria dentro y fuera de la organización. En la mayoría de los casos se da prioridad a los trabajadores de la empresa y sus aspiraciones de desarrollo.

En caso de no satisfacer los requerimiento para la vacante entre el personal de la empresa se prosigue a contemplar los aspirantes externos”⁴⁹.

⁴⁸ *Ibidem*. Pág. 68.

⁴⁹ Fernández, Cecilia Belén. Tesis. “¿Cómo buscar al mejor candidato? UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN JUAN. MÉXICO. Pág.78



Cuando se hace reclutamiento interno en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante el reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío al nuevo empleado, so pena de obtener desafíos y oportunidades en otra organización que a éste le parezca mejor. Frente a esto, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto.

Según Idalberto Chiavenato el reclutamiento mixto puede ser adoptado en tres maneras:

1. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no presente resultados deseables. A corto plazo la Empresa necesita personal ya calificado y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal.
2. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa. Si no haya candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
3. Reclutamiento externo y reclutamiento interno, con comitentemente. Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos. Con esto la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional⁵⁰.

⁵⁰ Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. 8ª Edición. Pág.164



Luego de conocer las ventajas y desventajas del reclutamiento, más importantes queda claro que la mejor opción es el reclutamiento interno ya que motiva a los empleados a trascender en la empresa y de igual manera otorga prioridad a la entrada de sangre nueva, y formas de laborar diferentes.

❖ Reclutamiento 2.0

Por reclutamiento 2.0 podemos entender aquel en el que los candidatos principalmente no buscan sino que son buscados por las empresas mediante el acceso a diversas herramientas interactivas disponibles en Internet como son las redes profesionales, Twitter, Facebook, foros, etc. Los candidatos sacan partido a su perfil y van enfocándose en conseguir nuevos contactos profesionales mediante el networking.

“La realidad es muy distinta porque la gran mayoría de los reclutadores de personal en nuestro país no tienen buena imagen de las redes profesionales, ni mucho menos las usan para buscar nuevo talento, anticipándose a las previsibles necesidades, tanteando el mercado”⁵¹.

El Reclutamiento 2.0 es una alternativa especialmente atractiva para las pequeñas y medianas empresas en términos de costo, y para nadie es un secreto que la búsqueda de candidatos a través de las redes sociales está equilibrando la balanza entre las grandes empresas y las PYMES, sobre todo en términos de costos de reclutamiento y selección, cuando se busca a los mejores candidatos.

Muchos encargados de personal usan las redes profesionales para cotejar si fulanito o menganito que trabaja en su empresa busca trabajo y así tener noticias frescas que contar.

⁵¹ <http://www.apuntesgestion.com/reclutamiento-2-0/>



Sin darse cuenta que eso es lo de menos y que si los potenciales candidatos están ahí, las empresas también deben estarlo para interactuar y sacarle provecho.

Ventajas del reclutamiento 2.0. Al igual que el reclutamiento interno y externo, el reclutamiento mixto presenta las siguientes ventajas:

- ❖ “Es mucho más barato que los medios tradicionales.
- ❖ Tenemos acceso a muchos más candidatos: tanto activos como pasivos
- ❖ Las distancias se acortan. Globalización.
- ❖ Mayor acceso a información de los candidatos.
- ❖ Se puede conectar con los candidatos tanto a nivel profesional como personal.
- ❖ Podemos apreciar las reacciones de la gente en tiempo real.
- ❖ Podemos observar y analizar los movimientos de la competencia.
- ❖ Se democratizan los procesos de selección.
- ❖ Se gana en transparencia”.⁵²

Desventajas del reclutamiento 2.0. Este tipo de reclutamiento presenta las siguientes ventajas:

- ❖ “Se tarda tiempo en construir una buena comunidad o networking y hay que dedicarles un tiempo constante, definir una estrategia y seguirla. Si no lo hacemos así las ventajas vistas no se producirán.
- ❖ Es muy importante conseguir cuentas realmente corporativas que no dependan excesivamente de la persona que las gestiona para evitar que si esa persona deja la empresa la red social se vea deteriorada.

⁵²<http://laboralnews.blogspot.mx/2011/12/ventajas-y-desventajas-del.html>



- ❖ La empresa queda expuesta a la crítica social, que pueda observar sus movimientos todo el mundo y estar sometido a sus críticas y comentarios.
- ❖ Las redes sociales muchas veces igualan, Twitter es un claro ejemplo de ello, y no se deben perder ni las formas ni los lugares en un proceso de selección.
- ❖ Todavía no todos los candidatos utilizan redes sociales o las usan adecuadamente”⁵³.

Aunque es cierto que con el uso de las redes sociales se puede encontrar de forma eficiente personas con talento. También es cierto que conocer personalmente al candidato, es esencial para tomar una decisión final, por lo que esta técnica debería verse como un complemento al proceso como tal, aunque no se puede negar que es ciertamente un complemento revolucionario e innovador.

Las redes sociales y pueden ser de gran utilidad para encontrar y atraer a los candidatos con talento que estamos buscando, pero de momento no pueden sustituir a la comunicación “de verdad” ni al poder de desvirtualización que tiene, por ejemplo, en una entrevista. Ese verse “frente a frente” es todavía insustituible.

⁵³ <http://laboralnews.blogspot.mx/2011/12/ventajas-y-desventajas-del.html>



2.5 Concepto de Selección de Personal

A continuación se da a conocer los siguientes conceptos de la selección de personal de autores destacados en el tema de la administración de los recursos humanos.

El autor Idalberto Chiavenato afirma:

“La selección de personal es escoger entre los candidatos reclutados los más destacados para ocupar los cargos existente en la empresa”⁵⁴.

El autor conceptualiza la selección de personal como un proceso de decidir quién es el solicitante adecuado para ocupar el cargo.

El autor Grados Espinosa nos dice:

“La selección de personal es la técnica encaminada a encontrar a la persona adecuada, para el puesto adecuado”⁵⁵.

De acuerdo a lo que nos dice el autor la selección de personal es una técnica para elegir al candidato correcto.

El autor Sánchez Barriga afirma que:

“La selección significa separar o escoger algo como producto de un proceso de estudio y comparaciones, de tal forma que para poder escoger es necesario tener la oportunidad de comparar ese algo con otros elementos de su misma especie y así decidir sobre el que nos interesa”⁵⁶.

⁵⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. 8ª Edición. Pág.239.

⁵⁵ Grados Espinosa, Jaime. A. Reclutamiento, Selección Contratación e inducción del personal.3ª Edición. Pág.223.

⁵⁶ Sánchez Barriga, Francisco. Técnicas de Administración en Recursos Humanos. 2ª Edición. Pág. 83.



De los conceptos antes analizados se desglosa el siguiente:

La selección de personal es el proceso de decidir cuál es el solicitante idóneo, que debe ser contratado para ocupar el cargo existente en la empresa.

2.6 Importancia de la Selección del Personal

Es importante para cualquier organización formar un buen equipo de trabajo, con el cual pueda alcanzar objetivos. Para alcanzar objetivos, todos los departamentos y puestos deben trabajar conjuntamente, razón por la cual el desempeño de un gerente depende de sus subordinados.

Al realizar una selección cuidadosa encontraremos empleados que cuenten con las habilidades y atributos adecuados para trabajar con la organización. Los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a molestar u obstruir no tendrán un buen desempeño, y en consecuencia la organización sufrirá los efectos, lo ideal es que el proceso de selección nos ayude a excluir los indeseables antes de que lleguen a entrar.

“La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección”⁵⁷.

⁵⁷ Peña, M. B. Dirección de Personal. 6ª Edición Pág. 177



2.7 La Selección como un Proceso de Decisión

De acuerdo con Chiavenato, “El punto de partida de selección es la comparación, en la cual se confrontan dos variables reales para llegar a una conclusión:

- ❖ Los requisitos del cargo: exigencias que deben cumplir los ocupantes al cargo.
- ❖ Las características de los candidatos que se presentan: habilidades y actitudes de los candidatos para ocupar un cargo.

De acuerdo a Chiavenato, como proceso de decisión, la selección implica tres modelos de comportamiento:

“Modelo de colocación: cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.

Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado. Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.

Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes”⁵⁸.

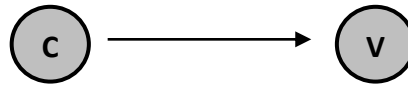
⁵⁸ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2ª Edición. Pág.120



MODELO DE COLOCACIÓN, SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN

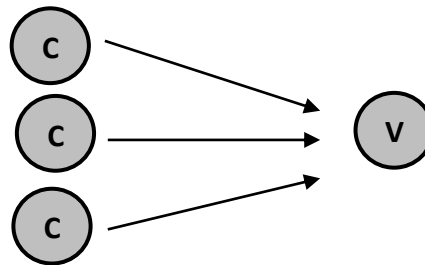
Modelo de Colocación

Un candidato para una vacante



Modelo de Selección

Varios candidatos para una vacante



Modelo de Clasificación

Varios candidatos
para varias vacantes

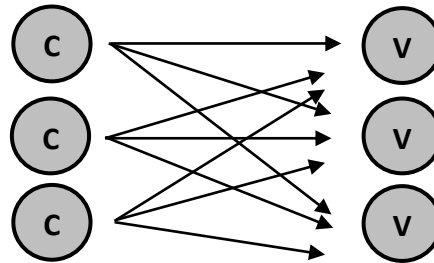


Figura 9. Modelos de colocación, selección, y clasificación de los candidatos.
Fuente: CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. 2ª Edición. Pág. 200.



2.8 Bases de la Selección de Personal

Visto que la selección conlleva un sistema de comparación y toma de decisiones, es necesario que se apoye en una en un estándar o criterio determinado que tenga alguna validez. De acuerdo a Chiavenato el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo y puede llevarse a cabo de cinco maneras:

1. “Descripción y análisis de puestos ayudan a identificar los conocimientos, habilidades, capacidades y demás factores que llevan un desempeño óptimo del cargo.
2. Aplicación de las técnicas: Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo, considerado que han producido un mejor o un peor desempeño en el trabajo.
3. Requerimiento del personal: Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.
4. Análisis de cargo en el mercado: Cuando se trata de un cargo nuevo, en dónde el conocimiento sobre el mismo es limitado, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.



5. Hipótesis de trabajo: En caso de que no se pueda aplicar ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial”⁵⁹.

Con las técnicas anteriores, puedo afirmar que el mejor método es el análisis y descripción de puestos, ya que es un instrumento fundamental para todo estudio del trabajo. Es decir es la base para la correcta distribución de las actividades, sueldos y todo lo que se refiere al reclutamiento, selección y desarrollo del personal.

•Descripción de puestos

Chiavenato define un puesto como “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporciona los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”⁶⁰.

La descripción de puestos de acuerdo a Chruden y Sherman pone en escrito cuales son los deberes y responsabilidades de un cargo. “Las especificaciones del mismo son las características del individuo que habrá de cumplir con estos deberes y responsabilidades”⁶¹.

⁵⁹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2ª Edición. Pág.122-123

⁶⁰ *Ibidem*. Pág. 78.

⁶¹ Chruden, H. y Sherman, A. Administración de Personal. 8ª Edición. Pág.137

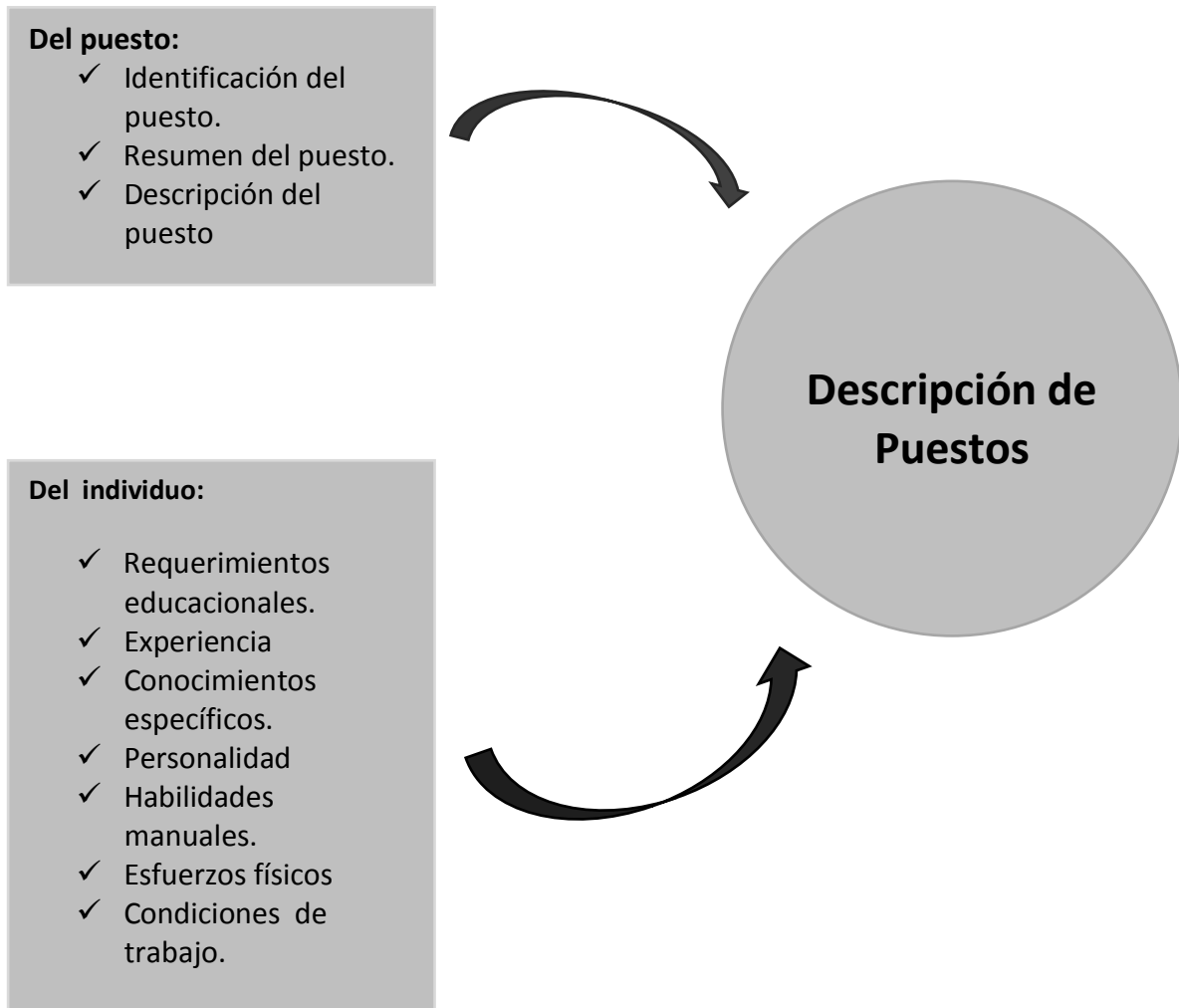


Figura 10. “Secciones de las Descripciones de Puestos”.

Fuente: Chruden, H. y Sherman, A. Administración de Personal. Pág. 204

El análisis de puestos le ayuda al trabajador a conocer con precisión que se debe hacer y lo que no se está haciendo bien. Así mismo le ayuda a conocer con claridad sus responsabilidades e impide que sus funciones invadan el campo de trabajo de otros (Ver Anexo 1).



Según el autor Agustín Reyes Ponce, el objeto del análisis del puesto “es determinar el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades que deben exigirse como mínimo indispensable que debe tener cualquiera que vaya a ocupar el puesto”⁶². Las posibilidades de aplicación del análisis de puestos son muy variadas en virtud, de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones:

- ❖ “Para encauzar el adecuadamente el reclutamiento del personal.
- ❖ Como una valiosa ayuda para la adecuada selección objetiva de personal.
- ❖ Para fijar adecuadamente programas de capacitación y desarrollo.
- ❖ Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- ❖ Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- ❖ Como parte integrante de manuales de organización.
- ❖ Para orientar y obviar, discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- ❖ Para fines contables y presupuestales.
- ❖ Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- ❖ Para posibles sistemas de incentivos.
- ❖ Para determinar montos de finanzas y seguros.
- ❖ Para efectos de planeación de los recursos humanos.
- ❖ Para efectos organizacionales.
- ❖ Para efectos de supervisión.
- ❖ Como valioso instrumento de la auditoría administrativa.
- ❖ Como técnica inicial de una mejor administración de los recursos”⁶³.

⁶² Reyes Ponce, Agustín. Administración del Personal 1ª Parte. Pág.40

⁶³ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 13ª Reimpresión. Pág. 178



2.9 Proceso de selección de Personal

En la mayoría de las organizaciones, este proceso debe ser continuo, todos los días pierden sus trabajos ya sea por decisión propia al tener algún tipo de personal o por que la empresa simplemente ya no los necesita, en consecuencia a la rotación es inevitable y deja vacantes que deben cubrirse con solicitantes dentro y fuera de la empresa, o bien con personas que sus aptitudes fueron evaluadas antes.

La selección de personal es un proceso compuesto por varias fases o secuencias que varían de acuerdo a la organización y con el nivel de puesto a cubrir y no todos los solicitantes recorren todos los pasos. Los pasos generalmente constituyen el proceso de selección según Werther y Keith son los siguientes:

- “Recepción preliminar de solicitudes.
- Administración de exámenes.
- Entrevistas de Selección.
- Verificación de referencias y antecedentes.
- Examen médico.
- Entrevista con el supervisor.
- Descripción realista del puesto.
- Decisión de contratar”⁶⁴.

⁶⁴ Willliam B. Werther, Jr. Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Pág. 185



❖ **Recepción Preliminar de Solicitudes.**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: La organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos" que decidan solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar.

El candidato entrega enseguida una solicitud formal de trabajo. Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

❖ **Administración de exámenes.**

Existe una gran variedad de exámenes para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, como pueden ser los exámenes psicológicos y otros ejercicios que simulen las condiciones de trabajo. Estos instrumentos nos permiten evaluar con objetividad los conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo.

Según Idalberto Chiavenato, la clasificación más común para aplicar las pruebas son:

- ✓ “En cuanto a la manera de aplicarlas (orales, escritas o de realización).
- ✓ En cuanto al área de conocimientos abarcados (pruebas generales y pruebas específicas)
- ✓ En cuanto a la manera de cómo se elaboran las pruebas (pruebas tradicionales, pruebas objetivas y pruebas mixtas)”⁶⁵.

⁶⁵ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2ª Edición. Pág.252



Las pruebas psicométricas son una herramienta complementaria para la selección de personal, que pueden ser muy útiles si se aplican de manera correcta. La selección de las pruebas psicométricas es indispensable para la medición de las competencias claves del puesto, ya que hay pruebas que miden algunas competencias de manera independiente.

Tomar la decisión de seleccionar a un candidato solamente con los resultados de las pruebas es un error, ya que algunas pruebas arrojan resultados diferentes cuando se aplican a la misma persona en diferente tiempo.

Diversos tipos de pruebas

- ✓ *“Psicológicas:* Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.
- ✓ *De conocimiento:* Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determina información o conocimientos que posee el examinado.
- ✓ *De desempeño:* Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.
- ✓ *De respuesta gráfica:* Las pruebas de respuesta gráfica, miden las respuestas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común.
- ✓ *Flexibilidad:* Incluso cuando se dispone de una batería de pruebas y resultados evidentemente la conveniencia de suministrarlas a los solicitantes de un puesto es importante mantener una actitud flexible”⁶⁶.

⁶⁶<http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/cap04b.html>



❖ Entrevista de Selección

“En esta etapa se aplican entrevistas para eliminar a los solicitantes ineptos o menos adecuados que han pasado la fase preliminar de selección. Por lo general estas entrevistas son manejadas por un especialista y suelen ser exploratorias.

Tipos de Entrevista

- *“No estructuradas:* Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una plática común.
- *Estructuradas:* Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas.
- *Mixtas:* En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permita las comparaciones entre candidatos; la no estructurada, añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- *De solución de problemas:* Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante.
- *De provocación de tensión:* Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hecha en rápida sucesión y de manera poco amistosa”⁶⁷.

⁶⁷ <http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/cap04b.html>



•El proceso de la Entrevista.

“Preparación del entrevistador: Requiere que se desarrollen preguntas específicas. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante. El entrevistador, además, debe lograr convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, así como explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

Existe una serie de temas perfectamente ajenos a la situación profesional y que deben ser conscientemente evitados (religión, política, etc.).

Creación de un ambiente de confianza: Esta labor corresponde al entrevistador, ya que tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes (incluso en los que no sean contratados) una imagen agradable, humana, amistosa.

Intercambio de información: Se basa en una conversación a través de la cual se adquiere información sobre el solicitante.

Terminación: Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. A continuación el entrevistador puede resumir al candidato, los siguientes pasos del proceso.

Evaluación: Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato”⁶⁸.

⁶⁸ *Ibíd*em pág. 85



❖ **Verificación de referencias y antecedentes.**

Para saber qué tipo de persona es el solicitante, si es confiable la información que proporciona, cómo se ha desenvuelto en trabajos anteriores y otras cuestiones similares, se recurre a la verificación de datos y a las referencias.

Las referencias personales son generalmente suministradas por los amigos y familiares del candidato. Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

❖ **Examen Médico:**

Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: Desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a su salud.

“El examen médico de admisión, es el que comúnmente piden las empresas. Este examen se presenta cuando un aspirante desea formar parte de la organización. Es preferible que este examen se realice al final del proceso de selección para evitar desembolsos de dinero innecesarios que serán definitivamente rechazados⁶⁹.”

⁶⁹ Fernández Jiménez, Israel. Tesis. “Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal para las empresa” UNIVERSIDAD VERACRUZANA, Veracruz 2010. Pág.77



❖ **Entrevista con el Supervisor.**

En esta última entrevista donde se citará al candidato seleccionado a ocupar la vacante. Por lo general es el supervisor del departamento interesado quien debe realizar la entrevista. Por consiguiente en él recae la responsabilidad de contratar a los nuevos empleados. Además, cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado, y aceptará su parte de responsabilidad si el candidato no es satisfactorio.

❖ **Descripción Realista del Puesto.**

Al término de la entrevista con el supervisor, es prudente describir el puesto que ocupará el futuro empleado, es decir, advertir sobre las realidades menos atractivas de su futura labor.

“Si el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado puede ser negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el lugar de trabajo. La tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos”⁷⁰.

⁷⁰ <http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/cap04b.html>



❖ **Decisión de Contratar**

“El final del proceso de selección lo marca la decisión de contratar. Esta responsabilidad responde al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos”⁷¹.

Esta decisión es tomada en base a la información obtenida durante las diferentes fases del proceso de selección. Al contratar un candidato se formaliza la relación de trabajo entre la organización y el nuevo empleado, generando el expediente correspondiente dentro de la empresa en que trabajara.

También le permiten al reclutador explicar en qué consiste el trabajo y sus requisitos, y aclarar las dudas del candidato en cuanto al puesto y la organiza

⁷¹ Fernández Jiménez, Israel. Tesis. “Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal para las empresa” UNIVERSIDAD VERACRUZANA, Veracruz 2010. Pág.78.

CAPÍTULO 3

REDES SOCIALES



"Las Empresas que entienden Social Media son las que dicen en su mensaje: te veo, te escucho, me importas"

Trey Pennington



3.1 Concepto de Redes Sociales

El concepto de Red Social ha adquirido una gran importancia en la última década, se ha convertido en una expresión del lenguaje común que asociamos con Facebook, Twitter. Pero su significado es mucho más amplio y complejo. Las redes sociales son, desde hace décadas el objeto de estudio de varias disciplinas. Con la llegada de la Web 2.0, las redes sociales en internet ocupan un lugar relevante en el campo de las relaciones personales y son, así mismo un paradigma de las posibilidades que nos ofrece esta nueva forma de usar y entender internet. A continuación vamos a definir las redes sociales, destacando los conceptos de algunos autores:

El Doctor Gustavo Aruguete nos dice que:

Que las redes sociales “Son formas de interacción social definida como un intercambio dinámico, entre personas, grupos, e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y que se organizan para potenciar sus recursos”⁷²

En el concepto anterior, el autor afirma que las redes sociales son intercambios dinámicos entre personas con fines en común, y que se relacionan para satisfacer sus necesidades y potenciar sus recursos.

⁷² Ponencia de las Jornadas sobre Gestión de la Organización del Tercer Sector en la Universidad “Di Tella”. Argentina 2010



El autor Antonio Fumero afirma que:

“Las redes sociales son plataformas para crear, editar y compartir contenido generado por el usuarios, y servicios *on line* (en línea) para el *networking* (contactos), que se consolidan y ofrecen un conjunto de servicios básicos con un valor añadido marginal”⁷³.

El autor conceptualiza a las redes sociales como plataformas para compartir contenidos y ofrecer servicios básicos por medio de Internet.

Los autores Kaplan y Haenlein nos dicen que:

Las redes sociales son “Un grupo de aplicaciones, basadas en internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos, generados por el usuario”⁷⁴.

De acuerdo a lo que dicen los autores las redes sociales son aplicaciones, desarrolladas por el usuario, que permiten la interacción entre individuos con elementos en común.

Los autores Christakis y James Fowler afirman que:

Las redes sociales son “Un conjunto de personas organizado de personas, formado por dos tipos de elementos: seres humanos y conexiones entre ellos”⁷⁵.

En el concepto anterior los autores hacen referencia al conjunto de personas interconectadas, es decir un conjunto de individuos, relacionados entre sí, con fines en común.

⁷³ Fumero, Antonio. Cultura Digital y Vida Cotidiana en Iberoamérica. Una revisión crítica más allá de la comunicación. N° 73.

⁷⁴ Kaplan Andreas Haenlein Michael. Users of the World, unite. The challenges and opportunities of social media, Business Arizon, Vol. 53, Issue1. Pág. 59

⁷⁵ Christakis Nicholas A. Fowler James. CONECTADOS. Página 32.



Los autores Barnes, Cerrito y Levy nos afirman que:

Redes sociales como “Una colección de relaciones interpersonales o sociales entre individuos, las que se desarrollan dentro de grupos sociales”⁷⁶.

En el concepto anterior los autores hacen referencia al conjunto de relaciones interpersonales, y la interacción dentro de un grupo social.

Mientras que para la autora Mónica Chadi :

“Son los lazos que conectan cada sistema social y que integradas constituyen una onda expansiva de comunicación e interrelación social, que crece en cantidad y modalidad, posibilitando la evolución de cada grupo social en función de todos y cada uno, ampliando las alternativas de solución frente a diferentes problemáticas”⁷⁷.

De los conceptos antes analizados se desglosa el siguiente:

Las redes sociales son espacios virtuales que permiten a los individuos, la interacción social, el intercambio constante de información, de intereses, ideas y opiniones. El concepto de red social alude a aquella estructura o forma de interacción social que involucra a un conjunto de personas relacionadas a partir de afinidades, similitudes a nivel profesional, es por eso que existen diferentes tipos de redes y se adecuan a cada persona, según sus fines y ocupaciones.

⁷⁶ Barnes, George R.; Cerrito, Patricia B.; Levi, Inessa. Social Networks. Vol. 20 Issue. Pág.179

⁷⁷ Chadi, Mónica. Redes Sociales en el Trabajo Social. 1ª Edición. Pág. 27



3.2 Importancia de las Redes Sociales en el Reclutamiento y la Selección de Personal

La expansión de las redes sociales ha propiciado que las organizaciones las utilicen no sólo como vehículo promocional o para obtener seguidores de marcas que las vendan en los productos de consumo. El Internet y las redes sociales como LinkedIn Y Facebook entre otras redes de conexión social, se utilizan actualmente como un medio de búsqueda del capital humano por parte del área de recursos humanos de las empresas. Resulta novedoso mencionar que actualmente las redes sociales son parte importante no sólo por su potencial comunicativo, sino que se articula como una nueva forma de sujeción social. Hoy en día gran parte de los líderes de opinión pública marcan nuevas tendencias en diversos ámbitos sociales a través de las publicaciones que realizan en la red. Esto se suma a la inmediatez y rápida circulación de información que caracteriza a las redes sociales.

Esta tendencia también ha generado un gran cambio en lo que ha reclutamiento y selección de personal se refiere. Hoy por hoy las fuentes de reclutamiento son en gran medida a través de bolsas de trabajo en distintos sitios, blog, entre otros, como bien es sabido.

Para los head hunters (cazadores de talento), dichas herramientas nos han sido fuentes de gran utilidad, puesto que han facilitado el poder encontrar los candidatos más apropiados según los perfiles de cargos que se estén buscando.

Por lo cual es importante que los postulantes no sólo publiquen el nombre de su cargo y las empresas en que han colaborado, sino también sus mayores logros y algunas referencias laborales que apoyen la información que es expuesta.



En relación a lo anteriormente descrito, resulta trascendental mantener actualizada la información, de esta forma se logra que los perfiles se encuentren vigentes en las diversas redes, señalando quizás alguna gestión relevante que se ha desarrollado el último tiempo.

Por otro lado y aunque parezca una obviedad, es de suma importancia tener una cuenta de correo para asuntos de índole laboral, ya que muchos candidatos tiene un e-mail con nombres un tanto informales, lo que puede ser visto como algo negativo para evaluadores y jefaturas de compañías a las que se postula.

Otro cambio relevante ha sido que las personas publican información personal u opiniones sobre el acontecer nacional o internacional en sus redes sociales. Muchas jefaturas toman la decisión final sobre la contratación de un candidato por sobre otro según las opiniones que emitan en sus redes. A pesar de que se pueden tener muchas discrepancias respecto del comportamiento ético que ello implica, la realidad nos muestra que es un procedimiento que se hace y que efectivamente puede afectar la vinculación a una empresa o no.

En definitiva, las redes sociales son herramientas muy eficaces a la hora de buscar un nuevo empleo. Sin embargo puede afectar dicho proceso sino se dosifica cierta información dentro de las publicaciones que se suban a la red.

“Este escenario digital, ha traspasado el departamento de recursos humanos de las compañías, transformándose en una herramienta eficaz para el reclutamiento del nuevo talento, ahora no sólo basta con leer el curriculum del postulante, las empresas también revisan sus participaciones en la red, ya sean el blogs, perfiles en portales de trabajo; de hecho muchos postulantes agregan sus direcciones en sus cartas de presentación”⁷⁸.

⁷⁸ <http://www.seminarium.com/mx/noticias/el-uso-de-las-redes-sociales-en-los-recursos-humanos/>



Recursos humanos es un área que ha tomado cada vez más importancia dentro de las compañías, siendo sus ejecutivos voces de peso en las tomas de decisiones por lo que necesitan estar a la vanguardia del tema.

Las redes sociales son cada vez más importantes para encontrar y ofrecer empleo, sobre todo ahora que están teniendo un gran crecimiento, ya que pueden funcionar como un gran escaparate en que los candidatos se expresan, se dan a conocer y muestran cosas que pueden interesar a la empresa. Por eso incluso hay empresas que han desarrollado aplicaciones integradas en las redes sociales para la búsqueda de empleo. Pero hay que tener en cuenta una cosa muy importante y que se aplica tanto a empresas como a candidatos en búsqueda de empleo, y es que no basta con tener presencia en varias redes sociales o en todas, es mejor seleccionar la red o redes sociales que interesan y ofrecer algo a mayores, actualizar, aportar contenido, informar y mostrarlas como un escaparate en que tanto la empresa como el candidato pueden ver exactamente lo que están buscando.

La era de las tecnologías de la información, ha generado nuevos modelos de negocios a través de internet, como es el caso de las redes sociales, un término que a pesar de que ha tomado como punto de concentración nuevos espacios y figuras, conserva su esencia y que ha venido a fortalecer y a estrechar las relaciones personales y comerciales.



VIDA ACADÉMICA

Internet creó
mercados
competentes
y efectivos



Redes sociales impactan en la economía global



El doctor Peter Andersen afirmó que las empresas usan las redes sociales para conocer tendencias y preferencias de los consumidores

4

“APENAS ESTAMOS ENTENDIENDO el uso de las redes sociales como un fenómeno interpersonal y como una herramienta de mercadotecnia”, afirmó el doctor Peter Andersen, especialista en comunicación de la Universidad Estatal de San Diego (SDSU por sus siglas en inglés), durante la Serie de Videoconferencias 2012 Protocolos de éxito sustentable en un nuevo mundo, realizada por el International Training Center (ITC) de la SDSU, California.

La economía global de hoy trabaja como una gran red, debido a que el mercado mundial utiliza las redes sociales para obtener preferencias y tendencias de los consumidores de manera inmediata, sin la necesidad de encuestas o grupos de estudio piloto, señaló en la videoconferencia “Reinvención de la Comunicación: redes multipropósito y su impacto global”, transmitida en la Unidad de Seminarios Jaime Keller Torres de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán (FESC).

Los clientes son flexibles a pagar más en productos o bienes que ofrezcan beneficios al entrar a una red; por ejemplo, la mayoría de los usuarios de tarjetas de crédito adquieren el servicio con el banco que brinde algún estímulo extra relacionado a sus afinidades, como millas de avión, y no con el que otorgue la menor tasa de interés, explicó el autor de Encuentros estrechos: comunicación en relaciones interpersonales.

Con el internet se crearon mercados competitivos y eficientes; sin embargo, éstos afectaron a los negocios tradicionales porque la mercancía en línea elimina al intermediario y es hasta 25 % más barata que la del aparador, precisó el doctor Peter Andersen en la ponencia organizada por el Departamento de Educación Continua, encabezado por la licenciada María González Sierra.

De igual forma, las redes sociales refuerzan de manera económica a la publicidad. Actualmente, los empresarios no pueden negarse a utilizar los medios electrónicos porque es la forma principal de comunicación en los jóvenes; las fotos y anuncios en facebook están disponibles a empleadores potenciales, prospectos de amigos, familiares, profesores y predadores, indicó el consultor del Centro Nacional de Control de Enfermedades de Estados Unidos.

El éxito de una empresa depende de la imagen del producto y la relación interpersonal que el consumidor tiene con el bien o servicio. Las redes interpersonales del cliente –familia y amigos cercanos– son la base fundamental para cualquier actividad profesional, puesto a que las redes de negocios están entrelazadas con las interpersonales. “La recomendación de un paciente al momento de elegir alguna marca tendrá mayor peso que un anuncio”, acotó.

Facebook y LinkedIn son valiosos porque incrementan el número de nodos y crean adicionales. Estas redes sociales presentan tres grupos de usuarios: los transmisores, individuos que disfrutan anunciarse ante una gran audiencia con la que mantienen poco contacto; los interactores, que sólo se vinculan con las personas cercanas, y los acechadores, quienes se dedican a vigilar y monitorear a los contactos. Los usuarios de las redes pueden estar en más de un grupo a la vez, abundó el doctor en comunicación.

“Las redes están en todos lados, nuestras redes neurológicas y celulares son la base de la vida misma; siempre bienen que ver con vínculos, comunicación e interacción. Manejan un gran potencial y riesgos. Conectémonos responsablemente”, finalizó el doctor Peter Andersen.



Figura 11 “Redes Sociales que impactan en la economía global.

Fuente: COMUNIDAD UNAM, México 2012, 10ª época, volumen 5, Página 4-5.



VIDA ACADÉMICA



El doctor Carlos Matias subrayó la importancia de usar las redes sociales de forma responsable

Redes sociales: plataforma de negocios

En la organización, las redes sociales deben servir como una plataforma de lanzamiento para dar a conocer los bienes, productos y servicios de la empresa, manifestó el doctor Carlos Matias Armas, académico de la Facultad seleccionado por su excelencia en el área de estudio para contextualizar el tema en México al concluir la ponencia de San Diego.

Asimismo, prosiguió, son un aliado estratégico para la creación de escenarios en espacios en los que se busca incursionar. Las compañías transnacionales alcanzan el éxito porque planifican la forma de llegar a los mercados a través del uso estructurado y responsable de las redes sociales.

"Nuestra profesión (Administración o Contaduría) busca siempre la utilidad, de las redes se debe obtener siempre un valor", manifestó. Los medios de comunicación siempre han existido porque el ser humano es un ente social que se relaciona como individuo con la familia, los grupos y la sociedad, refirió.

"El abuso en lugar del uso de la tecnología genera más ruido, no podemos convertirnos en seres dependientes de la tecnología. Las redes sociales deben emplearse con responsabilidad para no ocasionar situaciones que concluyan en el caos", advirtió el doctor Carlos Matias.

Por su parte, la doctora Sandra Luz González López, docente de la FESQ, exhortó a los alumnos a poner en práctica el conocimiento obtenido en las dos conferencias para proyectarse como profesionistas que generan resultados de calidad. Asimismo, les invitó a participar en la ponencia "Excelencia y desempeño con estándares de clase mundial: un nuevo mandato para el éxito" el próximo 6 de diciembre.

Ana G. Vázquez Reyes

La doctora Sandra Luz González exhortó a los estudiantes a poner en práctica los conocimientos adquiridos en las ponencias



5



Alumnos de las licenciaturas en Administración y Contaduría asistieron a la tercera videoconferencia realizada por la Universidad Estatal de San Diego



UNAM COMUNIDAD • 25 DE NOVIEMBRE DE 2012

Figura 12 "Redes Sociales que impactan en la economía global." Fuente: COMUNIDAD UNAM, México 2012, 10ª época, volumen 5, Página 4-5.



Redes Sociales que impactan en la Economía Global

En la Videoconferencia que se llevó a cabo sobre las Redes Sociales y el Impacto en la Economía Global, el Dr. Peter Anderson especialista en comunicación de la Universidad de San Diego afirma que “ El uso de las redes sociales como un fenómeno interpersonal y como una herramienta de mercadotecnia”. El Dr. Matías Profesor Ord. De Carrera Titular de la Universidad Nacional Autónoma de México, seleccionado por su excelencia en el área de estudio, para contextualizar nos dice “En la organización, las redes sociales deben servir como una plataforma de lanzamiento para dar a conocer los bienes y servicios, son un aliado estratégico para la creación de escenarios en espacios en los que debe incursionar”⁷⁹

La Dra. Sandra Luz González López docente, especialista en comunicación y distinguida por su trayectoria de excelencia, nos afirma que “No debemos ser presas de la tecnología, ni hacer uso indebido de las redes sociales, hoy en día son fundamentales para la economía , es por ello que debemos hacer uso profesional y positivo, así mismo obtendremos resultados favorables”⁸⁰.

De acuerdo a los expertos en el tema, las redes sociales están reforzando un segmento que está en pleno desarrollo, las empresas impulsan sus negocios y ofrecen empleos, el uso incorrecto puede ocasionar caos.

Las redes sociales se han convertido en una forma de mercadeo que parece ser eficiente. Hoy en día, no hay nada mejor que una buena referencia que llega al correo electrónico o al sitio personal para confiar en la calidad de un producto o de un servicio.

⁷⁹COMUNIDAD UNAM .Noviembre 25. “Redes Sociales que Impactan en la Economía Global”. Volúmen 25, N° 25.Pág.4-5

⁸⁰ Ídem



3.3 Tipos de Redes Sociales

Teniendo en cuenta la dimensión social de las redes, la primera clasificación se podría hacer sería distinguir entre: Redes Sociales off-line o analógicas, sin la intermediación de un aparato o sistema electrónico; redes sociales on-line o digitales, a través de medios electrónicos; y redes sociales mixtas, mezcla de los dos tipos anteriores. Pero, como se ha visto, las redes sociales son un tema complejo, por lo que dentro de la categoría vertical vamos a utilizar una clasificación más completa, de ordenación múltiple.

El concepto red social alude a aquella estructura o forma de interacción social que involucra a un conjunto de personas relacionadas a partir de afinidades, similitudes a nivel profesional, amistad y parentesco.

Se clasifican en:

- ❖ **“Redes Sociales Horizontales:** Esta clase de red social no fue creada para alojar a un tipo específico de usuario o un tópico concreto. De modo contrario, permiten la libre participación de quien así lo desee, proporcionándole una herramienta para la interacción a nivel general”⁸¹.

Las redes sociales horizontales no tienen una temática definida, están dirigidas a un público genérico, y se centran en los contactos. La motivación de los usuarios al acceder a ellas es la interrelación general, sin un propósito concreto.

Su función principal es la de relacionar personas a través de las herramientas que ofrecen, y todas comparten las mismas características: crear un perfil, compartir contenidos y generar listas de contactos.

⁸¹ <http://www.tiposde.org/internet/87-tipos-de-redes-sociales/>



Algunas de ellas son:

- ✓ **“Facebook:** Red social gratuita creada por Mark Zuckerberg. Se desarrolló, inicialmente, como una red para estudiantes de la Universidad Harvard, pero desde hace unos años está abierta a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Permite crear grupos y páginas, enviar regalos, y participar en juegos sociales. Es una de las más populares en España, especialmente entre los mayores de 25 años.
- ✓ **MySpace:** Incluye blogs y espacios de entretenimiento social que permiten conocer el trabajo de otros usuarios, escuchar música y ver vídeos. Es muy utilizada por grupos musicales para compartir sus proyectos y crear grupos de seguidores.
- ✓ **Orkut:** Red social y comunidad virtual gestionada por Google, y lanzada en enero del 2004. Está diseñada para mantener relaciones, pero también para hacer nuevos amigos, contactos comerciales o relaciones más íntimas. Es una red muy popular en India y Brasil.
- ✓ **Sonico:** Orientada al público latinoamericano, y muy centrada en los juegos sociales con opciones de juegos multijugador.
- ✓ **Tuenti:** Red social española dirigida a la población joven. Se denomina a sí misma como una plataforma social de comunicación.
- ✓ **Bebo:** Esta red social, fundada en 2004, tiene por nombre el acrónimo de "Blog Early, Blog Often". Una de sus particularidades es que permite crear tres tipos de perfiles: Públicos, privados y totalmente privados, lo que la convierte en una opción de alta privacidad.



- ✓ **Netlog:** Su público objetivo es la juventud europea y de América Latina. Es de origen Belga y fue fundada en julio del 2003 por Lorenz Bogaert y Toon Coppens. Tiene más de 90 millones de usuarios registrados en 25 idiomas diferentes. Permite crear un espacio web propio y personalizarlo.

- ✓ **Google+:** La red social de Google tiene unas características comunes a las demás. Para registrarse es necesario disponer de una cuenta Gmail. Es una de las más importantes en España por número de usuarios. Una de sus ventajas son las videoconferencias, que permiten conversaciones con hasta nueve usuarios simultáneamente.

- ✓ **Badoo.** Fundada en 2006, ha tenido una enorme repercusión en los medios de comunicación por su crecimiento y perspectivas de futuro, 150.000 nuevas personas se registran cada día. Opera en 180 países con mayor actividad en América Latina, España, Italia y Francia. También ha sido criticada por su mala protección de la privacidad”⁸².

- ❖ **“Redes Sociales Verticales:** El término designa a aquellas redes dirigidas a un público determinado. Es decir, son especializadas. Las personas acuden a ellas debido a un interés en común.

Aunque las redes sociales verticales ganan diariamente miles de usuarios, otras tantas especializadas se crean para dar cabida a los gustos e intereses de las personas que buscan un espacio de intercambio común. Como se verá más adelante, la posibilidad que ofrecen ciertas plataformas de crear una red social propia y personalizada produce redes sociales de todo tipo, específicas para los intereses de sus usuarios.

⁸² <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/ca/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=3>



Por otro lado, las grandes compañías de Internet aspiran a competir con las redes más importantes que se reparten el grueso de usuarios de red social, ofreciendo actividades, contenidos o temas concretos. La clasificación que se presenta a continuación permite ordenar la diversidad que ha generado la explosión de redes sociales especializadas de los últimos años y se dividen en:

- *Profesionales*: Su propósito se centra en establecer un nexo entre distintos profesionales. A través de las mismas es posible compartir información en torno a una especialidad concreta, originando relaciones laborales. Las más importantes son: Xing, LinkedIn, y Viadeo, que engloban todo tipo de profesiones, pero también existen otras específicas de un sector como HR.com, para los profesionales de recursos humanos, o ResearchGate, para investigadores científicos.
- *Identidad cultural*: En los últimos años, debido al poder de la globalización, se aprecia un incremento de referencia al origen por parte de muchos grupos que crean sus propias redes para mantener la identidad.

Ejemplos de esto son: Spaniards, la comunidad de españoles en el mundo; y Asianave, red social para los asiático-americanos.

- *Aficiones*. Estas redes sociales están dirigidas a los amantes de alguna actividad de ocio y tiempo libre. Encontramos redes tan dispares como los pasatiempos que recogen, por ejemplo: Bloosee, sobre actividades y deportes en los océanos; Ravelry, para aficionados al punto y el ganchillo; Athlinks, centrada en natación y atletismo; Dogster, para apasionados de los perros; o Moterus, relacionada con las actividades y el estilo de vida de motoristas y moteros.



- *Movimientos sociales.* Se desarrollan en torno a una preocupación social. Algunas son: WiserEarth, para la justicia social y la sostenibilidad; SocialVibe, conecta consumidores con organizaciones benéficas; o Care2, para personas interesadas en el estilo de vida ecológico y el activismo social.

- *Viajes.* Con la facilidad para viajar y el desarrollo de los viajes 2.0, estas redes sociales han ganado terreno a las tradicionales guías de viajes a la hora de preparar una escapada. Conectan viajeros que comparten sus experiencias por todo el mundo. Podemos visitar: WAYN, TravBuddy, Travellerspoint, Minube o Exploroo.

- ✓ ***Verticales de Ocio:*** Tiene como finalidad reunir a usuarios que compartan actividades de esparcimiento tales como deportes, música, videojuegos.

Las más destacadas son:

Microblogging. Estas redes sociales ofrecen un servicio de envío y publicación de mensajes breves de texto. También permiten seguir a otros usuarios, aunque esto no establece necesariamente una relación recíproca, como los seguidores o followers de los famosos en Twitter.

Juegos. En estas plataformas se congregan usuarios para jugar y relacionarse con otras personas mediante los servicios que ofrecen. A pesar de que muchos creen que son, simplemente, sitios web de juegos virtuales, las redes sociales que se crean en torno a ellos establecen interacciones tan potentes que, incluso, muchos expertos de las ciencias sociales han estudiado el comportamiento de los colectivos y usuarios dentro de ellos. Algunas son: Friendster, Foursquare, SecondLife, Habbo, Wipley, Nosplay.



- ✓ **Verticales Mixtas:** Esta clase de red ofrece una fusión entre las dos anteriores, proporcionando al público un lugar concreto donde desarrollar actividades profesionales y personales.

Fotos. Estos servicios ofrecen la posibilidad de almacenar, ordenar, buscar y compartir fotografías. Las más importantes en número de usuarios son: Flickr, Fotolog, Pinterest y Panoramio.

Música. Especializadas en escuchar, clasificar y compartir música, permiten crear listas de contactos y conocer, en tiempo real, las preferencias musicales de otros miembros. Ejemplos de estas redes sociales son: Last.fm, Blip.fm o Grooveshark.

Vídeos. Los sitios web de almacenamiento de vídeos se han popularizado de tal manera que en los últimos años incorporan la creación de perfiles y listas de amigos para la participación colectiva mediante los recursos de los usuarios, y los gustos sobre los mismos. Algunos son: Youtube, Vimeo, Dailymotion, Pinterest y Flickr.

Documentos. Por la red navegan documentos de todo tipo en formatos diversos, en estas redes sociales podemos encontrar, publicar y compartir los textos definidos por nuestras preferencias de una manera fácil y accesible. Su mayor exponente es Scribd⁸³.

⁸³ *Ibidem* Pág. 95



En función del sujeto existe otra clasificación:

- ❖ **“Redes Sociales Humanas:** Promueven la interacción entre individuos de acuerdo a sus gustos, intereses, y actividades en general. Estas redes sociales tienen como objetivo fomentar las relaciones entre personas, conectando individuos según su perfil social, su edad y actividades. El principal ejemplo para estas redes es Tuenti.

- ❖ **Redes Sociales de Contenido:** El centro de interés reside en el contenido de aquello que se publica en la red. Es decir que las relaciones establecidas allí dependerán de los archivos a los que tengan acceso el resto de los usuarios.

En estos tipos de redes sociales en lugar de darles prioridad a los usuarios, se le da prioridad al contenido que se comparte. Los ejemplos más significativos son Flickr, y la más reciente Pinterest.

En función de la localización geográfica:

- ❖ **Redes Sociales Sedentarias:** Se refiere a aquellas redes que se modifican de acuerdo a los contenidos publicados, las relaciones, eventos, etc.

- ❖ **Redes Sociales Nómadas:** De características similares a las redes sociales sedentarias, a las cuales se les suma un nuevo elemento basado en la ubicación geográfica del sujeto”⁸⁴.

Las redes sociales en Internet proporcionan la interacción entre millones de personas en tiempo real y con inmediatez. Dependiendo del intercambio que haya entre los usuarios, el contenido que compartan, y los intereses plantados de antemano por la red sociales, se hace la clasificación.

⁸⁴ <http://comunidad.iebschool.com/redessocialesnews/tipos-de-redes-sociales/#.UiaO3TYXGRd>



Agrupar las redes sociales y conocer cómo se clasifican cada una es importante, no tanto como usuarios aficionados, pero sí son la nueva figura 2.0, y deben entender cómo se estructuran las redes.



Figura 13. “Tipos de Redes Sociales”.

Fuente: <http://blog.staffcreativa.pe/redes-sociales2/>



3.4 Las Redes Sociales y los Profesionales

Las redes sociales, en general, constituyen verdaderas plataformas que hacen que sea más fácil crear y mantener contactos con quienes comunicarse, publicar y compartir recursos de diferentes tipos, crear comunidades o grupos de interés y mostrar nuestra identidad en la medida en que lo deseemos.



Figura 14. Networking. “Las Redes Profesionales”

Fuente: <http://www.socialdente.com/2010/09/27/networking-las-redes-sociales-profesionales/>

Objetivos:

- “Establecer redes de contactos profesionales. Gracias a las redes sociales se está más conectados que nunca, sin necesidad de desplazarse físicamente, y es más fácil establecer vínculos con otros colegas.
- Crear grupos de interés con los que debatir o compartir recursos.



- De esta forma se favorece el aprovechamiento de la inteligencia colectiva entre los profesionales y se generan dinámicas de colaboración que puedan extrapolarse a otros ámbitos.
- Crear una identidad como profesionales. Las redes sociales nos permiten darnos a conocer en el mercado laboral, pero también entre los compañeros, profesionales o con la misma actividad empresarial.
- Difundir y compartir información, experiencias profesionales, invitaciones a eventos, celebración de efemérides, lecturas, ideas. Si queremos mantenernos informados sobre un área determinada, formar parte de la red de otros profesionales que trabajan en esa misma área nos ayudará a mantenernos al tanto de novedades.
- Como medio de comunicación con los profesionales. Las redes sociales incluyen sistemas de comunicación como mensajería o chats, y otros más informales como el “muro” o los comentarios, que pueden ser más ágiles para intercambiar información sobre aspectos puntuales o si no queremos salir de la plataforma en cuestión. Es decir, que las formas de comunicación son más flexibles y se fomenta su uso: Es sencillo y rápido poder comentar una fotografía o escribir en el muro de alguien”⁸⁵.

El resultado es una mayor accesibilidad de los profesionales, que no sólo son más fáciles de localizar, sino que también existen más mecanismos para de comunicación entre ellos.

Por lo tanto, éstos están más y mejor conectados e informados y los lazos se fortalecen con estas conexiones. De esta forma se fomenta una idea de comunidad, y se favorece la cultura de la colaboración.

⁸⁵ King, David L. The Future is Not Out of Reach: trends, Transformations & Accessibility . En: Jornada Acercamiento profesional a la web social: experiencias de bibliotecas 2.0 y formación en nuevas herramientas,



❖ Redes Profesionales

El uso de las redes sociales en el trabajo por parte de los empleados puede, potencialmente, transformar el mundo laboral.

Numerosas empresas conocidas están sacando provecho del poder de conectividad de las redes sociales para mejorar la productividad, la innovación, la colaboración, la reputación y la implicación de los empleados.

Los líderes tienen que buscar formas de aprovechar la popularidad y el valor comercial de las redes sociales para impulsar el rendimiento de la organización y ampliar los objetivos corporativos. Pero la atención de estos esfuerzos no debería centrarse en intentar controlar la conducta de los empleados respecto a las redes sociales, sino en canalizar ese uso en una dirección que beneficie a empresas y empleados por igual.

La última innovación tecnológica que ha aparecido en el puesto de trabajo son las redes sociales que permiten a las personas conectarse, comunicarse y compartir información de una forma totalmente revolucionaria e innovadora.

Las redes sociales de contactos profesionales como LinkedIn, XING y Viadeo están enfocadas y dirigidas al ámbito empresarial y laboral con el fin de que el usuario pueda interactuar con otros profesionales del sector y así encontrar nuevas oportunidades para él y su negocio.



“LinkedIn: Es básicamente una red social para intercambiar información, ideas y oportunidades. Te proporciona un amplio abanico de posibilidades por descubrir para desarrollarte profesionalmente. Cuenta con más de 75 millones de usuarios en el mundo y es una de las redes sociales profesionales más utilizadas. En ella se podrá gestionar la información de tu perfil profesional y crear una red de contactos profesionales que te ofrecerán un mayor conocimiento e información de gran valor en tu sector laboral con lo que se podrá progresar profesionalmente (Ver Anexo 2).



Figura 15. “LinkedIn”
Fuente: <http://mx.linkedin.com/>

Orientada a mantener, hacer contactos profesionales y que está en continuo crecimiento. Aquí no se suben las fotos de sus viajes o su familia, en esta red se debe cargar su experiencia laboral y los estudios que haya logrado hasta el momento. Se puede relacionar con profesionales afines a su carrera o industria en la que Ud. se desempeña.

También estará al tanto de movimientos laborales de sus compañeros de la Universidad o de trabajos anteriores.



Se puede “seguir empresas” para mantenerse actualizado de los cambios en la estructura organizacional o si existen posiciones abiertas y nuevas búsquedas en ellas.

El potencial de LinkedIn es enorme para conocer a gente con los mismos intereses, buscar clientes, proveedores, darse a conocer, encontrar la opinión de expertos en foros o incluso para buscar empleo. Es conveniente tener su perfil actualizado y si es posible en dos idiomas (Inglés y Español)”⁸⁶.

Esta red profesional presenta ventajas y desventajas, que a continuación se dará a conocer:

Ventajas

- “LinkedIn te puede generar más negocios, más oportunidades de trabajo y más dinero.
- Ayuda a mantener contacto directo con los líderes y referentes de tu industria y sector.
- Permite estar en contacto con profesionales y que ellos te encuentren a ti.
- Ser recomendado por otros conocidos, partners (compañeros) o profesionales de tu sector.

- Obtener respuestas a tus preguntas de otros profesionales. Incluso puedes participar de consultas de otros.
- Se puede utilizar como curriculum vitae online y que te descubran por él.
- En definitiva es cómo tener tu propio sitio web, corporativa o profesionalmente hablando.
- Te ayuda a estar al día, conocer los movimientos de los personajes del sector puede ser muy útil.
- Puedes incluir una foto tuya, para que te reconozcan por ella si no recuerdan tu nombre y referencias.

⁸⁶ Roca Juanma. Revolución LinkedIn.1ª Edición. Pág. 24-28



- Es muy privado. No se puede hacer spam (bombardeo publicitario) fácilmente, ni se puede vulnerar los principios de anonimato que el usuario haya elegido tener.
- Se puede buscar el perfil de varias empresas, por lo que me permite investigarlas para poder tener un mejor acercamiento o una propuesta más acertada en caso de querer hacer negocios con ellos.

Desventajas

- Si alguien quiere difamar a otra persona, puede escribir comentarios negativos para desacreditarlo y estos pueden ser vistos en poco tiempo por muchas personas.
- Se puede prestar para el robo de identidad y difamación.
- Aunque en menor medida que otras redes sociales, no está exenta de spam (bombardeo publicitario). Se pueden conseguir datos muy personales en cuestión de ingresos y nivel socioeconómico⁸⁷.

⁸⁷ Pettigrew, Florencia, Directora de Mercadotecnia Internacional de LinkedIn en entrevista para Gabriela Frías de CNN en español (julio, 2008). Consultado el 13 de agosto de 2010 en http://www.youtube.com/watch?v=X4x__TgFuzE



XING: “Es todo un referente en la Web 2.0 ya que es la única red social que cotiza en bolsa. Esta red de origen alemán, supera los 1.4 millones de usuarios en España lo que la convierte en la red social profesional más utilizada de nuestro país. Durante el primer trimestre del 2010, esta red social ha sumado casi 5.000 nuevos usuarios al día. Es una red social para profesionales, es decir un punto de encuentro para personas de negocios y personas profesionales de todos los sectores, que recurren a esta plataforma, para cuidar sus contactos existentes y establecer nuevas y fructíferas relaciones con otros usuarios (Ver anexo 3).



Figura 16 “XING”

Fuente: <http://www.xing.com/es>

Cada usuario tiene su propio buzón de mensajes electrónicos que cuenta con un sistema de notificación al buzón de correo electrónico habitual y configuraciones de privacidad para recibir sólo mensajes personalmente elegidos. Los mensajes en el buzón solamente se pueden leer a través de la página web de Xing. Los usuarios también pueden contactarse entre ellos a través de otros medios como son: Mensajes instantáneos a través de Skype o teléfono y con un supuesto previo permiso o con una entrada al libro de visitas.

Permite exportar los contactos a un dispositivo móvil al igual que realizar las mismas funcionalidades que se te permiten conectándote a la Página Web de Xing.



Organiza los contactos según sean: Contactos confirmados, contactos no confirmados, favoritos y contactos por confirmar. Posibilidad de ingresar en grupos de acuerdo a los intereses del usuario”⁸⁸.

Así como LinkedIn, esta red social también presenta ventajas y desventajas, para que el usuario evalúe su eficacia y tome la decisión de crear o no su perfil profesional.

Ventajas

- ❖ “Establece contactos profesionales de manera gratuita.
- ❖ Permite ver en un mapa la ubicación de tu lista de contactos.
- ❖ Herramienta de futuros para la empresa: Unificar servicios de teléfono y correo electrónico.
- ❖ Contacta a las personas a través de mensajes seguros o por Skype.
- ❖ Permite promocionarte de cara a conseguir un trabajo acorde a tus expectativas/estudios.

Desventajas

- ❖ Difícil de usar si se tienen pocos conocimientos informáticos.
- ❖ Falta manual de ayuda
- ❖ Algunas funciones están limitadas a usuarios Premium (usuarios que pagan por el servicio).
- ❖ Exhiben una red de contactos valiosos considerado como una ventaja frente a posibles ofertas de empleo, procedentes de otros usuarios y de los numerosos "head-hunters" (cazadores de talento) que abundan en la plataforma”⁸⁹.

⁸⁸ <https://www.xing.com/app/forum/seoparser/XING/allgemeines-feedback-und-anregungen-4/xing-offizielle-stellungnahme-2458994/2458994/> www.xing.com

⁸⁹ <http://www.slideshare.net/eiglyssaucedo/neurona-y-xing1-3934039>



VIIDEO: “Es una Red Social Profesional de la Web 2.0 fundada en mayo de 2004 por Dan Serfaty y Thierry Lunati, la segunda de su tipo más grande después de LinkedIn. Es ideal para descubrir oportunidades de negocio (encontrar clientes, socios y proveedores), incrementar tu visibilidad y reputación online, y gestionar y desarrollar una red de contactos profesionales”⁹⁰. El registro es gratuito y puede hacerse con una cuenta básica o una cuenta Premium (servicio de paga). (Ver Anexo 4).



Figura17 “Viadeo”

Fuente: <https://secure.viadeo.com/en/signin>

Esta Red Social tiene ciertas ventajas y desventajas, que a continuación se darán a conocer

Ventajas:

- Viadeo dispone de una herramienta de búsqueda. Con esta pueden localizarse antiguos compañeros de trabajo o estudios o trabajadores freelance (trabajadores autónomos).

⁹⁰ Arroyo-Vázquez, Natalia. “El uso profesional de las redes sociales”. Anuario ThinkEPI, 2009, V. 3, Pág. 145-152



Los contactos deben ser confirmados por ambas partes para formar parte de un listado de direcciones.

- Viadeo posee una filosofía de localización. Tienen oficinas en varios países, donde se estudia el mercado, sus tendencias y diferencias culturales. De esta forma, ofrecen segmentación en sus servicios. Viadeo trabaja diferente según el país del usuario.
- Otro aspecto a destacar, es la posibilidad de sincronización del perfil con Outlook y así mismo con contactos en Gmail, Hotmail, Yahoo. Además, también puedes conectar tu cuenta Viadeo con tu cuenta de Twitter. De esta manera, todo lo que publiques en Viadeo, podrás difundirlo en Twitter a tiempo real.

Desventajas:

- “Los ingresos los consiguen a través de anuncios (20%), por sus servicios a los cazatalentos o reclutadores de empleados para empresas (30%) y a través del pago por uso (50%).
- Tener un perfil de Viadeo es gratis, no así escribir a gente que esté fuera de nuestra red social o poder saber quién ha consultado nuestro perfil. Para tener acceso a esta información se ofrece una versión de pago cuyo precio comienza en seis euros mensuales”⁹¹.

⁹¹http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2012/04/12/actualidad/1334214335_918706.html.



3.5. Diferencias entre las Redes Profesionales

Desde sus inicios las redes sociales profesionales además de permitirnos socializar con personas de nuestro mismo sector profesional, nos han dado las herramientas para ir en busca de nuestros intereses, entre ellos buscar trabajo, conectarse con gente, contratar personal, buscar socios, proveedores, etc., de ahí que las redes sociales empresariales y profesionales estén creciendo cada vez más. **Comparativa Xing, LinkedIn y Viadeo según la revista Eroski Consumer** Dentro de los puntos que se pueden destacar del artículo de la revista Eroski Consumer están las similitudes y diferencias entre las tres Redes Profesionales: Xing, LinkedIn y Viadeo.

“Similitudes:

- Posibilidad de gestión y organización del perfil
- Gestión de contactos
- Cuentas gratuitas y cuentas Premium
- Plataforma para encontrar empleo

Diferencias:

- LinkedIn dispone de un sistema para enviar y recibir mensajes de cualquier usuario de la red denominado InMail, que difiere del que utilizan **Xing** y Viadeo.
- LinkedIn permite la importación y exportación de los contactos a otros formatos y plataformas”⁹².

⁹² <http://www.consumer.es/web/es/tecnologia/internet/2010/02/24/191366.php>.



Xing sólo permite la exportación a determinados formatos, como la agenda de contactos del iPhone, no siendo posible importar de otras plataformas- Viadeo destaca por el aspecto de comunidad que ofrece con diversos apartados que van desde la publicación de foros de debate (que también dispone tanto Xing como LinkedIn), hasta la compartición de enlaces con artículos de interés para el resto de la red de contactos.

Las secciones de empleo de Xing y LinkedIn cuentan con completos apartados de ofertas insertadas por las empresas de selección de personal más conocidas. Viadeo compensa este apartado algo descuidado con una amplia oferta de formación orientada a encontrar centros de estudios para cursar másteres, así como la publicación gratuita de anuncios clasificados para temáticas que permitan buscar socios, distribuidores y ofertar servicios.

Tabla comparativa			
	LinkedIn	Xing	Viadeo
Cuenta básica gratuita	Sí	Sí	Sí
Cuenta Premium	Sí	Sí	Sí
Coste cuenta Premium	desde 24,95 a 499,95 dólares/mes	6,95 euros/mes (*)	6,65 euros/mes (**)
Busquedas sin limitaciones	Premium	Gratuito	Premium
Saber quien ha consultado el perfil	Premium	Gratuito	Premium
Escribir a cualquier contacto	Premium	Premium	Premium
(*) Suscripción Premium durante tres meses en un único pago de 20,85 euros			
(**) Premium 3 meses mediante un único pago de 19,85 euros			

Figura 15 “Tabla Comparativa de las Redes Sociales”

Fuente: <http://www.consumer.es/web/es/tecnologia/internet/2010/02/24/191366.php>



Un aspecto a destacar en el artículo es la importancia que se le da a diferenciar este tipo de redes sociales profesionales de otros tipos vinculadas principalmente al ocio. Por lo tanto, la gestión de la cuenta y de los contactos debe hacerse en función del carácter profesional de la red. Así mismo, se resalta la función del perfil y de la dedicación que requiere dada su importancia, sobre todo en la búsqueda de empleo.

LinkedIn es la más popular y aunque se han discutido las maneras en la que se pueden aprovechar al máximo esta red social, es necesario que la distingamos de su competidora Xing que viene creciendo cada vez más.

Ambas redes sociales se desarrollan en el marco profesional, mientras que LinkedIn ha arrasado con el mercado americano y latino, Xing de origen alemán se ha ganado al mercado europeo y cada vez tiene mayor cabida en América Latina.

“Ambas redes sociales profesionales manejan cifras impresionantes: Por un lado, LinkedIn tiene más de 53 millones de personas conectadas en el mundo y en 2009 sus ingresos alcanzaron los 100 millones de dólares.

Por su parte, Xing ya tiene en cartera 8.3 millones de conectados, generando un volumen de 45 millones de euros en el negocio”⁹³.

⁹³ <http://www.altonivel.com.mx/12041-linkedin-o-xing-que-red-profesional-elegir.html>



LINKEDIN VS XING

*Búsqueda:	*Búsqueda:
En LinkedIn la segmentación es más eficiente y las opciones de privacidad son más complejas.	En Xing búsquedas se realizan más enfocadas en relevancia y las configuraciones de privacidad son bastante abiertas.
*Grupos:	*Grupos:
Crear grupos y subgrupos, en LinkedIn esa opción es para todos los usuarios, incluso los que tienen una cuenta básica.	Crear grupos y subgrupos en Xing, los usuarios sólo tienen esa posibilidad en versiones superiores, ya que el usuario nuevo sólo podrá unirse a los ya creados.
*Invitaciones:	*Invitaciones:
En LinkedIn para agregar usuarios a nuestra red, nos exige conocer previamente al usuario.	La forma en la que se agregan usuarios a nuestra red de contactos es mucho más abierta en Xing.
*Recomendaciones:	*Recomendaciones:
Una opción que ha convertido en líder a LinkedIn es justamente el poder recomendar a los usuarios, ya sea si son ex trabajadores o ex compañeros de trabajo, ya que eso da un valor agregado a nuestros perfiles.	En Xing, la opción de recomendar a los usuarios, no está disponible en cuentas básicas.

En definitiva LinkedIn es una red social para profesionales tecnológicos, creativos, emprendedores, más exigente que Xing para quien la apertura en detrimento de la privacidad, es la mejor forma de dar a conocer perfiles profesionales, y por lo tanto, de facilitar sinergias.

Será mucho más fácil encontrar alguien con quien trabajar en Xing debido a la publicidad de los perfiles, pero si se tratara de una sociedad más seria o un cargo de confianza probablemente los empresarios se dirijan a LinkedIn. Aunque todo depende de dónde esté la mayoría de tu ambiente profesional.



3.6 Búsqueda de Empleo a través de las Redes Sociales

Las redes sociales se han convertido en una nueva herramienta para la búsqueda de empleo y un canal de comunicación entre empresa y candidatos.

En los tiempos de crisis económica en los que la sociedad se halla inmersa, el número de desempleados ha aumentado alarmantemente. El paro es una triste realidad muy presente en millones de familias. Por ese motivo, este momento es el más idóneo para investigar y conocer nuevas y eficaces maneras de encontrar oportunidades laborales.

El envío de currículos en papel a la propia empresa sigue funcionando, pero ya no es suficiente ante la gran competencia laboral a la que se enfrentan los buscadores activos de empleo.

Para llegar a un máximo de empresas, de forma económica y eficaz, Internet se alza como el medio más idóneo. Y últimamente, las redes sociales están jugando un papel muy importante en el mercado de la oferta y la demanda laboral.

“El perfil de usuario en LinkedIn es un CV on-line (en línea). Además de los datos personales, los campos a rellenar están enfocados a la formación y experiencia profesional. De esta manera, las empresas interesadas solo tienen que visitar el perfil de un usuario para conocer su trayectoria profesional y sus capacidades para un determinado puesto”⁹⁴.

Los contactos de esta red son muy similares a los de la vida real, ya que solo se puede agregar a un usuario si se le conoce de algo (compañero de trabajo, amigo, compañero de estudios). De esta manera, también las empresas pueden conocer la red de contactos y relaciones laborales que tienen sus candidatos.

⁹⁴ http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/es/ola/redes_sociales_donde_buscar_empleo



❖ Oportunidades Laborales en la Red.

“En la actualidad, las nuevas tecnologías de la información son consideradas fundamentales al momento de insertarnos en el mercado del trabajo. Y sin lugar a duda, las redes sociales son el medio usado por las empresas que buscan nuevos candidatos. Antes lo primordial al momento de emplear a una persona era su currículum vitae y su carta de motivación.

No obstante, hoy Facebook, Twitter, LinkedIn, entre otras, son parte del análisis y evaluación de las compañías y organizaciones al momento de contratar a un individuo.

Las empresas empleadoras recurren a estos medios con el fin de realizar un breve, o en algunos casos, un minucioso análisis de quiénes son las personas postuladas a cubrir una vacante laboral. De ahí, la importancia de tener un perfil que sea congruente con nuestra hoja de vida e imagen personal.

En pocas palabras, las redes sociales son parte de nuestra carta de presentación y revelan de alguna manera la reputación social que tenemos⁹⁵. Por tanto, el papel de las redes sociales es fundamental para tu desarrollo profesional.

⁹⁵ <http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2012/06/12/940350/redes-sociales-influencia-busqueda-empleo.html>



❖ ¿Cómo buscar el empleo en las redes sociales?

Las Redes Sociales pueden ayudarte a encontrar un nuevo trabajo, al promover tu perfil profesional y conectándote con otros profesionales y posibles empleadores.



A continuación se darán los siguientes consejos, para facilitar la búsqueda de trabajo a través de las Redes Sociales:

“Crear un perfil profesional en LinkedIn.”

El perfil en LinkedIn ayuda al usuario a encontrar más y mejores ofertas de trabajo. Esto se debe a que muchos jefes y encargados de selección de personal utilizan esta red de manera frecuente para conectarse con otros colegas y buscar posibles candidatos a nuevos puestos de trabajo.



Actualización del perfil en otras redes.

LinkedIn puede ser la red profesional de cabecera al momento de buscar trabajo, pero eso no significa que se deba descuidar la presencia en otras redes. Muchos posibles empleadores querrán conocer un poco más del candidato, por lo que podrían buscar en Facebook, Twitter y otras redes populares para ver qué tipo de cosas publica el candidato y obtener una mejor idea de su personalidad.

Publicar de enlaces interesantes.

Lo recomendable es utilizar la biografía de Facebook para compartir enlaces interesantes y demuestra que la personalidad fuera de la oficina es tan atractiva como el lado profesional. De la misma manera, usar la cuenta en Twitter para seguir a otros profesionales y empresas del mismo sector. Luego, intenta entablar conversaciones con ellos.

Eliminar el contenido comprometedor.

La información, fotos y enlaces que se comparte de manera pública pueden ayudar a establecer una imagen profesional. Sin embargo, ciertas actualizaciones pasadas podrían perjudicar al momento de postularse a un nuevo trabajo. Por eso, si anteriormente el candidato ha publicado fotos o comentarios que otros podrían considerar ofensivos, se recomienda buscar esas actualizaciones y revisar o simplemente eliminar ese tipo de contenido. Lo ideal es limpiar los diferentes perfiles, de manera que arrojen información seria y una imagen profesional.

Promover la experiencia y conocimiento en las redes sociales.

Dedicar tiempo en las redes sociales para promover la experiencia profesional y el conocimiento en las áreas laborales de interés. Publicar enlaces relacionados con la profesión o hacia trabajos y documentos publicados. Utilizar también los diferentes grupos y comunidades existentes en estas redes para entregar consejos y conectar con quienes podrían necesitar de profesionales.



Agrupar los perfiles sociales en un solo lugar.

Si se cuenta con un sitio web personal, se puede incluir en la sección de contacto todos aquellos perfiles y nombres de usuario que más se utiliza, creando enlaces hacia las diferentes redes sociales que los contienen”⁹⁶.

❖ **Facebook en la Búsqueda de Empleo**

Para usar Facebook en la búsqueda de empleo, lo primero que se debe hacer es configurar correctamente el perfil personal en esta red social. (Ver Anexo 5). A continuación se dan a conocer los siguientes consejos, cuyo objetivo es lograr configurar un perfil que refleje una personalidad profesional. Estos consejos ayudarán a completar los datos básicos en Facebook, decidiendo qué información incluir o eliminar. El objetivo es que lograr configurar un perfil que refleje un profesional confiable y con buen criterio.

-“Elegir una foto adecuada para tu perfil

La primera impresión que se llevan los cazadores de talento quienes en Facebook es la que presentas la foto de tu perfil. En la foto de Facebook no se necesita salir serio, con corbata o mirando fijamente hacia la cámara. Simplemente usar una imagen donde se vea relajado y amigable, pero sin caer en el otro extremo. No usar una foto donde se aparezca con poca ropa, bebiendo alcohol o en una actitud poco presentable.

Si no se tiene ninguna imagen, se puede subir una foto a Facebook que represente la personalidad y sirva también para que tus amigos en esta red te reconozcan.

⁹⁶ <http://redessociales.about.com/od/redessocialesmaspopulares/a/Comienza-A-Buscar-Trabajo-En-Las-Redes-Sociales.htm>



-Usa álbumes privados

Al crear un álbum de fotos en la biografía, se debe seleccionar para él un nivel de privacidad adecuado a su contenido. Y si ya se tiene álbumes con fotos que no desea que sean vistas por los contactos profesionales, inmediatamente hay que asegurarse de que solo el grupo de amigos más cercanos pueda verlos.

-Eliminar actualizaciones que no favorecen en la biografía en Facebook

Si ya se ha publicado actualizaciones de las cuales podría no sentirse orgulloso en el futuro, es recomendable dedicar un buen tiempo a revisar todos esos comentarios, enlaces y videos que se han compartido. Es recomendable dejar aquellas que le agregan valor al perfil, como por ejemplo noticias o comentarios de la industria en que te interesa trabajar. Usar un buen criterio para seleccionar qué cosas merecen estar en tu biografía en Facebook.

-Incluye tu formación y experiencia laboral

La información laboral que se incluya en Facebook servirá para mostrar las empresas y lugares donde se ha trabajado. También servirá para que un encargado de selección de personal conozca más detalles acerca de esas organizaciones. Esta sección con la formación y empleos en Facebook no necesita muchos detalles. Basta con incluir los nombres de las empresas donde se ha trabajado, los cargos y años de trabajo. Si se desea crear un perfil profesional donde puedas incluir más detalles y que también sea visible en Internet, lo recomendable es usar LinkedIn.

-Configura tu perfil para que aparezca en Google, Bing y Yahoo

Luego de enviar los datos a una oferta de trabajo, un seleccionador podría buscar el nombre del postulante en Google. Su intención será encontrar más datos personales acerca del candidato⁹⁷.

⁹⁷ <http://redessociales.about.com/od/FacebookProfesionalesEmpresas/a/Facebook-Para-Encontrar-Trabajo-Lo-Basico.htm>



❖ Twitter en la Búsqueda de Empleo

Para usar Twitter en la búsqueda de empleo, lo primero que se debe hacer es configurar correctamente el perfil personal en esta red social. A continuación se dan a conocer los siguientes consejos, cuyo objetivo es obtener éxito en Twitter en la búsqueda de empleo.

- ❖ “Usar un icono "Contrátame" con twibbon.
- ❖ Usar curriculum con un enlace (y descripción) del currículum vitae.
- ❖ Seguir a gente con la que estés interesada en trabajar.
- ❖ Participar en conversaciones en las que estés interesado para conseguir un trabajo.
- ❖ Hablar con gente con la que se pretende trabajar.
- ❖ Usar Twitter celular para poder estar actualizado en cualquier momento.
- ❖ Asegurarse de vincular la cuenta de Twitter a otras redes sociales.
- ❖ Asegúrate de que el nombre de tu cuenta de Twitter es profesional.
- ❖ Tener una cuenta de Twitter sólo para tu vida profesional.
- ❖ Involucrar a las personas que te siguen, hacer comentarios útiles.
- ❖ Asegurarse de que el perfil es interesante y de que la gente sea seguidora también lo sea.



- ❖ Usa NearbyTweets (aplicación de celular) para buscar trabajo cerca de tu zona.
- ❖ Asegurarse de utilizar el fondo del perfil de Twitter: si se es creativo, se puede mostrar que se está buscando un trabajo, y llamar la atención de posibles empleadores.
- ❖ ¡Ayudar a otros a encontrar trabajo! Puede beneficiar ayudar a otros a encontrar trabajo ya que a largo plazo ellos pueden tener contactos interesantes.
- ❖ Inspeccionar Twitter: muchos empleadores están tuiteando puestos de trabajo y si se realiza una buena búsqueda, podrías ser capaz de encontrar algo.
- ❖ Tuitea sobre el trabajo que estás buscando.
- ❖ Seguir a personas que podrían ser útiles para la búsqueda de empleo.
- ❖ Seguir a empresas en las que le gustaría trabajar⁹⁸

⁹⁸ *Ibíd.* Pág.125

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO



"Social Media es un ingrediente, no un platillo"

Lay Baer 



4.1. Antecedentes de SOLUCIONES INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES S.A DE C.V



SIE. Es una empresa líder en impulsar el descubrimiento y el placer del entretenimiento digital y brinda a los consumidores mayor satisfacción. Asociados con empresas líderes en la industria del entretenimiento digital, ofrece soluciones de tecnología que permiten a nuestros clientes conectarse con los consumidores.

SOLUCIONES es una empresa que surge en el 2009, nace como una apuesta basada en una intensa experiencia acumulada, y comienza sus actividades en varios estados de la República Mexicana, extendiéndose con el tiempo por todo el país.

Se trata de una empresa que, aprovechando sus especializados productos, servicios y múltiples contactos en el sector, se encuentra en expansión abriendo nuevos mercados geográficos, teniendo fuerte presencia en todos los estados del país.



Actualmente "SOLUCIONES" está formada por un grupo de ejecutivos e ingenieros altamente capacitados para satisfacer las necesidades de su público consumidor.



La principales tecnologías usadas en la Industria del entretenimiento digital son (sensores de imágenes, procesamiento de la imagen , inteligencia artificial, así mismo trabajo en red.

Tecnologías propias del software para simulación, interfaces hombre-máquina, no tradicionales o imágenes 3D, "Soluciones" tiene una filosofía de crear plataformas de distribución digital, cuidando al máximo la calidad y los pequeños detalles.



"Soluciones",ayuda a las empresas; entregando alternativas escalables, actualizando los equipos a medida que cambian las necesidades de las empresas. Con una administración adecuada, la red se conecta de forma segura para todos los integrantes, tanto locales como remotos, proporcionando acceso a las aplicaciones de negocios y servicios de la empresa.



❖ LINEAMIENTOS EMPRESARIALES

Visión

Queremos estar comprometidos con los problemas de nuestros clientes de forma transparente y eficaz para convertirnos en su socio de confianza. En nuestra visión queremos ser una empresa de referencia, que camina con el cambio de la tecnología y la sociedad, dando a conocer las posibilidades de los estándares y tecnologías libres. Esta labor se debe desempeñar de forma ética y satisfactoria para nosotros, nuestros clientes y el resto de la sociedad.

Misión

Proporcionar las tecnologías más innovadoras a medida de las necesidades empresariales, con el objetivo de incrementar su competitividad y productividad. Para ello implementamos soluciones prácticas adaptadas a sus necesidades y desarrollamos nuevas soluciones creativas. Nuestra base parte del aprovechamiento de las nuevas redes.

Valores

- Responsabilidad
- Compromiso
- Respeto
- Satisfacción
- Confianza



❖ ANÁLISIS FODA DE SIE

Fortalezas:

- ✓ Ofrece productos y servicios profesionales y con la última tecnología.
- ✓ Es amplio su nicho de mercado.
- ✓ Empresa Socialmente Responsable.
- ✓ Posee agilidad, ya que introduce en el mercado nuevas ideas basadas en la detección de las necesidades del cliente anticipándose a los competidores.
- ✓ Suministra productos con clara visión del futuro.
- ✓ Instalaciones y tecnología de vanguardia.
- ✓ Se cuenta con presupuesto para inversión.

Oportunidades:

- ✓ Posibilidad de crecer a nivel mundial.
- ✓ Como negocio SOLUCIONES se ha convertido en un área de alto crecimiento y un retorno rápido de la inversión.
- ✓ Plan de vida y carrera para los empleados de la entidad.
- ✓ Se podrá alcanzar un mayor número de seguidores y se enfocaría a un público más joven, creando un nuevo sector de gente fiel a la Empresa.
- ✓ Cobertura en otros nichos de mercado.



Debilidades:

- ✓ El personal debe ser especializado.
- ✓ Precios ligeramente altos respecto a la competencia.
- ✓ Cobertura sólo en la República Mexicana.
- ✓ Número de trabajadores insuficientes por temporada.
- ✓ Escasa participación en las redes sociales.

Amenazas:

- ✓ Una mayor cantidad de empresas competidoras en los últimos años.
- ✓ Mayor requerimiento de publicidad y mercadotecnia.
- ✓ Empresas con precios menores a los ofrecidos por SOLUCIONES.
- ✓ Rotación en el personal.



4.2 Diagnóstico de SOLUCIONES INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES, BCR.SA. DE C.V.

Una vez definida, la historia, los antecedentes, los objetivos y partiendo del análisis FODA, que se llevó a cabo de SOLUCIONES INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES BCR. S.A DE C.V, se realizará un diagnóstico de esta, con el objetivo de observar y analizar la situación actual de la misma, y así mismo poder identificar el área de mejora.

❖ Descripción de la Empresa:

Razón Social: Soluciones Industriales y Empresariales BCR ,S.A de C.V.

RFC: SIE10081D81

Giro: Empresa de Entretenimiento y Tecnología.

❖ Principales áreas funcionales de la Organización.

- ✓ Ventas
- ✓ Finanzas
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Proyectos

La empresa cuenta con un total de 50 empleados. De los cuales 30 se encuentran distribuidos en todas las entidades, brindando el servicio requerido por la organización, alrededor de la república, mientras que las otras 20 se encuentran en el corporativo en el área administrativa.

“Soluciones provee a sus clientes, soluciones de negocio basadas en herramientas inteligentes, independientes de la plataforma tecnológica, orientadas a incrementar la eficiencia de sus operaciones y procesos.



Desarrollando proyectos en estrecha colaboración con los clientes, a través de equipos conjuntos y aportando el capital humano con conocimientos amplios, en temas de análisis, diseño, y puesta en marcha de desarrollos o programas software.

Cabe destacar que su estructura organizacional se encuentra de la siguiente forma:

Organigrama Soluciones Industriales y Empresariales, BCR, S.A de C.V.





De acuerdo a esta línea de investigación, se dará a conocer la problemática presentada en el área de Recursos Humanos.

❖ **Diagnóstico del área de Recursos Humanos.**

- a) La empresa cuenta con alto índice de inestabilidad laboral y posteriormente se agudiza al momento de cubrir la vacante, ya que resulta extremadamente difícil generando consecuencias negativas como es la rotación del personal.
- b) Desajuste entre el empleado y el jefe directo y a su vez el entrenamiento incorrecto del empleado.
- c) Carencia de Liderazgo efectivo, falta de integración y coordinación, cuando el personal es constantemente cambiado, evidentemente es imposible vincularlo a la empresa en forma que se sienta parte de ella y tome interés en los problemas de esta, por esa misma razón ese personal difícilmente se coordinara con el resto de los trabajadores y empleados.
- d) Comunicación ineficaz en el área de Recursos Humanos, teniendo como consecuencia el incumplimiento de los objetivos al 100 % del área. Carencias en el ámbito de comunicación interpersonal y la poca transparencia por parte del jefe a los empleados, al no recibir los mensajes adecuados en tiempo y forma, no se fomenta la confianza ni la mejora al clima laboral.
- e) En el proceso de reclutamiento, los costos de contratación son elevados y el tiempo excede lo establecido por la organización, ya que es difícilmente encontrar personal calificado y no se cuenta con un plan de reclutamiento a corto o mediano plazo.



De acuerdo a esta línea de investigación, se dará a conocer las soluciones propuestas a la problemática presentada en el área de Recursos Humanos.

❖ **Soluciones propuestas a la problemática del área de Recursos Humanos.**

Solución al inciso a). La empresa cuenta con alto índice de inestabilidad laboral, la reducción de la rotación de personal trae beneficios para la sociedad, ya que ocasiona seguridad laboral lo que se ve reflejado de manera positiva en el círculo familiar de cada uno de los trabajadores.

Lo cual se debe comenzar con un diseño de reconocimientos de méritos del empleado, lograr que la Visión y la Misión sean conocidas, aceptadas y sentidas como propia por parte de los trabajadores, dar a conocer el organigrama para que realmente marque de forma muy clara las líneas de autoridad y los canales de comunicación, adecuadas e idóneas para la entidad, así mismo se necesita una capacitación constante a todo el personal directivo sobre liderazgo efectivo, manejo de conflictos y trabajo en equipo.

Solución al inciso b). Crear una buena relación entre jefe y empleado, en todo momento el jefe debe tratar de comunicarse no solamente con claridad sino también con mucho respeto, buscar que ambas partes tengan todo claro, al momento de que el jefe solicite trabajos, es importante dejar en claro las fechas, los resultados que espera y cualquier otro detalle que sea importante, para que no haya confusiones y complicaciones.

Solución al inciso c). Como Líder Efectivo debe formar, aconsejar para mejorar sus resultados, escuchar atentamente y expresar aliento y apoyo a las habilidades de los otros.



Dan un siempre un mensaje positivo para conseguir un funcionamiento potente y proporcionar oportunidades para el desarrollo mediante la oferta de tareas interesantes y que suponen un reto. Comunicar al empleado de manera expresa, cómo afecta su trabajo a los resultados de la empresa, haciéndole participe de los logros conseguidos.

Mantener a los empleados informados de la problemática que afecta al colectivo y ayudarles a crecer dentro de la misma, proporcionándole una formación adecuada tanto a sus necesidades como a las de la empresa, favorecen la pertenencia al grupo.

Solución al inciso d). Una comunicación positiva y eficiente mejorará el desempeño de los empleados y de la organización, lo primero que debe hacerse es establecer un sistema de comunicación ya sea formal o informal. Y el establecimiento de este sistema es una de las funciones y responsabilidades de la dirección de la empresa. La información a comunicar tiene que ser información relevante y oportuna para toda la organización, que sea de interés y utilidad, llegue de forma correcta y oportuna, dando como consecuencia resultados de calidad. Para que el sistema de comunicación empresarial sea valorado por los miembros de la empresa debe ser un sistema lo suficientemente honrado como para permitir los flujos de información de arriba-abajo como los de abajo-arriba. La empresa, en la apuesta de conseguir la máxima implicación de sus colaboradores, debe escuchar con atención las propuestas e inquietudes de éstos

Solución al inciso e. Para reducir costos y optimizar tiempos en el proceso de reclutamiento y selección del personal, se opta por las redes sociales como una nueva herramienta de reclutamiento, y así mismo funcione como plataforma para ampliar la información del C.V. Los reclutadores necesitan utilizar herramientas más profesionales e innovadoras que les permitan identificar el talento requerido por la organización, lo ideal es crear una estrategia integral de comunicación y recursos humanos, que incorpore la tecnología digital de manera inteligente.



4.3 Propuesta a la problemática de SIE, en el área de Recursos Humanos, Reclutamiento a través de las Redes Sociales.

En base al diagnóstico antes realizado a la empresa SIE, se propone a continuación la creación de una plataforma empresarial (página web), y la creación del video-curriculum, fomentando el reclutamiento a través de las redes sociales, con el fin de solucionar la problemática detectada, logrando los mejores resultados.

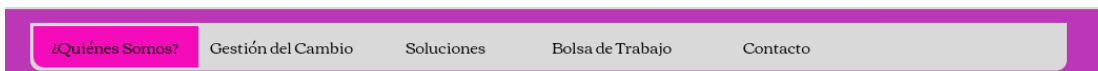
❖ Creación de Plataforma Empresarial Virtual e implementación del Video-Curriculum.

La creación de la página de Internet empresarial brinda una plataforma de desarrollo de aplicaciones y contenido, adaptable y seguro. Cuyo objetivo es eliminar las barreras de comunicación en el personal e implementar una herramienta de capacitación del personal, en un mundo tan cambiante como es el de tecnologías de la información, todo el personal debe estar con los últimos conocimientos, en ella se puede desarrollar contenidos rápidamente y subirlos, para que todos se capaciten.

Así mismo optimiza el proceso de reclutamiento, acorde a las necesidades y características de una empresa mexicana, como es el caso de SIE, y después de haber analizado los tipos de reclutamiento, partiendo de las discrepancias diagnosticadas, se ha adoptado el reclutamiento 2.0, e integrar las redes sociales dentro de las estrategias de selección.



A continuación se dará a conocer cada uno de los cinco apartados que consta la plataforma virtual:



1. ¿Quiénes Somos?

- ❖ Este apartado nos da a conocer información acerca de Soluciones Industriales y Empresariales, BCR , S.A de C.V,





Con la finalidad que el personal tenga presente en todo momento, donde es que esta laborando, y tenga claro el giro de la organización, con el fin de dar lo mejor de sí y cumplir con las obligaciones empresariales.

SOLUCIONES INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES BCR, S.A DE C.V

Es una empresa líder en impulsar el descubrimiento y el placer del entretenimiento digital y brinda a los consumidores la mejor experiencia en entretenimiento posible. Estamos asociados con empresas líderes en la industria del entretenimiento digital y ofrecemos soluciones de tecnología que permiten a nuestros clientes conectarse con los consumidores.

© 2023 by Bachelorette. All rights reserved.

- ❖ Así mismo nos da conocer la Visión y la Misión de SIE. Cuyo objetivo es que el empleado se sienta parte de la organización, es decir involucrar al personal en los valores corporativos, tanto éticos como culturales, de tal modo que compartan una visión y misión empresarial, que garanticen la sostenibilidad de la empresa.

VISIÓN

Queremos estar comprometidos con los problemas de nuestros clientes de forma transparente y eficaz para convertirnos en su socio de confianza. En nuestra visión queremos ser una empresa de referencia, que camina con el cambio de la tecnología y la sociedad, dando a conocer las posibilidades de los estándares y tecnologías libres. Esta labor se debe desempeñar de forma ética y satisfactoria para nosotros, nuestros clientes y el resto de la sociedad.

MISIÓN

Proporcionar las tecnologías más innovadoras a medida de las necesidades empresariales, con el objetivo de incrementar su competitividad y productividad. Para ello implementamos soluciones prácticas adaptadas a sus necesidades y desarrollamos nuevas soluciones creativas. Nuestra base parte del aprovechamiento de las nuevas redes.



2. Gestión del Cambio.

En este segundo apartado, nos da a conocer el modelo de cambio del que estamos partiendo para lograr el Desarrollo Organizacional, de la Dra. Sandra Luz, catedrática de excelencia en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

¿Quiénes Somos? **Gestión del Cambio** Soluciones Bolsa de Trabajo Contacto

Integrate Carrito:0

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Modelo de Cambio de la Dra. Sandra Luz González.
Este modelo consta de tres etapas:

- 1.- Recolección y Análisis de la Información.**
En esta primera etapa se tiene que concentrar toda la información a través de manuales, los cuales pueden ser: Bienvenida, organización, políticas, procedimientos, etc.
- 2.- Diagnóstico y Planeación.**
Conocer la situación actual de la organización, definiendo sus puntos fuertes y débiles, así como sus oportunidades y sus amenazas
- 3.- Ejecución.**
En esta etapa que es la última del proceso, corresponde en poner en práctica lo antes establecido en la planeación, precisamente para poder obtener los resultados esperados.

PÚBLICA TU CV

*Especialista en Desarrollo Organizacional
Sandra Luz González López*

Cabe destacar un breve resumen curricular de la trayectoria de excelencia de la especialista en el Desarrollo Organizacional.

- ❖ Es egresada de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO, en la carrera de Administración, obteniendo el título de Lic. en Administración con Mención Honorífica.
- ❖ Tiene la Maestría en Administración de Organizaciones, considerada como alumna de alto rendimiento y otorgándole felicitación especial en su examen de Grado.
- ❖ Es Doctora en Ciencias Jurídicas Administrativas y de la Educación, considerada el Primer lugar de su Generación por haber obtenido el promedio de Diez.



- ❖ Recibe el Reconocimiento de Excelencia por haber obtenido el promedio más alto de calificación de su Generación, del Doctorado en Ciencias Jurídicas Administrativas y de la Educación.
- ❖ Recibió el Reconocimiento de Trayectoria de Excelencia Académica por la Universidad de las Naciones, el cual se lo otorga el Rector de dicha Universidad Dr. Manlio Arturo Mattiello Canales. (Por su trayectoria de excelencia en los tres niveles: Licenciatura, Maestría y Doctorado).
- ❖ Ganadora de concursos de oposición en las siguientes Asignaturas:
 - ✓ Desarrollo Organizacional
 - ✓ Organizaciones
 - ✓ Teoría de las Organizaciones
 - ✓ Sistemas Administrativos
- ❖ Es autora de la Obra de Desarrollo Organizacional, 3era. Edición, 1ra. Reimpresión a la fecha.
- ❖ Autora de diversos artículos publicados en la Revista Comunidad UNAM, de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en el área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo Efectivo.
- ❖ Imparte Cátedra a Nivel Licenciatura y Posgrado.
- ❖ Recibe el Reconocimiento por parte de la Universidad de Salamanca, España, por haber aprobado con Excelencia las Jornadas de Derecho Privado.
- ❖ Recibe el Reconocimiento por parte de la Universidad de Salamanca, España, por haber aprobado con Excelencia las Jornadas de Derecho Privado.






- ❖ Certificada por la Universidad de San Diego y Seleccionada como ponente en las videoconferencias San Diego California, en el área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo.
- ❖ Es consultora de Empresas en el área de Desarrollo Organizacional desde 1998 a la fecha.

De igual manera nos da a conocer 5 claves, para el personal, que fomenta la mejora en el Clima Organizacional, con el fin de lograr que el personal sea respetado, escuchado y lo más importante retroalimentado.

5 CLAVES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL

- 1. Crea relación:** nuestra relación con los demás es la base del logro. Alcanzar y superar los objetivos empresariales requiere de que las personas trabajen conjuntamente de manera extra para generar los resultados, ya sea en ventas o en el cumplimiento de cualquier meta.
- 2. Crea valor mediante la comunicación:** la conversación puede generar valor o desperdicio. El valor en la conversación se logra cuando se encuentra un propósito común entre las partes, se actúa sobre éste y se revisa el resultado. En cambio, una conversación de desperdicio se tiene cuando se está en desacuerdo, se defiende y se destruye la propuesta. Si logramos crear valor con las conversaciones tendremos también un mayor grado de poder, efectividad y calidad en nuestras relaciones.
- 3. Escucha:** saber escuchar es un elemento esencial de la comunicación. Hacerlo de manera activa y responsable genera un impacto en ti, en los demás y en lo que pueden lograr juntos. Además, Escuchar las ideas de los miembros de tu equipo puede dirigir tu empresa hacia la innovación, tan necesaria para competir en el mercado actual.
- 4. Crea liderazgo:** cualquier persona puede ser un líder, siempre que los líderes formales de la organización lo incentiven y las personas se comprometan y asuman responsabilidad, tomando acciones y comunicando cuando es necesario. Aprende a tomar decisiones y a establecer metas comunes que motiven a todos los miembros.
- 5. Proyecta un futuro exitoso:** tu pasado no debe limitar lo que puedes crear en el futuro; ningún fracaso debe permear tus actos. Toda empresa puede alcanzar resultados extraordinarios cuando las experiencias del pasado dejan de poner trabas en tus acciones presentes.

© 2023 by Bachelorette. All rights reserved.   



3. Soluciones

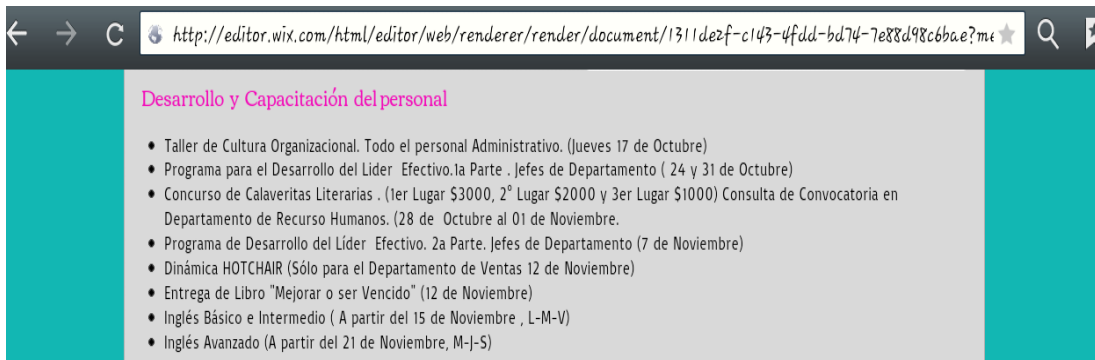
En este apartado se da a conocer la estructura organizacional de la empresa, lo cual señala que debe hacer cada cual dentro de la organización, el ordenamiento jerárquico muestra las funciones y delimita las actividades, permitiendo el ahorro de tiempos, movimientos, teniendo como consecuencia un desempeño laboral favorable. Todo empleado debe tener acceso inmediato a la información desde que ingresa a la entidad.



- ❖ En este mismo apartado, se presenta una sección donde se hace un comunicado estableciendo las actividades programadas a lo largo del mes, lo cual permite diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, un cambio en la actitud del personal y una mejor capacitación dentro de la organización, que contribuyen al mejoramiento de la efectividad laboral.



Rediseñar la organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar nuevas metas.



La siguiente sección, permite involucrar y comprometer al empleado (clave del éxito en la organización). Motivando a acudir cada día a su lugar de trabajo, reconociendo y celebrando éxitos.





4. Bolsa de trabajo.

En el siguiente apartado se dan a conocer las vacantes, brindándole oportunidad tanto al personal interno como para el público externo, gestionando la cuenta oficial de la empresa y sus respectivas comunidades en redes sociales, orientando al usuario a pertenecer a la empresa, y enviar su video-curriculum.

BOLSA DE TRABAJO

SOLUCIONES Te invita a formar parte nuestro equipo de trabajo! Agradeceríamos que nos ayudes a actualizar tus datos y así contar con elementos que nos permitan considerar tus habilidades y perfil profesional en la selección de candidatos(as) para cubrir nuestras vacantes.

Datos Generales

Actualizado	28/10/2013 15:57:43
Categoría	Recursos Humanos / Reclutamiento y Selección
Contratación	Base
Horario	Tiempo completo
Sueldo	0 - 0
Ubicación	Cuautitlán Izcalli , Estado de México.

ADMINISTRADOR SISTEMA RH INTELEXIÓN CORPORATIVO.

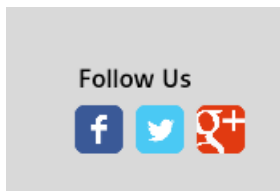
Responsable de mantener el funcionamiento óptimo de la aplicación Intelecion. Analiza y coordina la resolución de requerimientos a la aplicación.

Requisitos:
Carrera de Licenciatura ó Ingeniería.
Experiencia de 2-4 años en: Implementación, soporte, administración de procesos ó desarrollo de soluciones de servicio.
Conocimientos de administración de proyectos, sistemas operativos, manejo de bases de datos.
Deseable conocimiento de lenguajes de programación
Servicio, soporte y asesoría a usuarios del sistema.
Deseable conocimiento en procesos de RH.
Lectura y escritura de ingles 80%.

Diagrama de Infraestructura:

```
graph LR
    subgraph INTRANET
        direction TB
        A[Administrador RH]
        B[Coordinador]
        C[Directivos]
        D[Empleados]
    end
    subgraph Organización_A [Organización "A"]
        direction TB
        E[Servidor WEB]
        F[Servidor Aplicaciones]
        G[Servidor Base de Datos]
    end
    subgraph Organización_B [Organización "B"]
        direction TB
        H[ERP]
        I[Nómina]
        J[Otros]
    end
    A --- F
    B --- F
    C --- F
    D --- F
    F --- G
    G --- I
    G --- J
```

Comunidades Sociales





A continuación se darán a conocer los pasos a seguir para la creación del Video-Curriculum:

❖ **La Creación del Video-Curriculum:**

El video-curriculum es un pequeño video, en el que el candidato realiza la presentación de su perfil profesional.

La creación del video-curriculum, tiene como finalidad utilizarlo como una herramienta innovadora para el acercamiento a la empresa en la búsqueda de empleo. Usando herramientas creativas, desarrollando un Curriculum creativo y adaptarlo a los nuevos canales de comunicación.

¿Qué aporta la creación del Video-Curriculum?

- Pone de manifiesto las capacidades comunicativas y de síntesis del candidato.
- Muestra el dominio de idiomas, si verdaderamente se tiene tal dominio.
- Permite que la empresa tenga una primera imagen del candidato y decida si lo entrevista o no.
- Coloca al candidato ante una situación que exige que ponga en marcha su capacidad creativa.
- Aporta mucha más información, mejorando el proceso de comunicación y de selección. Frente a la despersonalización que supone el curriculum escrito, que reduce el perfil personal a un conjunto de datos ajustados a unos formatos estandarizados, el video-curriculum aporta una multitud de información clave en un proceso de comunicación como la voz, la imagen y el lenguaje gestual.



Consejos para la Elaboración del Video-Curriculum.

- Debe tener una duración máxima de 2 minutos, máximo 3.
- La calidad del vídeo debe ser aceptable y en un formato y tamaño adecuado para su publicación en la web.
- Cuidar el aspecto físico, igual que harías si fueras a acudir a una entrevista.
- Preparar un guión con la misma estructura que un curriculum, pero sin incluir fechas ni datos concretos referidos a empresas.

Partiendo de esta base es necesario también tener en cuenta:

- El aspecto y la manera de vestir. Lo correcto es como si se fuera asistir a una entrevista y la cámara fuese el entrevistador.
- Tener capacidad de síntesis y ser concretos a la hora de contar la trayectoria profesional.
- Una sonrisa abre puertas, pero muestra seriedad y responsabilidad como buen profesional.
- No improvisar y ensayar varias veces antes de grabar.
- Cuidar la buena dicción y la manera de hablar, educada y correcta.
- Realizar un video-currículum con calidad tanto de vídeo como de audio. Posteriormente se subirá a Internet, por lo tanto, el formato debe ser válido para este medio.



A continuación se da a conocer el esquema a seguir, de los datos que se deben presentar en el video-curriculum.

Datos personales:

- Nombre y Edad
- Lugar donde vives.

Formación:

- Estudios universitarios y universidad donde se cursan o cursaron.
- Formación complementaria (idiomas, cursos, etc.)
- Experiencia laboral (prácticas, becas, etc.)

Rasgos personalidad:

- Lo que se considere necesario: aquí se puede hablar sobre el carácter, comentar virtudes y defectos, aficiones, etc.
- El tono: Ni demasiado serio, ni demasiado gracioso. Sonreír relaja y crea proximidad. Hay que hablar mirando a la cámara pero sin olvidar que no hablamos para ella, sino para otras personas.
- Encuadre: Solo el busto. Es decir, la cámara debe estar próxima, pero sin desenfocar ni distorsionar.
- Cierre: Además de una despedida, dependiendo de cómo vayamos a difundir nuestro vídeo será necesario incluir algún medio de contacto, que podría ser una cuenta de e-mail creada específicamente para este fin. Este dato lo podemos sobre impresionar sobre el vídeo.
- Completar esta información con un CV escrito, si no se va a usar un servicio que ofrezca esta posibilidad.



5. Contacto

Este último apartado, brinda la información de contacto, los teléfonos de oficina y correos electrónicos, en los cuales el empleado pueda comunicarse, ya sea para una queja, sugerencia o simplemente una duda respecto a lo publicado en la plataforma virtual e incluso el público externo para postularse adjuntando el enlace del video-curriculum.

← → C <http://editor.wix.com/html/editor/web/renderer/render/document/1311dezf-c143-4fdd-bd74-7e88d98c6bae?me> Q ☆

DIRECCIÓN:
Calle Palmas #4
Col. Santa Rosa de Lima
Cuautitlán Izcalli, Edo. de
Méx. C.P. 54700

CONTACTO
Tel: 55-58-31-69-51
Cel: 55-16-46-39-90

CORREO:
marisol.mp@solucionesie-
mex.com
moralesp.mari@hotmail.com

Follow Us
f t g+

Questions or Concerns? Email Us:

Name

Email

Subject

Ingresar el link del Videocurriculum <http://.....>

Send

© 2023 by Bachelorette. All rights reserved. f t g+



Conclusiones

Las redes sociales de Internet nos ofrecen diversas ventajas con respecto a los medios tradicionales de reclutamiento de personal, y cada vez más son los empleadores que las integran como parte de sus procesos de selección. Incluso el modelo de negocios de los llamados Head Hunters (cazadores de talento), está obligado a transformarse. Es por este motivo, que los profesionales de recursos humanos deberán aprender a optimizar las redes sociales como canal fundamental y probablemente único para el reclutamiento. Deberán moverse en la red con más agilidad que hasta ahora, incluso tendrán que dar respuesta de una forma más rápida a los candidatos que se están postulando, ya que de lo contrario crearán una imagen de empresa obsoleta y, por lo tanto, no atractiva.

Después de realizar un proceso de investigación, observación, y recopilación de información se desarrolló la propuesta de un nuevo proceso de reclutamiento a través de las redes sociales, que garantiza la máxima eficiencia en el proceso de selección, optimizando tiempo y costos, obteniendo mayor información de los candidatos, conectando con ellos tanto a nivel profesional como personal, la propuesta se llevó a cabo analizando, e identificando las fallas en el área de recursos humanos, haciendo la comparación entre los tipos de reclutamiento y las fuentes, y así poder llegar al planteamiento de solución, en base al Reclutamiento 2.0.

Se promovió la creación y uso del video-curriculum poniendo de manifiesto las capacidades comunicativas y de síntesis del candidato. Esto permite que la empresa tenga una primera imagen del candidato y decida si lo entrevista o no, ya que el video-curriculum aporta una multitud de información clave en un proceso de comunicación como la voz, la imagen y el lenguaje gestual.



Se realizó una plataforma virtual de la empresa, como estrategia de atracción y selección de talento, obteniendo presencia activa y de calidad en las redes sociales, así mismo permitiendo que la empresa asesore a los candidatos potenciales a cerca de sus inquietudes laborales, publicando en la red eventos que favorecen a la empresa y candidatos, llegando a una nueva era de la transparencia y la colaboración.

La plataforma virtual permitió eliminar las barreras de comunicación en el personal e implementar una herramienta de capacitación del personal, en un mundo tan cambiante como es el de tecnologías de la información, todo el personal debe estar con los últimos conocimientos, en ella se puede desarrollar contenidos rápidamente y subirlos, para que todos se capaciten.

Por lo tanto la hipótesis que a la regla dice “El uso adecuado de las Redes Sociales facilitará el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal, en una empresa de Entretenimiento y Tecnología”, quedó comprobada.

ANEXOS



Anexo 1

DESCRIPCION DE PUESTO							
<table border="1"><tr><td>Fecha de revisió</td><td>nov-12</td></tr><tr><td>N° de revisión:</td><td>2</td></tr><tr><td>Reemplaza a:</td><td>feb-12</td></tr></table>		Fecha de revisió	nov-12	N° de revisión:	2	Reemplaza a:	feb-12
Fecha de revisió	nov-12						
N° de revisión:	2						
Reemplaza a:	feb-12						
Puesto							
Jefe de Recursos Humanos							
Reemplaza a:	Ninguno						
Posición nueva:	no						
Departamento	Dirección						
Administración	Finanzas y Administracion						
Reporta a (puesto a quien reporta)	Puestos que le reportan						
Gerente General	reportan Ninguno						
Función principal del puesto							
Cual es la función principal del cargo							
Responsabilidades o autoridades del puesto							
Menciona de 3 a 4 responsabilidades o autoridades del puesto							
Actividades a realizar							
Menciona de 5 a 8 actividades de que tiene que hacer como lo tiene que hacer y para que tiene que hacerlo							
Supervisión:	Eventual						
Contactos/Puestos con los que tiene relación directa e indirecta para desarrollar su trabajo							
Internos							
Externos							
Nivel de estudio:	Carrera profesional						
Escolaridad requerida:							
Competencias							
Técnicas	Otras:						
Liderazgo Menciona de 5 a 8 competencias que debe desarrollar esta posición							
Años de experiencia: <input type="text"/>							
Experiencia en:	Años:						
Otros requisitos							
Edad Mínima:	Sexo: ambos sexos						
Disponibilidades							
Para viajar	si	Rolar días de descanso	no				
Rolar turnos	no	Idioma	Ingles				
		Nivel	Avanzado				
Días de trabajo	Lun-Vier	Horario de trabajo	00 A 18:00, V 17:00				
Checa tarjeta	si	Horario de comida	14:00 a 15:00				
Nombre Complet		Departamento	Firma				
Elaboró							
Revisa							
Autoriza							



Anexo 2

INSTRUCTIVO PARA CREAR EL PERFIL DE LINKEDIN

Para comenzar a utilizar LinkedIn, el usuario debe abrir el navegador en la web inicial de LinkedIn, <https://mx.linkedin.com/>, donde se comienza el registro, a continuación se dan a conocer los pasos a seguir:

1. Se da clic en el botón “únete ahora.

LinkedIn

Conecta, comparte ideas y descubre oportunidades.

Ponte en marcha. Es gratis.
Tardarás menos de 2 minutos en abrir una cuenta.

Nombre Apellidos

Dirección de correo electrónico

Contraseña (6 o más caracteres)

Al unirse a LinkedIn, aceptas sus Condiciones de uso, su Política de privacidad y su Política sobre las cookies.

Encuentra compañeros de trabajo: Nombre Apellidos

2. En el siguiente apartado, el usuario debe ingresar sus datos personales, país, código postal, si actualmente se encuentra trabajando, cargo y empresa a la que pertenece.

LinkedIn

Marisol, empecemos a crear tu perfil profesional.

* País

Código postal

Actualmente: Tengo empleo Busco empleo Estudio

* Cargo

Soy autónomo

* Empresa

* Sector:

* Indica que es un campo obligatorio.

Un perfil en LinkedIn te ayuda a...

- Mostrar tus aptitudes y experiencia
- Que alguien te encuentre para que aproveches nuevas oportunidades
- Mantenerse en contacto con colegas de trabajo y amigos



3. En el paso siguiente LinkedIn ofrece hacer una búsqueda en la cuenta de email del usuario para ver si ya se tienen contactos que ya sean usuarios de LinkedIn. Si se está de acuerdo con esto, se deberá ingresar el email y la clave para ingresar a aquella cuenta de email.

Averigua a quién conoces ya en LinkedIn

Buscar tus contactos de correo electrónico es la manera más fácil de encontrar gente que ya conoces en LinkedIn.

Tu correo electrónico:

Contraseña de tu correo electrónico:

[Continuar](#)


No guardaremos tu contraseña ni enviaremos correos electrónicos a nadie sin tu permiso.

[Saltarse este paso »](#)

4. En este momento LinkedIn , le pedirá al usuario, verificar el mail que se ingresó en el primer paso, para asegurar que la cuenta pertenece a una persona real.

LinkedIn

Verifica tu dirección de correo electrónico

Hemos enviado un correo electrónico de verificación a .com. Haz clic en el enlace de verificación en el correo electrónico para activar tu cuenta.



5. Ya verificada la cuenta de Hotmail, se procede a completar el perfil personal. El usuario deberá colocar su sexo, situación profesional, cargo, empresa, sector, tu país y otros datos.

Esta información es para tu perfil personal de XING:

Sexo
 Masculino Femenino

Situación profesional: --- Seleccionar ---
Cargo: Administración de los Recursos

Empresa: Soluciones Industriales y Empr
Sector: --- Seleccionar ---

País: México
Población: Cuautitlán Izcallí

5 cualidades y conocimientos que te caracterizan en palabras clave (opcional)
p. ej. si eres administrativo: "Gestión de agenda, Microsoft Office, persona organizada"

Continuar

Transmisión cifrada y segura

6. Ya activada y completado el perfil, XING permite al usuario, contratar el servicio Premium. También podrá no aceptar esto haciendo clic el botón "Ahora no, gracias".

← Anterior [Siguiente](#) →

cuenta-activada

Publicado 20 de Noviembre, 2013 500 x 355 Crear cuenta de Xing

¡Felicidades!
Has activado tu cuenta gratuita de XING.

Ahora puedes elegir entre la **cuenta estándar de XING** y la cuenta **Premium**

Funciones Premium exclusivas:

- ✓ Ver y contactar a las **personas que han visto tu perfil** Más información
- ✓ **Búsqueda Avanzada** Más información
- ✓ **Escribir mensajes** a personas que no sean contactos tuyos Más información
- ✓ **Perfil de XING sin publicidad** para conseguir una imagen más profesional. Más información
- ✓ **Adjuntar archivos a tu perfil** (certificados, pruebas de trabajo, referencias etc.) Más información

49.96 \$ **6.45 \$ al mes.** (periodo de suscripción de 3 meses)
 99.96 \$ **4.75 \$ al mes.** (periodo de suscripción de 12 meses)

Seleccionar **Ahora no, gracias**

cuenta-activac



7. Como último paso, XING permite al usuario acceder a los diversos correos electrónicos, así mismo averiguar e invitar a los contactos que ya están registrados en XING.

[← Anterior](#) [Siguiente →](#)

buscar-contacts

Publicado el 20 Noviembre, 2013 [500 × 307 Crear cuenta de Xing](#)

¡Crea tus primeros contactos de XING!

Solicitudes confirmadas: 0 Solicitudes de contacto enviadas: 0



Averigua cuáles de tus contactos de correo electrónico ya están en XING e invita a los que no son usuarios.

GMX **WEB.DE** **T&T** **Online** **M** **O** **ARCOR** **Y!**

Tu correo electrónico:

Tu contraseña de correo electrónico:

Buscar contactos

 Tus datos están seguros en XING

8. El perfil ha sido completado, enseguida aparece la pantalla de perfil, dónde el usuario puede manipular su información, como los puestos de trabajo, el perfil académico, introducir blogs en XING, entre otros.

Actividad **Información profesional** Contactos



Marisol Morales Portillo

Profesional Privada **Perfiles en Internet**

Introduce aquí tus otros [perfiles en Internet](#) (p. ej. de Twitter o Facebook).



Anexo 3

INSTRUCTIVO PARA CREAR EL PERFIL EN XING

Para comenzar a utilizar XING, el usuario debe abrir el navegador en la web inicial de Xing <http://www.xing.com/> dónde se comienza el registro, a continuación se dan a conocer los pasos a seguir:

1. Para comenzar el registro, el usuario debe dar clic en el botón que dice “Regístrate ahora”.



2. Luego de eso aparece una ventana flotante en donde se completa el campo con los caracteres que veas en la imagen.





3. Enseguida aparece una ventana de XING, donde se indica que la cuenta ha sido creada, pero falta activarla, XING ha enviado un mensaje al correo que ha sido registrado, así que el usuario tendrá que ingresar su correo y abrir el mensaje.

Ya casi está: sólo te queda activar tu perfil.

Ya hemos creado tu perfil para ti. Ahora, actívalo haciendo clic en el enlace que acabamos de enviarte a tu dirección de correo electrónico.

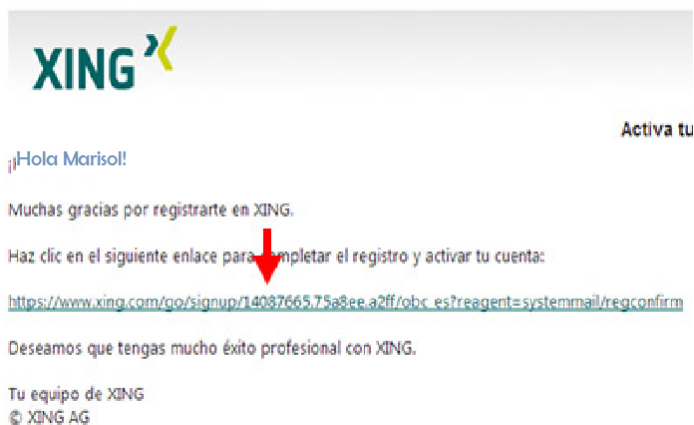
Para ello, échale un vistazo a tu buzón de entrada de Hotmail.

Abrir mi buzón de entrada de Hotmail



> ¿No has recibido el mensaje de correo electrónico?

4. Ya en la bandeja de entrada aparecerá el mensaje de XING, y en seguida se procede a dar clic en el enlace.





5. Ya verificada la cuenta de Hotmail, se procede a completar el perfil personal. El usuario deberá colocar su sexo, situación profesional, cargo, empresa, sector, tu país y otros datos.

Esta información es para tu perfil personal de XING:

Sexo
 Masculino Femenino

Situación profesional: --- Seleccionar ---
Cargo: Administración de los Recursos

Empresa: Soluciones Industriales y Empr
Sector: --- Seleccionar ---

País: México
Población: Cuautitlán Izcallí

5 cualidades y conocimientos que te caracterizan en palabras clave (opcional)
p. ej. si eres administrativo: "Gestión de agenda, Microsoft Office, persona organizada"

Continuar

Transmisión cifrada y segura

6. Ya activada y completado el perfil, XING permite al usuario, contratar el servicio Premium. También podrá no aceptar esto haciendo clic el botón “Ahora no, gracias”.

← Anterior [Siguiente](#) →

cuenta-activada

Publicado 20 de Noviembre, 2013 500 x 355 Crear cuenta de Xing

¡Felicidades!
Has activado tu cuenta gratuita de XING.

Ahora puedes elegir entre la **cuenta estándar de XING** y la **cuenta Premium**

cuenta-activac

-50%
Special

Funciones Premium exclusivas:

- ✓ Ver y contactar a las **personas que han visto tu perfil** Más información
- ✓ **Búsqueda Avanzada** Más información
- ✓ **Escribir mensajes** a personas que no sean contactos tuyos Más información
- ✓ **Perfil de XING sin publicidad** para conseguir una imagen más profesional Más información
- ✓ **Adjuntar archivos a tu perfil** (certificados, pruebas de trabajo, referencias etc.) Más información

\$9.99-9.545 \$ al mes. (periodo de suscripción de 3 meses)
 \$9.99-9.470 \$ al mes. (periodo de suscripción de 12 meses)

Seleccionar **Ahora no, gracias**



7. Como último paso, XING permite al usuario acceder a los diversos correos electrónicos, así mismo averiguar e invitar a los contactos que ya están registrados en XING.

← Anterior Siguiente →

buscar-contactos

Publicado el 20 Noviembre, 2013 500 × 307 Crear cuenta de Xing

¡Crea tus primeros contactos de XING!

Solicitudes confirmadas: 0 Solicitudes de contacto enviadas: 0



Averigua cuáles de tus contactos de correo electrónico ya están en XING e invita a los que no son usuarios.



Tu correo electrónico

Tu contraseña de correo electrónico

Tus datos están seguros en XING

8. El perfil ha sido completado, enseguida aparece la pantalla de perfil, dónde el usuario puede manipular su información, como los puestos de trabajo, el perfil académico, introducir blogs en XING, entre otros.

Actividad **Información profesional** Contactos



Marisol Morales Portillo

Profesional Privada **Perfiles en Internet**

Introduce aquí tus otros [perfiles en Internet](#) (p. ej. de Twitter o Facebook).



Anexo 4

INSTRUCTIVO PARA CREAR EL PERFIL EN VIADEO

Para comenzar a utilizar viadeo, el usuario se debe registrar y así poder crear su perfil, a continuación se describen los pasos a seguir:

1. En el icono de “Regístrate”, dar click; en seguida se desplegará una pantalla, como la que se muestra a continuación, en donde el usuario debe ingresar sus datos personales; una vez que se han completado los 4 campos (Nombre, Apellidos, E-mail y Contraseña) dar click en “Inscribirme”

Inscríbete gratis y crea tu perfil.

Marisol

Morales Portillo

marisol.mp@solucionesie-mex.com

Inscribirme

Utiliza una de tus redes sociales para crear tu perfil Viadeo.

Google Microsoft YAHOO!

facebook twitter

2. Se abrirá una segunda pantalla, en donde el interesado debe introducir sus datos, de acuerdo a cada campo, al finalizar dar click en “Crear mi perfil”.

Marisol, ¿a qué te dedicas en la actualidad?

viadeo

Soy Asalariado(a)

Empresa SOLUCIONES INDUSTRIALES Y EMPRE

Mi puesto ADMINISTRACIÓN

Desde... 2013

fecha de nacimiento 1989

Crear mi perfil

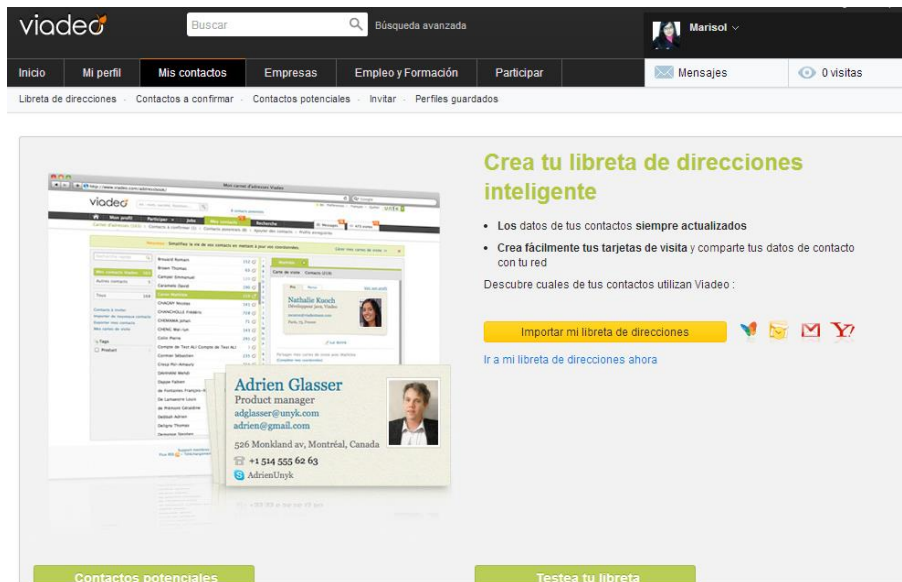
Crear mi perfil más tarde



3. Una tercera pantalla se abrirá, en la cual se solicita al creador del perfil, que seleccione una cuenta de las que se ofrecen, con la finalidad de agregar contactos e invitarlos pertenecer a esta red (Viadeo); para seleccionar los contactos, basta con dar click en el icono de la red preferida.

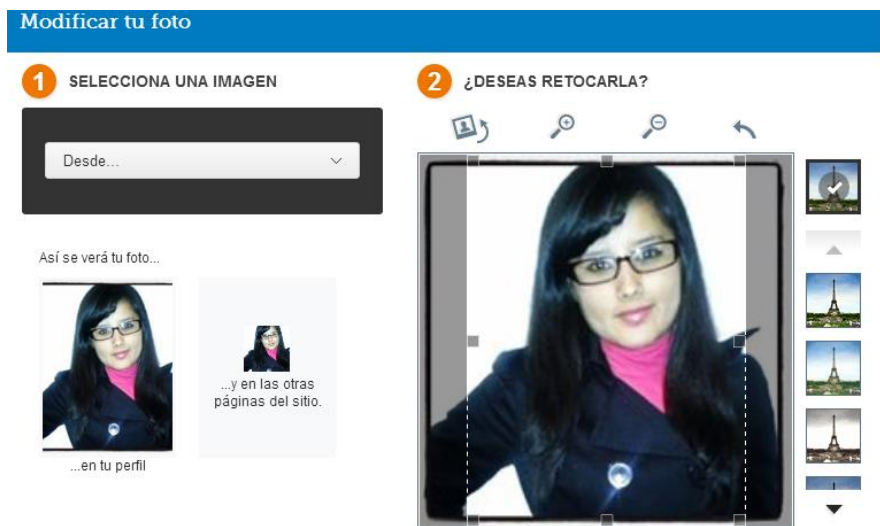


4. El usuario tiene la libertad de permitirle a la red tener acceso a sus contactos o restringirlo.





5. Para configurar el perfil, el usuario debe ir al menú y seleccionar la opción “Mi perfil”, en donde podrá determinar la fotografía que desea mostrar, así como agregar los datos del lugar donde vive, redactar un texto de presentación, describir su historial profesional en las empresas en las cuales ha prestado servicio, recomendaciones, aptitudes, idiomas que habla; cada uno de los apartados pueden ser cubiertos de acuerdo a conveniencia del creador.



- ❖ En este apartado se puede ingresar los datos de la institución en la cual ha estudiado.

Añadir una formación

* Campo obligatorio

Nombre de la institución *

Especialidad

Título

Fecha * Inicio: Agosto 2009 Fin: Febrero 2013

Aún estoy estudiando

Comentarios



❖ Así mismo se introduce el idioma que se habla.

Lista de tus idiomas

Inglés ★★★★★

Español ★★★★★

[Añadir un idioma](#)

Guardar

❖ Se da guardar los cambios y el perfil ya se encuentra actualizado, y se puede visualizar como se puede ver en la siguiente pantalla.

viadeo Inicio Mi perfil Mis contactos Empresas Empleo y Formación Participar Mensajes 0 visitas

Marisol Morales Portillo ★

 [Modificar mi foto](#)

ADMINISTRACIÓN, SOLUCIONES INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES BCR S.A DE C.V. [Modificar](#)

[Vista previa de mi perfil](#)

Mexico, México [Modificar](#) | 0 contacto | Compartir mi perfil [f](#) [g+](#) [t](#) [in](#)

[Modificar mis tarjetas de presentación](#)

En resumen [Mi actividad en Viadeo](#)

Mi presentación [Modificar](#)

Soy Lic. en Administración de Empresas recién egresada de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán UNAM.

Tu empresa

Trabajas actualmente en SOLUCIONES INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES BCR S.A DE C.V.
[¡Promueve la página de tu empresa!](#)



Anexo 5

INTRUCCIONES PARA CREAR TU PERFIL EN FACEBOOK

Para comenzar a utilizar Facebook, el usuario debe iniciar su registro se debe ingresar a la página <https://www.facebook.com/> , a continuación se describen los pasos a seguir:

1. Se introducen los datos personales como aparece en la siguiente pantalla.

Nombre:

Apellidos:

Tu correo electrónico:

Contraseña nueva:

Sexo:

Fecha de nacimiento:

[¿Por qué tengo que dar esta información?](#)

2. Tras pasar la comprobación de seguridad y contestar el correo de confirmación, ya se es un nuevo miembro de Facebook. Enseguida aparecerá una pantalla de bienvenida.

Bienvenida a Facebook, Marisol.

1 Busca en tu correo electrónico a amigos tuyos que ya están en Facebook.
Los usuarios de Facebook encuentran de media 20 amigos y familiares con el buscador de Facebook. ¿Has encontrado a todos tus amigos? Prueba el buscador.

Facebook no guardará tu contraseña.

2 Conoce tu configuración de privacidad
Tú tienes el control de cómo compartes tus cosas con las personas y aplicaciones de Facebook.

Público
 Amigos
 Amigos excepto conocidos

3 Actualiza tu perfil para que tus amigos puedan encontrarte.

Escuela secundaria:

Universidad:

Empleador/empresa:

Ciudad actual:

Ciudad de origen:



- ❖ Si ya se tienen invitaciones de alguien más, se verá la petición de amistad en la página de bienvenida. Será el primer contacto, si se acepta dicha invitación.

Confirmar amigos Paso 1 de 4

¡Bienvenido, Marisol M.P. ! Tu cuenta ha sido creada.
Facebook te ayuda a estar en contacto con amigos, familiares y compañeros de trabajo. Sigue estos pasos para encontrar en Facebook a gente que ya conoces.

 Verónica Granados quiere ser tu amigo (a)
[Confirmar](#) [Ignorar](#)

[Saltar este paso](#) ▶


3. El siguiente paso del alta permite conectar con la libreta de direcciones del correo web para agregar a personas que ya se conozcan. Es un proceso seguro: la contraseña no será almacenada por Facebook bajo ningún concepto.

Encontrar amigos que ya estén en Facebook Paso 2 de 4

Busca amigos usando tu cuenta de correo
Buscar en tu cuenta de correo electrónico es la forma más rápida y efectiva de encontrar a tus amigos en Facebook.

Tu correo electrónico:
Contraseña:

[Buscar amigos](#)

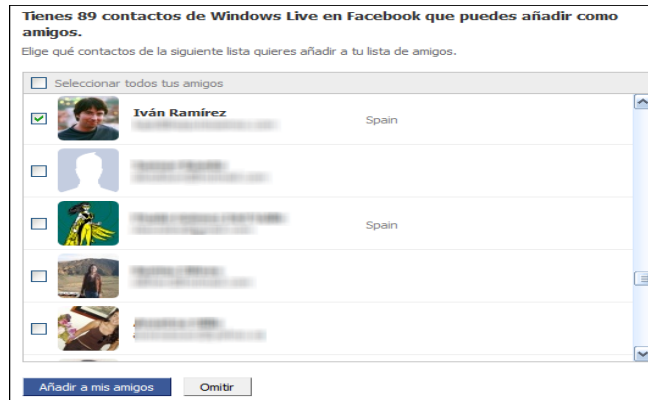
 No almacenaremos tu contraseña ni nos pondremos en contacto con nadie sin tu consentimiento.

Busca a tus contactos de mensajería instantánea

[Saltar este paso](#) ▶



También puedes buscar personas en tus contactos de mensajería instantánea. Cada sistema es distinto, y requerirá acciones diferentes para que se te identifique como el propietario de la cuenta de correo o chat. Una vez encontrados los contactos, Facebook te mostrará los que ya están dados de alta:



4. Enseguida aparecerá una pantalla para completar el perfil del usuario, que le permite ingresar el historial académico y la empresa en la que se encuentra laborando, ciudad de origen.

3 Actualiza tu perfil para que tus amigos puedan encontrarte.

Escuela secundaria:

Universidad:

Empleador/empresa:

Ciudad actual:

Ciudad de origen:

Guardar información del perfil



5. En el siguiente paso permite al usuario agregar foto de perfil. Las fotos del perfil y de la portada son públicas, pero se puede controlar quién ve el resto de fotos que subes a Facebook.



6. Se da clic en guardar cambios, y el perfil ha sido completado, como se muestra en pantalla.





Bibliografía

Libros

- André Simon. Diccionario de Economía, 3ª edición, Editorial Andrade, México 2005.
- Cortagerena Alicia B. “Administración y Gestión de las Organizaciones, 5ª edición, Editorial Macci, Buenos Aires, Bogotá, México, 1999.
- Dolan Simon , Schuler Randall y Ramón Valle “La Gestión de los Recursos Humanos, 3ª edición, México, 2001.
- Don Tapscott ,Art Caston, “Cambio de Paradigmas Empresariales”, Editorial McGraw Hill, Bogotá 1995.
- Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo, 2a edición, Editorial Diana S.A de C.V México 1991.
- Ferrel O.C.,Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel. “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”, Editorial McGraw Hill, México ,2004.
- Frank Ostroff, La Organizacional Horizontal, Editorial Oxford University Press, México 2002.
- González López Sandra Luz, “Desarrollo Organizacional”, FES-Cuautitlán, 3ª edición, 1ª reimpresión, México, 2012.
- Hitt, Michael, Black Stewart y Porter Lyman. “Administración”, 4ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F, 1983.



- Idalberto Chiavenato, “Administración de los Recursos Humanos”. Ed. McGraw-Hill Interamericana. México, 2007.
- Idalberto Chiavenato, “Introducción a la idea General de la Administración”. Ed. McGraw-Hill Interamericana. México, 2007.
- Koontz Harold, O’Donnell Cyril, Weihrich Heinz, “Administración”, Editorial McGraw Hill, 8ª edición, 3ª edición en español, México, 1985.
- Luthans Fred, “Comportamiento Organizacional”, 11ª edición, Editorial McGraw Hill, México 2008.
- Mondy R., Wayne Noe, Robert A. “Administración de los Recursos Humanos, 9ª edición, Editorial Pearson, México, 2005.
- Ouchi William, “Theory Z”, Buenos Aires, American Busssines Can Meet the Japanese Challenge, Perseus, 1981.
- Reyes Ponce, Agustín, “Administración Moderna”. Ed. Limusa, México, 2001.
- Terry George, R., Ph D., Franklin, Stephen G Ph D., “Principios de Administración”, Vigésima tercera reimpresión, Compañía Editorial Continental, México, 2007.
- Werther William B (Jr), Keit Davis, “Administración de los Recursos Humanos, 5ª edición, Editorial McGraw Hill, México 2000.



Tesis

- Fernández Jiménez Fernando, “Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal para las Empresas”, Tesis Licenciatura. UNIVERSIDAD VERACRUZANA, Veracruz, 2010.
- Fernández Cecilia Belén, “¿Cómo buscar un mejor candidato? UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN JUAN, México 2012.
- González López, Sandra Luz. “Cambio Organizacional y su Influencia en el Factor Humano de una Empresa de Control de Fauna Nociva”. Tesis Maestría. UNAM, FCA. México, 2001.
- Santo Martínez Magaly, “Diseño de una Estructura Organizacional adecuada para una Empresa Textil” Tesis Licenciatura. UNAM FCA. México, 2013.

Publicaciones

- Barnes George R, Cerrito Patricia B; Levi, Inessa. “Social Networks”, Vol.20 Issue. Pág. 179.
- Human Resource Management, Volue 32, ISSUE 4 Article , publised on line September 21, 2011.
- Kaplan Andreas Haenlein Michael. “Users of the World, unite. The challenges and opportunities of social media, Bussines Arizon, Vol. 53, Issue, Pág. 59



- L.A. y M. A. Sandra Luz González López, Comunidad UNAM. “Redes Sociales que impactan en la Economía Global”, UNAM, México 2012, 10ª época, volumen 5, Página 4-5.

Cibergrafía

- ❖ <http://www.seminarium.com/mx/noticias/el-uso-de-las-redes-sociales-en-los-recursos-humanos/>
- ❖ <http://www.tiposde.org/internet/87-tipos-de-redes-sociales/>
- ❖ <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/ca/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=3>
- ❖ <http://comunidad.iebschool.com/redessocialesnews/tipos-de-redes-sociales/#.UiaO3TYXGRd>
- ❖ <http://mx.linkedin.com/>
- ❖ <http://www.xing.com/e>
- ❖ <https://www.xing.com/app/forum/seoparser/XING/allgemeines-feedback-und-anregungen-4/xing-offizielle-stellungnahme-2458994/2458994/www.xing.com>
- ❖ <https://secure.viadeo.com/en/signin>



Apuntes

- ❖ Doctor Gustavo Aruguete, Apuntes de la videoconferencia, Jornadas sobre Gestión de la Organización del Sector, en la Universidad *Di Tella*, Argentina 2010.
- ❖ Dra. Sandra Luz González López, Apuntes de la asignatura de Desarrollo Organizacional, Gestión Administrativa, Modelos Organizacionales y Administración de Organizaciones, **UNAM , FES Cuautitlán, México** 2012.
- ❖ Doctor King, David L. The future is Not Out Reach: trends, Transformations & Accessibility, en Jornada de Acercamiento Profesional a la Web Social, en bibliotecas 2.0, formación en nuevas herramientas, México 2012.
- ❖ Aportaciones del Dr. Carlos Matías Armas. *UNAM, FES Cuautitlán*, México 2012.
- ❖ Lic. Mireya Román, Apuntes de Curso Descripción de Puestos, Servicios Arizona FBM, S. de R.L. de C.V. México, 2012.