



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología

**FACTORES QUE IMPIDEN
LA CONTRATACIÓN
DE CANDIDATOS ENVIADOS POR
LA BOLSA UNIVERSITARIA DE TRABAJO DE LA UNAM A
EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADAS EN PSICOLOGÍA

PRESENTAN:

SANDRA RAMIRO BARAJAS
LILIANA SARAI RETIZ ADAME

DIRECTORA:

MTRA. SILVIA VITE SAN PEDRO

REVISORA:

MTRA. ISaura LÓPEZ SEGURA

MÉXICO, D.F. 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Índice

Resumen	4
Introducción.....	5
Capítulo 1. El mercado de trabajo en la actualidad.....	7
1.1 Transición profesional	10
1.2 La inserción de los jóvenes al mercado laboral	13
1.3 La concepción actual del trabajo	17
1.4 Educación Superior y mercado laboral	18
Capítulo 2. Selección de personal	27
2.1 Definición:	27
Importancia:	27
2.2 Objetivos:	28
2.3 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección?	29
2.4 Modelos del Proceso de Selección.....	31
2.4.1 Modelo Tradicional.....	31
2.4.2 Assessment Center.....	40
2.4.3 Selección por competencias	49
2.5 Fuentes de información sobre candidatos al puesto.....	55
2.6 Técnicas de selección	56
2.6.1 Entrevista.....	57
2.7 Las competencias del universitario.....	70
Capítulo 3. Reclutamiento	74
3.1 Tipos de reclutamiento	74
3.1.1 Reclutamiento Externo.....	74
3.1.2 Reclutamiento Masivo.....	76
3.1.3 Reclutamiento de personal eventual.	76

3.1.4 Reclutamiento Mixto.	76
3.1.5 Reclutamiento interno.	77
3.2 Fuentes de Reclutamiento.....	79
3.2.1 Fuentes internas.	79
3.2.2 Fuentes externas	81
3.3 Medios de reclutamiento	92
3.4 Evaluación del reclutamiento.....	94
Capítulo 4. Método	96
4.1 Introducción.....	96
4.2 Objetivo:	97
4.3 Planteamiento del problema:	97
4.4 Pregunta de investigación:	98
4.5 Muestreo:	98
4.6 Muestra:	99
4.7 Tipo de estudio:.....	99
4.8 Diseño:	99
4.9 Materiales:.....	100
4.10 Procedimiento:	101
4.11 Análisis de resultados:.....	102
Capítulo 5. Resultados.....	103
5.1 Descripción de la Muestra	103
5.2 Respuestas de los candidatos participantes en el estudio.....	114
5.3 Respuestas emitidas por las empresas del grupo de intercambio CONCOM	128
Capítulo 6. Discusión y conclusiones	136
6.1 Limitaciones.....	146
6.2 Sugerencias.....	146
Anexos	151

Anexo No. 1. Cuestionario diseñado para las empresas del grupo de intercambio CONCOM.....	151
Anexo No. 2. Cuestionario diseñado para los candidatos enviados en el periodo de enero-diciembre 2011	154
Anexo No. 3. Definición de las competencias por las cuales los candidatos enviados por la BUT no fueron contratados, clasificadas en 4 tipos de competencias (Olvera, 2008)	156
Competencias personales	156
Competencias interpersonales.....	157
Competencias de liderazgo	157
Competencias de toma de decisiones	157
Referencias	158

Resumen

Si bien las Bolsas de Trabajo de Escuelas y Facultades de la UNAM realizan un gran esfuerzo para lograr una transición efectiva, existen algunos aspectos que podrían trabajar para facilitar dicha transición o bien, para apoyar a aquellos universitarios que deseen cambiar o mejorar su situación laboral. Actualmente la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM (BUT) no realiza un seguimiento de los candidatos que son enviados a las empresas del grupo de intercambio CONCOM (Consumer Companies), de tal manera que se desconoce si éstos son contratados y las razones por las cuales no continuaron con el proceso de selección.

Para la realización del presente estudio se requirió la participación de los representantes del área de recursos humanos de 26 empresas que conforman el grupo de intercambio CONCOM. También se requirió la participación de 491 hombres y 405 mujeres, que fueron enviados en el periodo de enero a diciembre de 2011 por la BUT al grupo de intercambio mencionado anteriormente.

Una vez realizado el análisis de los resultados, se encontró como principal factor, que los universitarios enviados por la BUT no son contratados debido a que presentan áreas de oportunidad en distintas competencias.

Palabras clave: Competencias laborales, selección, contratación.

Introducción

Desde el inicio de la era moderna, la inserción laboral de los jóvenes es el elemento clave para pasar a la vida adulta, dado que los ingresos propios generan la base material para disminuir y luego eliminar la dependencia económica respecto de los padres y establecer un hogar propio. La sociedad suele valorar a los individuos según su contribución al desarrollo material, cultural o espiritual, el trabajo también brinda integridad social y conlleva legitimidad y reconocimiento social (Weller, 2007).

En el mercado de trabajo existe un problema de información incompleta: entre los jóvenes, respecto al mundo laboral en general y a determinadas empresas en particular; y entre las empresas, respecto a la juventud en general y a ciertos jóvenes en particular. La falta de transparencia de los procesos de intermediación, los prejuicios por ambas partes y las prácticas discriminatorias, pueden hacer aún más ineficiente y prolongado el proceso de ajuste entre los requisitos de las empresas y las aspiraciones de los jóvenes, así como profundizar desigualdades (Del Campo, 2008).

En México, la mayor parte de la tasa de desocupación abierta está compuesta por jóvenes profesionistas que no llegan a los 30 años, lo cual señala un serio problema de eficiencia en la colocación de recién egresados al ámbito laboral.

Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) durante el año 2008, en la Ciudad de México los técnicos y profesionales con edades entre 24 y 34 años pueden llegar a conformar el 50% de los desocupados, entendiendo por desocupados personas que no tienen trabajo, están disponibles para trabajar y realizan gestiones concretas para encontrar un empleo. Estos jóvenes se ven obligados a depender más de sus padres, circunstancia que no sólo causa frustración económica, sino también psicológica, que se prolonga en la medida que la espera por encontrar trabajo se hace más larga (Del Campo, 2008).

El tema del desempleo en los jóvenes profesionales es un tema trascendental para México, y concierne a diferentes entidades aportar las soluciones al mismo.

Dos de los procesos que dan paso a la inserción de los universitarios al mercado laboral (capítulo 1) son, sin duda, el reclutamiento y la selección de personal, mismos que al paso de los años se han venido modificando por los cambios económicos y tecnológicos; estos dos procesos se desarrollan en los capítulos 2 y 3 de esta investigación.

Debido a la problemática de desempleo se decidió realizar esta investigación en la que se identificaron algunos factores que impidieron la contratación de los candidatos enviados a empresas que conforman el grupo de intercambio CONCOM (Consumer Companies), durante el periodo de enero a diciembre de 2011; el método con el que se llevó a cabo, así como los resultados obtenidos, se describen en los capítulos 4 y 5, respectivamente.

De la identificación de los factores que impidieron la contratación de los universitarios enviados por la BUT, se formularon algunas sugerencias que podrían ayudar a disminuir la frecuencia con la que estos factores se presentan, lo cual favorecería la inserción de los universitarios al mercado laboral. Así mismo se desarrollaron sugerencias a partir de la percepción que los usuarios tienen sobre el servicio de la BUT para fortalecer e incrementar las herramientas ofrecidas por dicha dependencia a alumnos y egresados, con el objetivo de incorporar a los universitarios a la vida laboral (capítulo 6).

Capítulo 1. El mercado de trabajo en la actualidad

Uno de los principales problemas sociales de México es la existencia de un creciente desempleo. La calificación de la población, conseguida mayoritariamente por medio del sistema educativo, desempeña un papel de primera magnitud para asegurar un aumento de las posibilidades de superar con éxito el desafío configurado por la gravedad del desempleo (Salgado, 2005).

Los problemas del empleo surgen como consecuencia de los desajustes que se producen entre la oferta y la demanda de la fuerza de trabajo. Estos desajustes son, generalmente, motivados por las condiciones económicas generales que se presentan en el país. Pero al mismo tiempo, según se encuentre estructurado el sistema educativo, estos desajustes producidos por la evolución de la economía general pueden agravarse o debilitarse.

De acuerdo con Salgado (2005) la creación de suficientes empleos productivos es tal vez la única forma sólida de lograr una mejora permanente en la equidad del proceso de desarrollo.

El grado en el cual una sociedad puede asegurar a sus integrantes el acceso a las oportunidades de empleo digno y bien remunerado es uno de los criterios básicos para juzgarla. El empleo permite al hombre no sólo asegurar su supervivencia y la de los suyos; es también la vía hacia la realización personal y hacia el desarrollo pleno de su potencial. Por otra parte, en el empleo y la oportunidad de contribuir a los fines de la sociedad puede el individuo integrarse plenamente a la misma, así como buscar la posibilidad de igualarse a sus semejantes y compartir con ellos las tareas de la nación (Trejo, 1988, en Salgado, 2005).

El capital humano se ha convertido hoy en día en uno de los principales determinantes del crecimiento económico a largo plazo. La introducción de las

fuerzas del mercado en el ámbito de la Educación Superior Universitaria (ESU) es necesaria para lograr una educación de calidad, ajustada a las necesidades de las sociedades y en la cual se fomente el espíritu creativo. Las sociedades desarrolladas tienden hacia una economía basada en el conocimiento, en donde la capacidad para crear cuenta más que los tradicionales factores de producción como fuente de desarrollo y de creación de riqueza. Es ahí donde la educación juega un papel fundamental y, dentro de ella, la educación superior y su relación con el mercado de trabajo cobra cada vez mayor importancia (Salgado, 2005).

Un sistema educativo flexible y de elevado nivel cultural y pedagógico puede, si se dirige adecuadamente, mitigar en gran medida los problemas del empleo, e incluso contribuir a que las crisis económicas encuentren una solución más pronta. Por el contrario, cuando el sistema educativo no responde a las necesidades del país, y se mueve por caminos incontrolados, la gravedad de los efectos que sobre el desempleo producen las crisis económicas, tienden a agravarse.

Sólo un sistema educativo sólido e integral puede formar personas bien adaptadas a los cambios en curso y con conocimientos técnicos y profesionales suficientes para incorporar las innovaciones y las transformaciones futuras. Es necesario considerar el proceso educativo y en general el nivel de calificación alcanzados por los individuos que forman una sociedad, desde la perspectiva de su adecuación a la cambiante situación del mercado laboral.

El desajuste entre educación y empleo asume, en las recientes décadas, un aspecto preocupante, que tiende a agravarse con el paso de los años. Los universitarios empiezan a tener problemas para encontrar un trabajo de acuerdo con sus características profesionales, si bien terminan por conseguir un empleo, han disminuido sus ingresos reales y relativos, se deterioran sus posibilidades de promoción laboral y gran número de ellos se ven obligados a emplearse en trabajos considerados normalmente por debajo de sus capacidades y expectativas.

Salgado (2005) menciona que la transición del sistema educativo al empleo se ha convertido en una etapa turbulenta para la mayoría de los jóvenes mexicanos, debido en parte a la situación económica del país, la cual repercute en la situación del mercado de trabajo, pero también influye la falta de vinculación entre el mercado de trabajo y la universidad. ¿En qué consiste una exitosa transición del sistema educativo al mercado de trabajo? Si los jóvenes universitarios logran una transición de corta duración y un ajuste apropiado entre la preparación obtenida y los requisitos de empleo, se podría afirmar que la transición ha sido fructífera (Palafox, 1995, en Salgado, 2005). Sin embargo, la realidad mexicana muestra como cada día más jóvenes salen del sistema educativo universitario dispuestos a encontrar un empleo acorde a sus niveles de estudio y se encuentran con serias dificultades en esa tarea. Son varios los factores que se conjugan para contribuir a esta situación. Por una parte, y principalmente, afecta la situación general del mercado de trabajo, por otra, la competencia de personas con niveles educativos superiores con las de niveles inferiores para los mismos empleos, y por último, la incorporación, cada vez más frecuente, de la mujer en el mercado de trabajo, así como los cambios en la estructura del empleo, que está demandando nuevos perfiles profesionales.

No obstante lo anterior, se encuentran otros factores que se podrían solucionar desde el sistema educativo, como podría ser la aproximación de la educación a las necesidades del mundo laboral. Los jóvenes, en general, carecen de una serie de habilidades y conocimientos para poder desenvolverse en el empleo, además de carecer de experiencia o formación práctica que les permita adaptarse constantemente a las cambiantes necesidades del mundo laboral. Ello es producto de la carencia de vínculos establecidos entre el sistema educativo y el mercado de trabajo que puedan contribuir a remitir señales acerca de las necesidades específicas de empleo.

1.1 Transición profesional

Se suele hablar de inserción profesional como sinónimo de entrada en la vida activa, del acceso de los jóvenes al empleo, del paso de la escuela al trabajo o del sistema educativo al mercado laboral (Salgado, 2005). Pero conviene recordar que esta inserción profesional no es exclusiva de los jóvenes, afecta también a aquellas personas que por alguna razón se incorporan tardíamente a la actividad económica o a aquéllas que se reincorporan al empleo después de periodos largos de desempleo.

La inserción ha sido considerada durante mucho tiempo como una especie de fase breve y neutra entre dos momentos diferenciados de formación y empleo, como un tiempo de incertidumbre antes del acceso a la estabilidad profesional. En la actualidad, esta transición se da en México como un proceso de alternancia de periodos de desempleo, empleos precarios, deformación y de vuelta al desempleo.

De acuerdo con Salgado (2005), en los últimos años se han dado en México una serie de cambios en el proceso de transición, entre los que destacan:

- Se retrasa el inicio del proceso de transición profesional por el alargamiento de la escolarización.
- Se alarga la duración del proceso debido a la crisis que sufre el país.
- Se ha complejizado la transición profesional debido a la existencia de prácticas profesionales no laborales, empleos precarios, trabajos temporales, etc.
- Se ha precarizado, puesto que no está claro que esto conduzca a un empleo estable.

Por medio de distintos modelos se tratará de establecer las relaciones que se dan entre el proceso de transición profesional y las condiciones generales que

prevalecen en el mercado laboral. Esta clasificación ha sido tomada de Casal Bataller (1996, en Salgado, 2005).

El autor define seis modalidades posibles de transición; cada una de ellas se relaciona con cierto perfil:

A. Trayectorias en éxito precoz.

Esta trayectoria sugiere itinerarios de formación en éxito y sin rupturas y un tránsito positivo a la vida activa. El desarrollo de una formación superior no es un requisito indispensable, éste puede darse también con estudios generales o profesionales de grado medio.

B. Trayectorias obreras

Esta modalidad la componen jóvenes orientados hacia la cultura del trabajo manual y poco calificado.

Esta forma implica un tránsito muy rápido de la escuela a la vida activa, y generalmente un proceso de emancipación familiar también muy precoz. La vulnerabilidad de esta trayectoria se manifiesta de forma efectiva en el cambio ocupacional y la ausencia de carrera en el desarrollo del oficio.

C. Trayectorias de adscripción familiar.

Ésta es cuantitativamente importante en México, debido a la falta de empleo y al surgimiento del empleo informal.

La transición por adscripción familiar presupone una definición del horizonte de clase en función de la familia, una vinculación relativamente escasa con la formación postobligatoria y un 'tránsito escuela-vida activa' muy precoz en cuanto a la vinculación que se da con la economía familiar.

D. Trayectorias de aproximación sucesiva.

Esta forma de transición presupone escolarización prolongada, experiencias laborales previas a la inserción, variabilidad y fracasos parciales en el tránsito escuela-vida activa, precariedad y subocupación, mercado secundario, etc. Describe, en definitiva, una trayectoria de inserción dominada por el ajuste continuo de expectativas (generalmente a la baja) y la obtención gradual de logros parciales.

E. Trayectorias de precariedad.

Definida por un itinerario de resultados escasamente positivos y constructivos respecto al mercado de trabajo: situaciones de desempleo intermitente, rotación laboral fuerte y subocupación son tres características dominantes. Se trata de una situación de retraso en la transición de jóvenes con expectativas de posición altas, medianas o bajas, pero que su paso por el mercado de trabajo está caracterizado por la ausencia de estabilidad y continuidad laboral.

F. Trayectorias de bloqueo o en desestructuración.

Esta modalidad se caracteriza por expectativas de posicionamiento social bajas y trayectorias de formación escolar cortas, erráticas y con certificación negativa. La especificidad de esta trayectoria es el bloqueo sistemático a la inserción laboral. Existe desempleo crónico y entradas circunstanciales en el mercado laboral secundario, la mayor parte de estas actividades se desarrolla en la economía informal.

Los sistemas de educación y formación, también tienen un papel importante a la hora de preparar a los jóvenes para adaptarse a los rápidos cambios en el mercado de trabajo. A los jóvenes empleados les afecta la pérdida de vigencia de sus conocimientos y los rápidos cambios en la organización del trabajo, y por tanto deben prepararse para continuar buscando la manera de encarar estos cambios.

1.2 La inserción de los jóvenes al mercado laboral

Si bien los cambios económicos, sociales y culturales de las últimas décadas han relativizado (sobre todo desde la perspectiva propia de muchos jóvenes) el papel del trabajo en relación con otras actividades y aspectos de la vida, y se ha prolongado el tránsito de la juventud a la adultez (Hopenhayn, 2004 en Weller, 2007), la inserción laboral es un factor decisivo en el sentido descrito, en su calidad de pauta cultural preponderante, y también como aspiración individual de la inmensa mayoría de los jóvenes.

Weller (2007) menciona que las condiciones económicas y laborales no han favorecido la inserción de los jóvenes de la región en el mundo del trabajo. De hecho, preocupa la evolución de los mercados de trabajo de América Latina en los años 1990 y la primera mitad de los años 2000. En numerosas encuestas de opinión se indica que el desempleo y otras deficiencias laborales se hallan entre los problemas que más inquietan a la población latinoamericana y es rara la campaña electoral en que no se anuncia una significativa generación de empleos como una de sus metas.

Aparte de los vaivenes de la coyuntura económica, existen procesos más bien estructurales que afectan a los mercados de trabajo y, en particular, a la inserción laboral juvenil. Entre ellos cabe resaltar las recientes dinámicas de la oferta y la demanda laboral, los cambios en el funcionamiento de los mercados de trabajo, así como las transformaciones socioeconómicas más allá de estos mercados.

Por el lado de la oferta laboral, destacan la reducción del crecimiento demográfico, el aumento del nivel educativo de las nuevas generaciones y la progresiva integración laboral de las mujeres jóvenes. Todas estas tendencias pueden favorecer una inserción laboral más productiva y equitativa de las nuevas generaciones.

Por el lado de la demanda, habría que resaltar la creciente integración comercial y financiera que, en forma directa o indirecta, intensifica la competencia en los mercados. Las empresas pueden responder de diferente manera a la presión de una competitividad siempre en alza; una de las respuestas (que probablemente tendrá una creciente gravitación) es la de incorporar nuevas tecnologías y nuevos procesos organizativos. Tal respuesta tiende a acrecentar la demanda relativa de mano de obra calificada y flexible, lo que también favorece la inserción laboral juvenil más que la de los adultos (Weller, 2007).

Para estos últimos es más difícil enfrentar los cambios en las pautas productivas y tecnológicas.

Otro elemento que complica la inserción laboral juvenil es la marcada (y creciente) segmentación socioeconómica, reflejo y origen de la elevada desigualdad en América Latina. En efecto, el trasfondo familiar determina en gran medida las perspectivas laborales de los jóvenes, pues influye en las oportunidades de acumular capital humano (acceso a educación y capacitación de buena calidad), capital social (relaciones sociales basadas en la confianza, la cooperación y la reciprocidad) y capital cultural (manejo de los códigos establecidos por la cultura dominante). La situación, los problemas y las perspectivas de los jóvenes, por lo tanto, son heterogéneos.

De acuerdo con Weller (2007) se han abordado varias explicaciones de las dificultades que enfrenta la inserción laboral juvenil. En cuanto a la oferta, destaca la hipótesis de que los sistemas educativos y de capacitación no preparan adecuadamente a los jóvenes para el mundo laboral. Como ya se dijo, las empresas (principales demandantes de mano de obra) enfrentan acelerados cambios económicos y tecnológicos. Para hacerles frente, muchas tienden a elevar y modificar sus requisitos en relación con las calificaciones de su fuerza laboral, tanto respecto de las habilidades y conocimientos técnicos y profesionales (*hard skills*) como de las competencias sociales y metodológicas, sobre todo las

capacidades de comunicación, trabajo en equipo y solución de problemas (*soft skills*).

Frente a esta demanda creciente y dinámica, los sistemas de educación y capacitación adolecen de escasez de recursos, desconexión del mundo del trabajo y, por ende, ignorancia de las características de la demanda, así como también de una limitada capacidad de ajuste.

Además, como es frecuente que exista incertidumbre sobre las futuras características de la demanda, las señales provenientes del mundo laboral no son claras, lo que obviamente dificulta las posibilidades de que se ajuste la oferta de educación y capacitación. Por lo tanto, los jóvenes saldrían de estos sistemas sin la preparación adecuada y desconociendo las características del mundo del trabajo; a su vez, las empresas tendrían reticencia a contratarlos. Además, contrariamente a lo que a veces se plantea, se puede argumentar que los profundos cambios tecnológicos y organizativos no eliminan del todo el valor de la experiencia. En consecuencia, aunque los jóvenes tengan habilidades específicas (por ejemplo, en nuevas tecnologías) sus ventajas potenciales frente a las personas de más edad se matizan debido a otras debilidades relativas (Weller, 2007).

Mientras que este primer grupo de problemas de inserción surge de la precariedad de la oferta para ajustarse a las características de la demanda, un segundo grupo surge de la demanda misma. En lo que toca a la magnitud de la demanda, cabe destacar que, en un enfriamiento económico, lo primero que las empresas hacen en sus políticas de recursos humanos es dejar de contratar, lo que obviamente afecta más a los jóvenes, representados en exceso entre los buscadores de empleo, que a otras personas. Cuando la crisis se profundiza y las empresas empiezan a reducir su personal, nuevamente los jóvenes suelen ser los más afectados, ya que por su menor antigüedad y debido a razones sociales (protección de los jefes de hogar) y económicas (mantención de la fuerza laboral experimentada, menores costos de despido) son los primeros en perder el empleo.

Por lo tanto, en situaciones de gran volatilidad económica, características de América Latina durante las últimas décadas, el entorno se hace muy desfavorable para la inserción laboral de los jóvenes.

Un desempleo juvenil alto y prolongado, así como una inserción de mala calidad e inferior a los niveles de educación y las habilidades adquiridas, tienen efectos negativos tanto económicos como sociales (Weller, 2007):

- El mal aprovechamiento del capital humano generado mediante el apoyo de la inversión social limita el crecimiento económico y, por consiguiente, el bienestar de las sociedades en su conjunto.
- Una débil acumulación de experiencia laboral incide negativamente en los ingresos laborales futuros de los jóvenes, así como en su jubilación, sobre todo en sistemas de capitalización individual.
- Una precaria inserción laboral dificulta y posterga la formación de hogares propios de los jóvenes, prologándose su dependencia respecto de los padres y la carga financiera que esto implica. Por lo tanto, también se reducen los ingresos netos presentes y, debido al impacto negativo en su capacidad de ahorro, los ingresos futuros de los padres.
- La inserción laboral precaria, temprana o tardía, relacionada frecuentemente con altos niveles de deserción o expulsión del sistema escolar, afecta especialmente a los jóvenes procedentes de hogares pobres, por lo que no se aprovecha el potencial aporte de una actividad laboral para que estos jóvenes salgan de esa situación. De esta manera se refuerza la transmisión intergeneracional de la pobreza.
- Un desfase entre las características de la educación y de la demanda laboral tiende a obstaculizar la movilidad social, con lo que se agravan los problemas estructurales de mala distribución del ingreso, perpetuando la inequidad de la distribución de los ingresos en la región.

- La precariedad de la inserción laboral obstaculiza la integración social de los jóvenes, quienes no se ven reconocidos en sus derechos ciudadanos; esto desalienta su participación en otros ámbitos de la institucionalidad vigente y tiende a fomentar en ellos actitudes de confrontación.
- Los jóvenes con inserción laboral precaria son una parte importante de la población en riesgo y enfrentan problemas de adaptación y marginación social.

1.3 La concepción actual del trabajo

De la mano de la nueva era de la información y el conocimiento, cambió también la concepción del trabajo. Hoy es entendido como el aporte para lograr los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas, se centra en descifrar y establecer cuál es el aporte del trabajador al logro de los objetivos de la organización.

Las empresas competitivas aplican estrategias, que pasan por la modernización, aplanamiento y simplificación de sus estructuras, introducen mejoras tecnológicas y reconocen la importancia de disponer de "talento humano" para alcanzar sus objetivos.

Lograr resultados es hoy un desafío mayor que ejecutar tareas. Para lograr resultados, el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión del proceso que realiza.

Hoy, la capacitación y reconocimiento del saber del trabajador tiene un gran valor en la empresa y en la sociedad. Una empresa es competente, cuando tiene trabajadores competentes.

En el nuevo escenario laboral, el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita el aumento de las capacidades con las que cuenta para competir mejor. Por ello, resulta de vital importancia hoy que las empresas que quieren ser más competitivas valoren y reconozcan las competencias con las que cuentan.

En resumen, en la actualidad existe una revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en:

- La importancia concebida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza.
- Importancia de saber relacionarse con las personas en el lugar de trabajo.
- Múltiples interacciones entre personas y equipos que facilitan el quehacer.
- Importancia de la capacitación y todo tipo de acciones educativas.

Diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo.

1.4 Educación Superior y mercado laboral

Las bajas tasas de empleo, pocas vacantes, sueldos escasamente competitivos y una sobre-oferta de profesionistas que terminan por subemplearse en actividades que poco o nada tienen que ver con su formación profesional, pretenden reforzar, en los programas que conforman su oferta educativa, la formación de cualidades y competencias profesionales que reclama el mercado de trabajo (principalmente privado). No obstante, los empleadores tienden a valorar como deficiente la formación del profesionista universitario, es decir, a considerar que el perfil de egreso de los estudiantes universitarios carece de los conocimientos y las capacidades ligadas al aprendizaje de habilidades,

razonamiento y solución de problemas que sus empresas requieren (De Corte, 1999, en Camarena, Velarde, 2010).

Por tanto, la problemática referida a la vinculación y pertinencia social de los centros universitarios genera dos problemas: por una parte, que las instituciones no incluyen la formación de conocimientos y capacidades que el desarrollo integral del país requiere; y, por la otra, que tampoco logran ajustarse a lo que el mercado empresarial demanda (conocimientos y capacidades técnicas flexibles a los requerimientos de la empresa). En la perspectiva de los empleadores del mercado empresarial, la plataforma de profesionistas que egresan de la mayor parte de los centros educativos del país no les garantiza alcanzar los estándares de productividad, competitividad y eficiencia que, en la llamada *sociedad del conocimiento*, deberían lograr.

Hasta hoy, persiste una alta concentración de estudiantes en un pequeño número de opciones profesionales cuyo destino final no asegura empleos competitivos ni bien remunerados.

Lo evidente es que los programas nacionales de desarrollo para este nivel educativo no presentan una política clara al respecto (ANUIES, 2000 en López, 2009).

De acuerdo con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior en México (ANUIES) a nivel nacional, las áreas de estudio con una mayor concentración de estudiantes son las correspondientes a Ciencias Sociales y Administrativas (47.9%) e Ingeniería y Tecnología (33.7%) mostrando respecto al resto de las áreas una demanda notable; mientras que las áreas de Ciencias de la Salud (9%), Educación y Humanidades (5.3%), Ciencias Agropecuarias (2.2%) y Ciencias Naturales y Exactas (1.9%) son las menos demandadas (ANUIES, 2004 en López, 2009)

Con base en la ANUIES (2000, en López, 2009): la matrícula comprendida en el área uno, Ciencias Agropecuarias, se relacionó con el sector primario; la matrícula

de las áreas tres y seis, Ciencias Naturales y Exactas, e Ingeniería y Tecnología, respectivamente, se vincularon al sector secundario; y la matrícula de las áreas dos y cuatro, Ciencias Sociales y Administrativas, y Educación y Humanidades, fueron asociadas al sector terciario o de servicios (Camarena y Velarde, 2010).

De acuerdo con Camarena y Velarde (2010), de mantenerse el mismo comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como estatal, la mayoría de los aspirantes continuará demandando carreras del área de Ciencias Sociales y Administrativas como son Contaduría, Derecho y Administración, lo que en cierta medida es coherente con la evolución y distribución porcentual de los sectores económicos que las absorben. En concreto, el empleo en el sector agrícola ha disminuido, en el sector industrial ha crecido moderadamente y en el sector de servicios ha aumentado en forma notable. A nivel nacional, tan sólo en el 2007 la población ocupada por sector fue de 13.7% en el primario, de 25.7% en el secundario y de 59.8% en el terciario. A nivel estatal, el sector primario representó 9%, el secundario 30% y el terciario 59.3%.

El carácter cíclico del mercado laboral que en momentos puede expandirse, pero en ocasiones reducirse, deja sin oportunidades de empleo a grandes proporciones de gente preparada y genera, entre otros fenómenos sociales, que las empresas eleven sus requisitos de selección, lo cual ha provocado una “inflación de títulos”. Ello hace que la gente tienda a valorar más un certificado de estudios que el proceso mismo de educarse y por el cual puede adquirir conocimientos, habilidades y modificar sus actitudes. Asimismo, los empleadores podrían seleccionar candidatos con grados altos de escolaridad para realizar trabajos de baja especialización, subutilizando sus habilidades, es decir, al desaprovechamiento de las destrezas de la fuerza laboral (Flores, 2005 en Camarena y Velarde, 2010).

Los problemas de empleo y subempleo aunados a tal situación impactan la economía nacional pero también la vida cotidiana de las personas. Hay indicios de que cuando una persona instruida se siente “subutilizada” o está subempleada, es

posible que aunque estudie y obtenga un salario se ocasionen efectos regresivos en la economía, por ello, ese trabajador experimentará frustración en su ocupación laboral y tenderá a bajar su productividad (Camarena y Velarde, 2010).

El mercado de trabajo mexicano se ha caracterizado por el crecimiento permanente de las actividades del sector terciario de la economía, por una mayor participación de las mujeres, así como por su flexibilidad, que ha permitido, cada vez más, la incorporación de menores de edad al empleo (López, 2009).

La inserción femenina en el mercado laboral se debió, fundamentalmente, al incremento de las oportunidades de empleo abiertas a ellas en las dos últimas décadas, y también a su búsqueda de trabajo para complementar los ingresos familiares mermados sobre todo por las recurrentes crisis y el estancamiento de la economía mexicana en las dos últimas décadas (ANUIES, 2003 en López, 2009).

Otro aspecto importante en el ámbito laboral del país es el aumento de la dispersión salarial, que se produce a partir de mediados de los años ochenta con la privatización y desregulación de las empresas (los salarios crecieron, pero las brechas aumentaron). Esta desigualdad creció entre y dentro de los grupos de educación y experiencia.

En el estudio elaborado por ANUIES (2003, en López, 2009), que muestra la variación anual de las remuneraciones medias por nivel de instrucción entre la década de 1990 y 2000: sin instrucción disminuyó en -3.2%, primaria -2.8%, secundaria -2.5%, preparatoria o bachillerato -2.3%, profesional incompleto -1.3% y profesional completo en -0.1%. La explicación que se da a esta disminución en los menores niveles educativos es por el hecho de que quienes ingresan al mercado laboral con estudios universitarios desplazan a los trabajadores con menores niveles de educación formal, empleándose no sólo en ocupaciones adecuadas, sino también y de manera creciente en las no adecuadas. A pesar de que el estudio señala que sólo 55 de cada 100 egresados netos lograron colocarse en ocupaciones profesionalizadas y el resto en aquellas menos

especializadas, los profesionistas estuvieron mejor remunerados que otros trabajadores con niveles educativos precedentes (López, 2009).

Al tercer trimestre de 2011, más del 30% de los profesionistas ocupados en las áreas de Ciencias Sociales, Ingenierías, Ciencias Biológicas y Económico Administrativas trabajan en ocupaciones que no son acordes con su formación profesional.

Las carreras con el mayor porcentaje de profesionistas ocupados en actividades no acordes con sus estudios son: Ciencias Políticas (73.5%), Ciencias de la Comunicación (68%) y Bioquímica (65.3%).

En contraste, en las áreas de Educación, Ciencias de la Salud, Artes, Arquitectura, Urbanismo y Diseño, y Humanidades la proporción de quienes si trabajan en ocupaciones acordes con sus estudios es superior al 70%.

Las carreras que mostraron una mayor relación entre los estudios realizados y la ocupación desempeñada son: Medicina Física y Fisioterapia (93.5%), Medicina (88.8%) y Formación Docente en Educación Preescolar (87.2%).

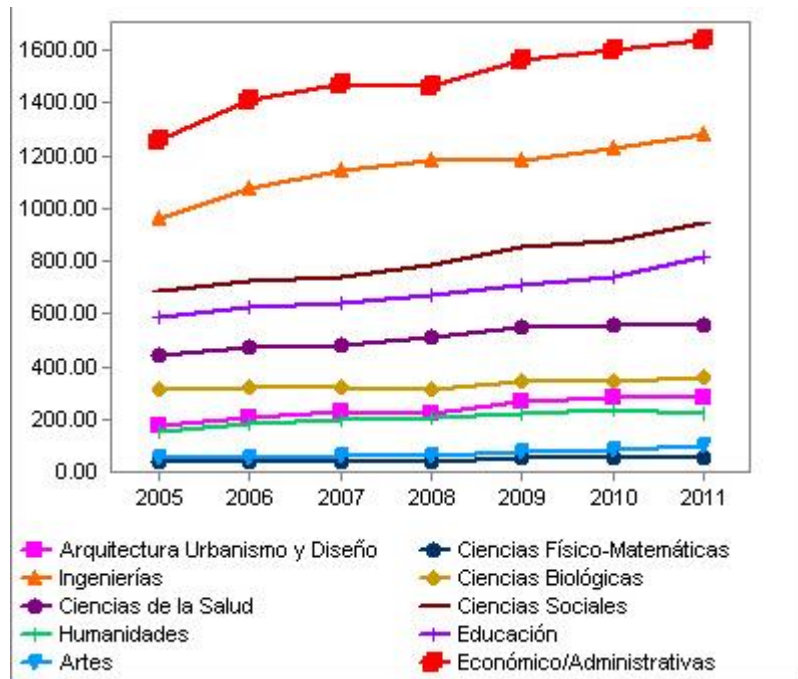
Según datos oficiales, el número total de profesionistas ocupados en el país es de 5.6 millones de personas. Las carreras con mayor número de profesionistas ocupados son: Administración (657 mil 689 ocupados), Contaduría y Finanzas (640 mil 082 ocupados), y Derecho (532 mil 254 ocupados). No obstante, no todos los profesionistas de estas carreras se ocupan en actividades afines a sus estudios: Administración (49.5%), Contaduría y Finanzas (33.9%) y Derecho (30.8%). Las áreas que muestran el menor crecimiento en los últimos diez años en el número de ocupados son Ciencias Físico-Matemáticas, Artes y Humanidades. Las carreras con menos profesionistas ocupados son: Biomédicas (2 mil 219 ocupados), Ingeniería Pesquera (mil 704 ocupados) y Ciencias del Mar (mil 558 ocupados).

Al tercer trimestre de 2011, los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), mostraron que el número total de profesionistas ocupados en el país es de 6.3 millones de personas. Como se observa en la figura No.1, las carreras con mayor número de profesionistas ocupados son: Contaduría (659 mil 400 ocupados), Ciencias Administrativas (637 mil 400 ocupados) y Derecho (606 mil 400 ocupados).

No obstante, no todos los profesionistas de estas carreras se ocupan en actividades afines a sus estudios: Contaduría (31.8%), Ciencias Administrativas (59.4%) y Derecho (37.7%).

Las áreas que muestran el menor número de ocupados son: Humanidades, Artes y Ciencias Físico-Matemáticas. Las carreras con menos profesionistas ocupados son: Forestales (3 mil 800 ocupados), Ciencias del Deporte (3 mil 500 ocupados) y Pilotos aviadores y navales (3 mil 200 ocupados) (STPS, 2011).

Figura No.1 Número de profesionistas ocupados por área de conocimiento (calculado en miles)



Al primer trimestre de 2009, más del 30% de los profesionistas ocupados en las áreas Económico Administrativas, Ciencias Biológicas, Ciencias Sociales y las Ingenierías, trabajan en ocupaciones que no son acordes con su formación profesional. Las carreras con el mayor porcentaje de profesionistas ocupados en actividades no acordes con sus estudios son: Ingeniería de Transportes, Aeronáutica, Naval, Pilotos Aviadores y Navales (63.7%), Turismo (55%) y Agronomía (50.9%). En su mayoría, los profesionistas ocupados en el país son asalariados, es decir, en promedio, 8 de cada 10 dependen de un patrón. Al tercer trimestre de 2011, Educación es el área con la mayor proporción de profesionistas ocupados asalariados (96 de cada 100).

Las carreras de Geografía, Ciencias de la Educación y Educación Musical, poseen los porcentajes más elevados de profesionistas asalariados (99.1%, 97.5% y 97.5% respectivamente) (STPS, 2011).

Por el contrario, la proporción más baja de profesionistas asalariados se encuentra en el área de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, ya que de cada 100 profesionistas ocupados 69 son asalariados.

Las carreras con más profesionistas independientes (no asalariados) son: Odontología, Artes Plásticas y Diseño Textil (57.2%, 54.7% y 48.9% respectivamente) (STPS, 2011).

Como se puede ver en la figura No. 2, al tercer trimestre de 2011, los profesionistas ocupados de 20 a 24 años de edad se concentran mayoritariamente en las áreas de Artes, Humanidades, Ciencias Sociales e Ingenierías.

Las carreras que cuentan con el porcentaje más alto de jóvenes ocupados en este rango de edad son: Nutrición, Antropología, Administración Pública y Ciencias Políticas (20.3%, 18.8% y 15.8% respectivamente) (STPS, 2011).

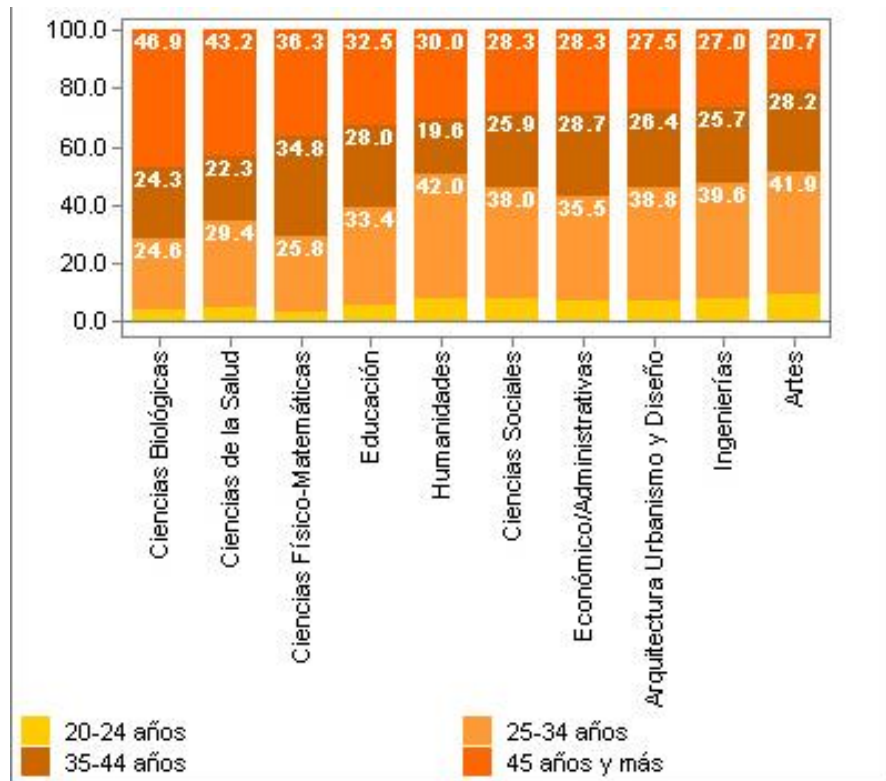
Mientras que los profesionistas ocupados de 25 a 34 años se concentran en mayor medida en las áreas de Artes, Humanidades e Ingenierías.

Por su parte, los profesionistas ocupados de 35 a 44 años tienen una mayor representación en las áreas de Ciencias Físico Matemáticas, Económico Administrativas y Artes.

Para el grupo de profesionistas ocupados mayores de 45 años, la mayor concentración se observa en las áreas de las Ciencias Biológicas, Ciencias de la Salud y en el área de Ciencias Físico-Matemáticas.

Las carreras de Ciencias Naturales (81.4%), Zootecnia (64.7%) y Ciencias Sociales (60.8%) son las que ocupan al mayor número de personas mayores de 45 años (STPS, 2011).

Figura No. 2 Porcentaje de profesionistas ocupados por grupos de edad



La inserción laboral no sólo depende de los conocimientos teóricos y experiencia laboral, sino de la capacidad de demostrar durante los procesos de selección de se es capaz de desempeñar eficazmente un trabajo. Debido a esto, en la actualidad se han incorporado técnicas y métodos que permiten predecir el comportamiento de los candidatos, mismos que se describen en el siguiente capítulo.

Capítulo 2. Selección de personal

2.1 Definición:

La selección es la serie de técnicas confiables encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado (Grados, 2003).

Oltra y colaboradores (2005, p. 107) define la selección como *la búsqueda, la identificación y elección de un candidato cuyo perfil se adecue a las características de la empresa y a las necesidades actuales y futuras del puesto de trabajo vacante*. Desde éste punto de vista, la selección es un proceso de comparación y de predicciones. Por un lado, este proceso coteja los requisitos del puesto de trabajo que hay que cubrir y el perfil de los candidatos que participan en el proceso. Por otro, pronostica o prevé acerca del modo en que esa persona se desarrollará en el puesto.

Importancia:

La selección de personal constituye una de las funciones más importantes de cualquier organización. La salud y el bienestar de la organización dependen en gran medida de un flujo constante de elementos nuevos (Spector, 2002).

Su importancia también radica en que, el desempeño de los niveles jerárquicos más altos dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados; los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñarán con eficacia y, por tanto, el trabajo de los gerentes se verá afectado.

Actualmente, cualquier empresa que quiera adaptarse y competir en un mercado cada vez más complejo y en constante evolución necesita desarrollar una serie de políticas y prácticas que le permitan atraer, incorporar y retener a las personas más adecuadas para el desempeño de cada puesto en la organización (Oltra y cols. 2005).

Una adecuada gestión del proceso de selección de los trabajadores garantiza un adecuado nivel de competitividad de la empresa. Esta premisa lleva implícita la idea de que las personas representan un activo básico y su selección y posterior integración a la organización son fundamentales para la consecución de los objetivos empresariales.

El impacto de las personas sobre el resultado de la organización es obvio, por lo que la gestión del proceso de selección debe estar totalmente determinada por la estrategia que la empresa haya definido para conseguir sus objetivos. Ello hace de vital importancia invertir el tiempo y los recursos necesarios en seleccionar y posteriormente integrar y desarrollar lo que se considera uno de los pilares básicos de la organización (Oltra y Cols., 2005).

2.2 Objetivos:

De acuerdo a Oltra y Colaboradores (2005), la selección persigue los siguientes objetivos:

- Captar a los mejores candidatos para cada necesidad de incorporación a la organización.
- Ser algo más que una herramienta que permita cubrir necesidades puntuales, convirtiéndolo en una vía para conseguir profesionales capaces de atender el presente, pero también interesados en diseñar y cambiar el futuro.
- Asegurar la objetividad y la profesionalidad de la selección, con el objetivo de incrementar al máximo las probabilidades de una buena adaptación del trabajador a su nuevo puesto.
- Obtener una información lo más completa posible de los futuros trabajadores, para que sirva para su posterior dirección, integración y desarrollo.

- Fomentar la participación de los diferentes niveles jerárquicos en la incorporación e integración del nuevo personal, con el fin de lograr una mayor implicación de los responsables en los procesos relativos a los recursos humanos.
- Establecer un procedimiento de actuación que permita analizar y realizar el seguimiento de los procesos de selección, mejorando la relación coste/resultados (eficiencia).

2.3 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección?

Ariza, J. Morales, A. Morales, E. (2004) mencionan que cuando hay varios candidatos a un puesto hay que realizar un proceso de selección. Si el número de aspirantes es cuantioso podrá establecerse un paso intermedio o fase de preselección, cuyo objetivo es garantizar que solamente pasan a la fase de elección aquellos candidatos con posibilidades reales de ser seleccionados. Estos requisitos suelen comprobarse mediante el currículum vitae o la solicitud de empleo.

Al respecto, Oltra y Col. (2005), mencionan que la aplicación de este filtro nos permitirá categorizar la currícula en tres grupos:

- Candidatos adecuados.
- Candidatos eventualmente adecuados (grupo en reserva para posibles futuras incorporaciones).
- Candidatos inadecuados

Si hemos realizado correctamente el reclutamiento, habremos recibido un volumen considerable de candidaturas (carta de presentación y currículum) y la

mayor parte de ellas cumplirán con los requisitos mínimos especificados en la oferta de empleo.

Los principales filtros de preselección que se suelen utilizar son:

➤ Currículum y carta de presentación. El filtro por currículum se basa en contrastar la información de carácter objetivo que hemos determinado como imprescindible en la fase de análisis. En función del volumen de candidatos que hayamos recibido, aplicaremos como filtro únicamente los requisitos imprescindibles o también los valorables.

Aspectos que hay que valorar del currículum y carta de presentación:

- Estructura
- Contenidos
- Presentación

➤ Entrevista telefónica. En muchas ocasiones el teléfono es utilizado como un filtro que nos permite esclarecer y discernir algunas características de los candidatos, ayudándonos a proseguir o descartar su candidatura. Puede resultar muy útil cuando el perfil del puesto de trabajo incluye habilidades comunicativas.

Una vez que se han preseleccionado a ciertos candidatos, el siguiente paso consiste en responder rápidamente a la solicitud de empleo. Se trata de una cortesía que merece todo candidato, tanto para convocarlo al proceso de entrevista, como para rechazar su candidatura.

Después del llenado de la solicitud de empleo es necesario realizar dos actividades complementarias y subsiguientes a la toma de la decisión definitiva: a) verificación de la información básica del aspirante (titulación, experiencia profesional, etc); y b) reconocimiento médico, a cargo de los servicios de la empresa o de centros especializados (Ariza, J. Morales, A. Morales, E. ,2004).

2.4 Modelos del Proceso de Selección

El proceso de selección de personal se puede abordar a partir de distintos modelos, entre los cuales se encuentran:

- Modelo tradicional
- Assessment Center
- Selección por competencias.

2.4.1 Modelo Tradicional

Los instrumentos que se podrían emplear en un proceso de selección son innumerables, que se utilicen unos u otros instrumentos depende fundamentalmente del enfoque o modelo de selección que se emplea en cada organización concreta.

El modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años. De este modo, si una empresa desea tener un empleado altamente productivo debe lograr que sus procesos de contratación consigan determinar que empleados poseen los conocimientos o características específicas que puedan poner en práctica inmediatamente. Para conseguir esta finalidad, las organizaciones que utilizan el modelo tradicional realizan la selección de personal con métodos dirigidos a los entornos económicos en los que desarrollan su actividad. Así, por ejemplo, tres instrumentos de selección son utilizados en la generalidad de los procesos de selección realizados bajo esta concepción: el currículum vitae, la entrevista y las referencias. Con algunas variantes, como pueden ser la utilización de pruebas

psicológicas y exámenes profesionales, puede considerarse que éste es el proceso de selección clásico para la gran mayoría de las empresas y organizaciones.

Si reflexionamos un poco sobre este proceso de selección clásico, nos daremos cuenta que, independientemente de los instrumentos utilizados, la base de la toma de decisiones de contratación reside en decidir si la persona a seleccionar posee buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar seguidamente. Si la persona cumple estos requisitos, existen muchas probabilidades de que pueda hacer con eficacia el trabajo que se le va a demandar.

A lo largo del tiempo se han propuesto diferentes modelos sobre cómo llevar a cabo el proceso de selección dentro de las organizaciones; algunos autores que han realizado propuestas sobre dicho proceso son Llanos (2005), Grados (2003) y Chiavenato (2000).

Llanos (2005) propone que el proceso de selección inicia cuando un área interna solicita al área de reclutamiento, mediante un formato llamado “requisición de personal”, un candidato para una vacante disponible, creada de una promoción, nueva creación o baja de personal, así se abre en el organigrama un espacio que debe ser cubierto por un candidato.

El encargado de reclutar y seleccionar puede, en ese momento, entrevistarse con el encargado del área que solicita cubrir el puesto, a efecto de determinar con mayor precisión el perfil; habrá ocasiones en las que se cuente con un manual de organización en el que se incluye el perfil del puesto, y éste será la fuente principal de información para el reclutamiento y la selección.

Mediante diversas técnicas, medios y fuentes de reclutamiento, se atraen a candidatos a ocupar el puesto, a quienes se evaluará conforme al perfil. El procedimiento consiste en recibir a los solicitantes y, a partir de una breve

entrevista, determinar si podría ser buen prospecto. En caso afirmativo, se procede al llenado de una solicitud de empleo.

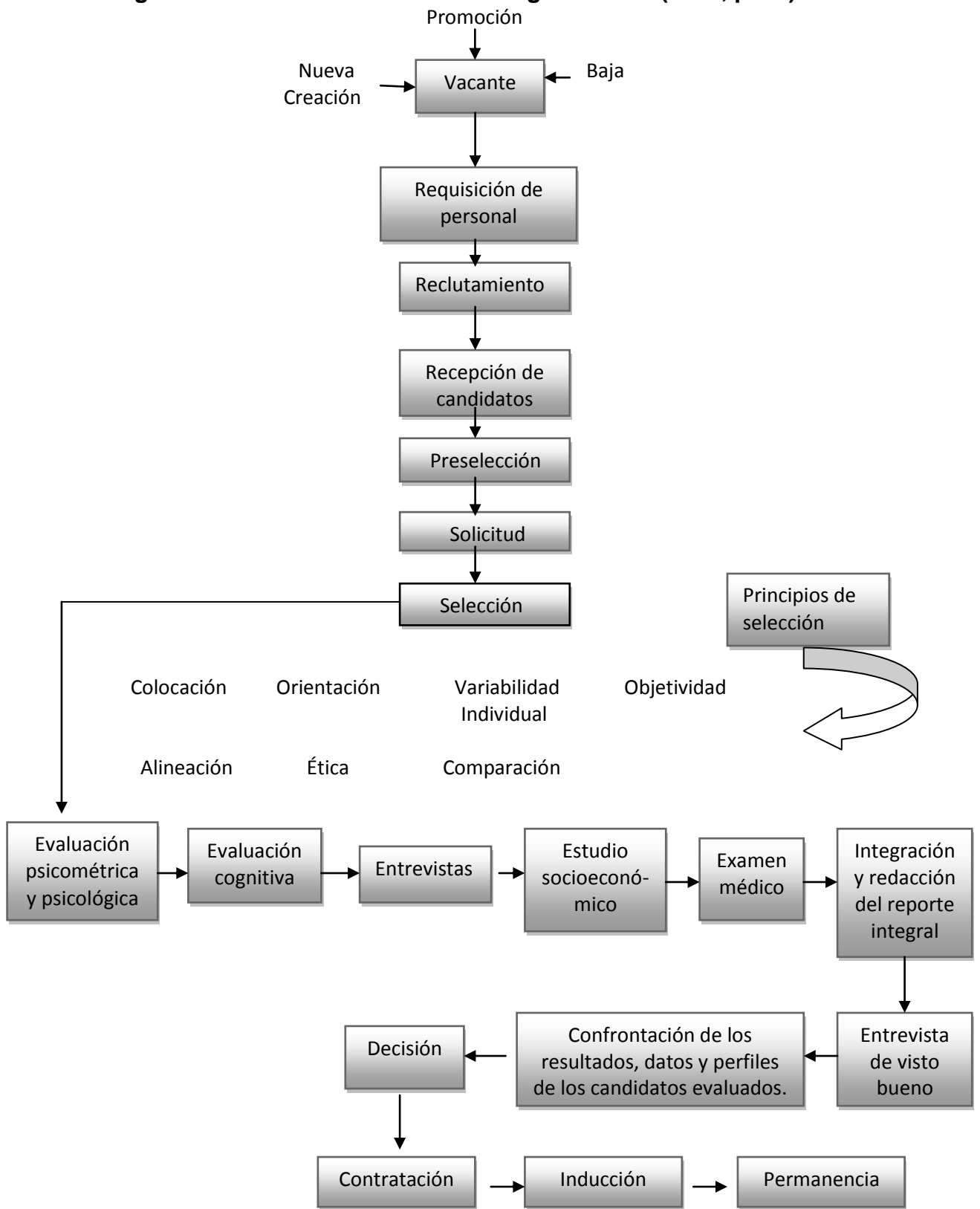
Antes de llevar a cabo las sesiones de entrevista, Llanos (2005) recomienda aplicar pruebas psicológicas, psicométricas y cognoscitivas, lo que permite contar con datos e información previa, sumados a los que proporcione la solicitud de empleo.

Las técnicas que este autor propone para la selección de un candidato son: *la grafología* (a través del análisis de la solicitud de empleo), *la entrevista* (inicial, clínico-laboral y de aceptación), *las pruebas* (psicométricas, de rendimiento, cognoscitivas, de simulación y de intereses) y *la investigación* (de referencias laborales, médica, de antecedentes penales y socioeconómica).

La decisión se basa en elegir al que mejor calificó y al que mejor perfiló en las dimensiones de características personales, intereses, conocimientos y experiencia. Aunque no se trata de una decisión lineal, pues no es fácil asegurar que quien mejor calificó sea quien con más éxito se desenvolverá en el puesto. Se debe de reflexionar sobre aspectos externos a la empresa que son parte del candidato y que pueden influir en el desempeño; sobre factores internos a la organización y en las variantes que puede sufrir la estructura de personalidad del candidato (Figura No.3).

La siguiente figura muestra el proceso de selección que propone Llanos (2005):

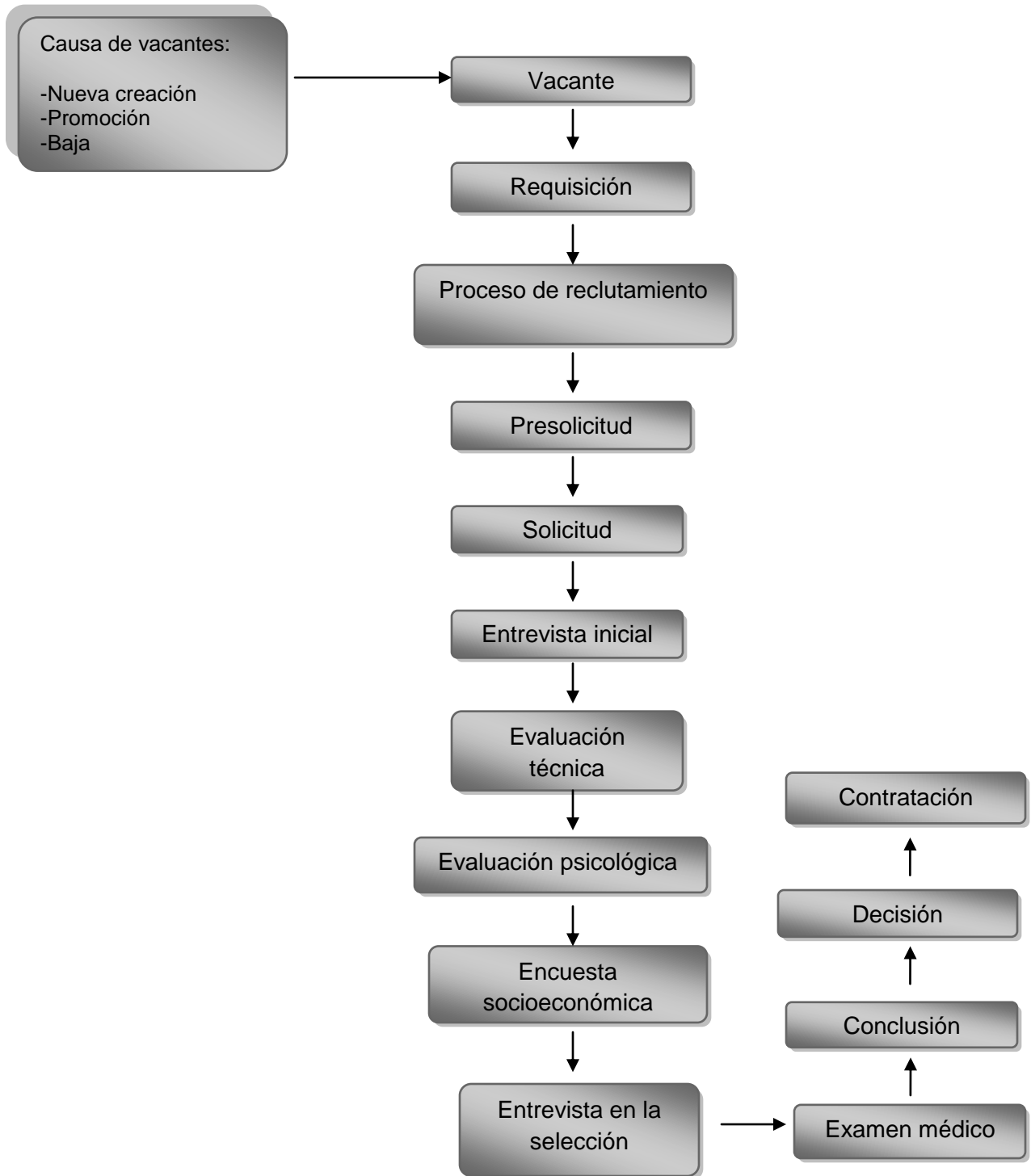
Figura No.3 Proceso de selección según Llanos (2005, p. 83)



Grados (2003) propone que el proceso de selección se compone de las siguientes etapas: Vacante, requisición, proceso de reclutamiento, presolicitud, solicitud, entrevista inicial, evaluación técnica, evaluación psicológica, encuesta socioeconómica, entrevista en la selección, evaluación médica, conclusión, decisión, contratación (Figura No.4).

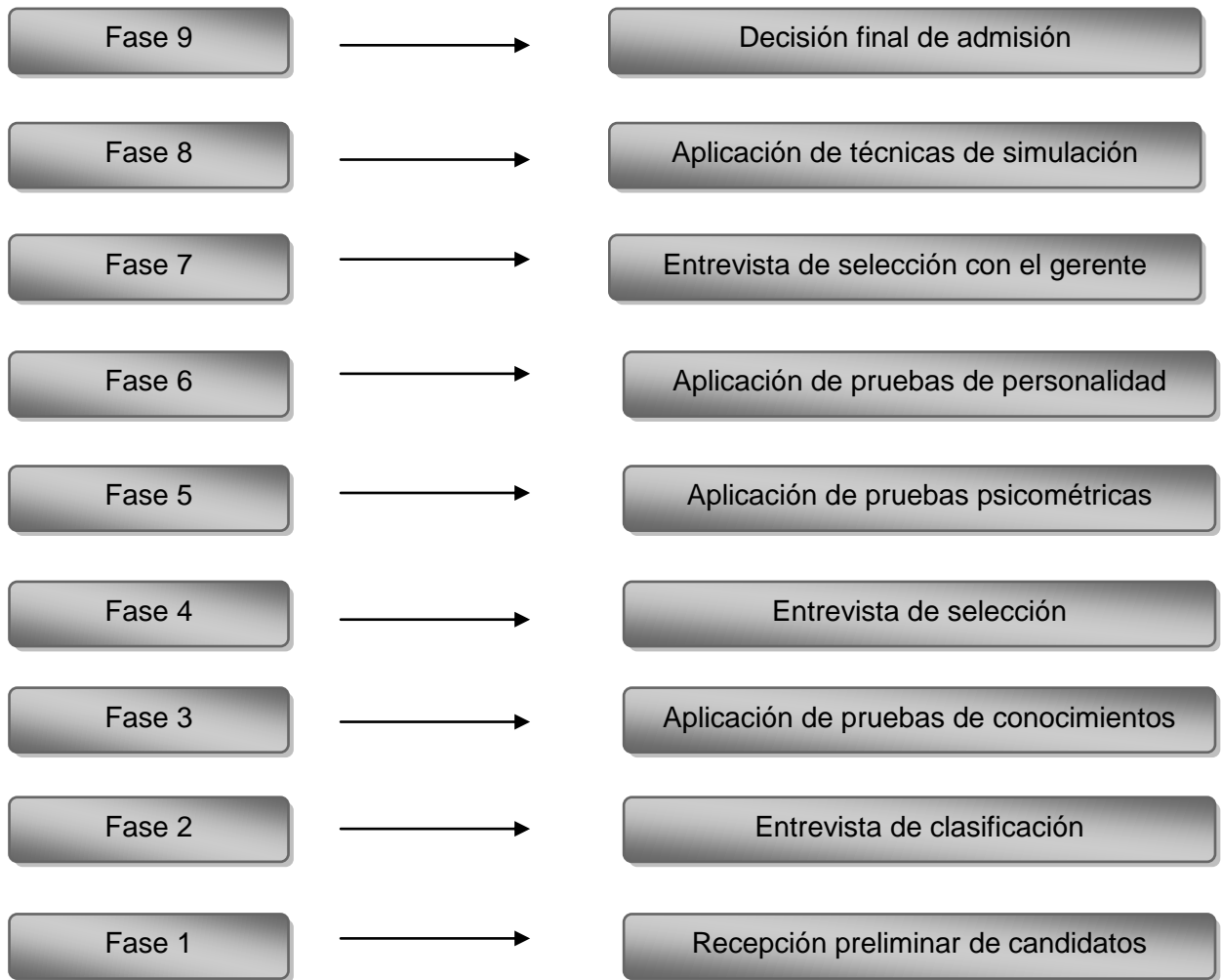
En la siguiente figura se representa la propuesta que hace Grados (2003) para el proceso de selección.

Figura No.4 Proceso de selección según Grados (2003, p. 224)



Chiavenato (2000) establece que la selección de personal funciona como un proceso compuesto de fases secuenciales. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final del proceso se hallan las más complejas y costosas (Figura No.5)

Figura No.5 Proceso de selección según Chiavenato (2000, p. 268)



A continuación se muestra un cuadro en el que se comparan los tres modelos del proceso de selección de personal (Tabla No.1).

En dicho cuadro podemos observar que tanto Llanos (2005) y Grados (2003) coinciden en que el proceso se inicia desde que se tiene una vacante por cubrir mientras que Chiavenato (2000) indica que la primera fase es la recepción preliminar de candidatos.

Por otra parte, la solicitud de empleo sólo es contemplada por dos de los autores, Llanos y Grados, Llanos considera que sólo debe ser proporcionada a aquellos candidatos que después de una breve entrevista resultan ser viables, por el contrario, Grados menciona que a partir de la solicitud se seleccionan a los candidatos factibles a una entrevista.

Los tres autores coinciden que para seleccionar al candidato más apto para cubrir la vacante, es indispensable la aplicación de pruebas psicológicas pues con ellas se obtiene información que en una entrevista es difícil de obtener, pues el candidato siempre intentará minimizar los aspectos de su persona que puedan llegar a interferir en la toma de decisión del reclutador.

Tanto el estudio socioeconómico como el examen médico, son etapas importantes dentro del proceso que proponen Grados y Llanos, por un lado, el estudio socioeconómico proporciona información sobre el ambiente en el que se desenvuelve el candidato; mientras que el examen médico ayuda a determinar si el candidato cuenta con las condiciones físicas necesarias para su buen desempeño laboral.

Por último, en el cuadro podemos observar que Chiavenato (2000) y Grados (2003) coinciden en que la última etapa de este proceso es la contratación o decisión final de admisión, mientras que Llanos (2005) considera dos etapas posteriores a la contratación, la inducción y la permanencia del candidato en la organización.

Tabla No.1 Cuadro comparativo de tres modelos de selección de personal.

	Chiavenato (2000)	Llanos (2005)	Grados (2003)
Número de Fases del proceso.	9	20	14
Fase con la que se inicia el proceso de selección.	Recepción preliminar de candidatos	Promoción de la vacante	Nueva vacante (nueva creación, promoción o baja)
Fase de Preselección.		X	
Solicitud		X	X
Fases de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De clasificación ➤ De selección ➤ Entrevista con el gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inicial. ➤ Clínico-laboral ➤ De aceptación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inicial ➤ De selección
Evaluación psicológica	X	X	X
Estudio socioeconómico		X	X
Examen médico		X	X
Fase de término del proceso	Decisión final de admisión	Permanencia	Contratación

En conclusión, los tres modelos presentados pueden ser una buena guía para llevar a cabo un proceso de selección eficaz, sin embargo se puede mencionar que solo un autor destaca la importancia de la aplicación de técnicas de simulación que en la actualidad es una de las principales formas de identificar las competencias de los candidatos.

2.4.2 Assessment Center

Definición

El Centro de Evaluación (C.E.), también conocido como Assessment Center, es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal a las que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y, mediante un acuerdo entre ellos, señalarán los más adecuados con función de las dimensiones anticipadamente establecidas para el éxito en un puesto de tipo gerencial (Grados, 2000).

Objetivo

Un centro de evaluación es una técnica utilizada por diversas organizaciones para seleccionar personal, promover puestos, evaluar, planear vida y carrera, por mencionar algunas; un C.E. establece que para cualquier situación o tarea existen varias conductas específicas que determinan el éxito o fracaso de un gerente en una situación dada. Por lo anterior, Grados (2000) considera siete objetivos para identificar y seleccionar:

- Necesidades de capacitación y desarrollo a nivel gerencial.
- Supervisores de alto nivel.
- Individuos con habilidades especializadas.
- Individuos para gerencia media.
- Individuos para aprender actividades especializadas.
- Vendedores.

Dimensiones

Las dimensiones son una serie de características consideradas como necesarias para el éxito administrativo y que pueden agruparse razonablemente bajo un rubro o encabezado y, cada organización tendrá tantas dimensiones o variables requiera (Grados, 2000).

Son áreas de interés a las que estudios de análisis de trabajo han identificado como importantes para el éxito en posiciones particulares.

Jaffe (en Grados, 2000) menciona cuatro características importantes de las variables:

- Deberá ser un atributo gerencial (o administrativo).
- Deberá ser lo suficientemente simple para definirse en términos conductuales.
- Deberá ser lo suficientemente observable en un centro para ser predecible, aguda y razonable.
- La característica deberá ser estable, en la medida de lo posible; para que las predicciones sean provechosas y valederas.

Las dimensiones que se enlistan a continuación son áreas sugeridas en las que una organización deberá interesarse y que merecen una inversión de tiempo e investigación (Grados, 2000):

- Impacto. Habilidad para crear una buena primera impresión, obtener atención y respeto, mostrar confianza y lograr reconocimiento personal.
- Energía. Habilidad para alcanzar un alto nivel de actividad.
- Habilidad de comunicación verbal. Eficacia para expresarse en situaciones individuales y grupales.
- Habilidad de presentación oral. Presentación persuasiva y clara de ideas y hechos.
- Habilidad para comunicarse por escrito. Expresar sus ideas por escrito claramente, en una forma gramatical adecuada.

- Creatividad. Habilidad para encontrar o reconocer soluciones imaginativas a las situaciones de negocios.
- Tolerancia a la tensión. Estabilidad de su actuación bajo presión y oposición.
- Motivación. Importancia del trabajo en la satisfacción personal y el deseo de logro en el trabajo.
- Estándares de trabajo. Deseos de llevar a cabo un buen trabajo, por esa sola razón.
- Ambición de carrera. Motivación para avanzar a trabajos de niveles más altos, esfuerzos activos hacia el autodesarrollo.
- Liderazgo. Eficacia para influir y guiar a sus seguidores a que alcancen un nivel de madurez para el logro de objetivos.

Orientación general para evaluar las dimensiones

La práctica ha demostrado que ciertos patrones de comportamiento son frecuentes y, además tienden a tener características adecuadas o inadecuadas, o altas y bajas (Grados, 2000).

A continuación se exponen algunos ejemplos de que se podría considerar conductas que demuestran habilidades Altas o Bajas:

Tabla No.2 Ejemplos de conductas que demuestran habilidades altas y bajas (Grados, 2000)

	Altas	Bajas
Toma de decisiones	-Al enfrentar alternativas de acción o de soluciones se concentra el análisis de las mismas.	-Cuando se inclina ante alguna posibilidad lo hace con poca claridad, demuestra titubeo e inseguridad.
Impacto personal	-Se expresa con voz firme y con seguridad.	-Cuando habla lo hace demasiado lento y bajo. Las personas se distraen cuando habla.

Funcionamiento

Un Centro de Evaluación (C.E.) se conforma por un sistema de simulaciones de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar. Se crea con ayuda de una serie de ejercicios de simulación y de un ambiente tan parecido al del trabajo, el cual permita observar las reacciones de los individuos colocados ahí con ese fin.

Grados (2000), indica que para iniciar la técnica se requiere:

- Contar con expertos (un administrador y un observador por cada dos candidatos) para realizar la evaluación.
- Contar con un grupo de candidatos para promover los puestos o que cubran una vacante.

- Formar grupos de seis candidatos como mínimo para cada C.E.
- Tener claro el objetivo del puesto a cubrir.
- Contar con el perfil del puesto actualizado.
- Emitir un juicio final de evaluación y dar seguimiento.

La extensión y complejidad de los ejercicios dependen de las necesidades particulares de la empresa en cuestión y del nivel del puesto que se evalúa.

El proceso se cierra con una sesión de retroalimentación al participante y la emisión de los informes correspondientes.

En el desarrollo de este proceso, la designación del administrador es un paso fundamental para alcanzar el objetivo del C.E., a éste le compete el desarrollo y funcionalidad del mismo. Los observadores son quienes evalúan la conducta de los candidatos asignados en una situación que procura identificarse. Se parte del hecho de que en cualquier situación dada, las demandas de tareas pueden descomponerse casi de modo infinito para especificar exactamente las habilidades necesarias que se requieren para cumplir los requisitos de un trabajo particular, los cuales serán similares a los del trabajo real, Al evaluar, los observadores utilizan un método estructurado para medir la conducta individual, sometiendo a todos los candidatos al mismo tratamiento (Grados, 2000).

El entrenamiento de los observadores para la función mencionada, dura de 1 a 3 semanas depende de la complejidad del C.E. que piensa desarrollarse. En esta parte es de gran utilidad emplear una cámara de video o una grabadora.

Una vez entrenados e identificados en cuanto al proceso y decididas las dimensiones, puede dar inicio el C.E.

El proceso se llevará en promedio una semana más, dividida entre la observación y discusión de los observadores, con el fin de que lleguen a un acuerdo acerca de la calificación que deberá otorgarse a cada participante.

La logística de un C.E. consiste en que los observadores lleguen a su cita, con el administrador, con una anticipación de 30 minutos de preferencia, para que sepan a qué participante observarán en cada uno de los ejercicios y cuál será su posición durante el desarrollo por ese día.

La técnica a seguir es la siguiente: se presenta al administrador, a los candidatos y a los observadores al iniciar el primer día de actividades; en caso de que los observadores pertenezcan a la misma empresa, se procura que sean vistos por los participantes sin la investidura formal de autoridad que normalmente tienen. Se hace lo mismo entre los observadores para evitar que la jerarquía de algunos influya en discusiones posteriores. Éstos permanecen siempre, sin hacerse notar, enfocándose a quien observan y cambiando de candidato después de cada ejercicio, para evitar que los candidatos se afilien de alguna manera a los observadores. Al terminar un ejercicio llenan sus formas y después clasifican y califican sus conductas. Posteriormente, llevarán a cabo a una junta de discusión de candidatos, en la cual defenderán sus juicios con base en las anotaciones y observaciones que realizaron (Grados, 2000).

Por último, el administrador deberá emitir un reporte y programa de retroalimentación que funcionará en dos sentidos: uno para los candidatos que asistieron al Centro de Evaluación y otro para la técnica, mismo que funcionará en pro de su auto-mejoramiento.

Elementos Humanos participantes en los C.E.

Entre los elementos de participación activa que integran un Centro de Evaluación se encuentran (Grados, 2000):

- El administrador. Persona en quien recae la responsabilidad total, la ejecución y desarrollo del Centro de Evaluación. Deberá tomar en cuenta cada una de las siguientes actividades:
 - Tener claro el objetivo a cubrir con el C.E.

- Contar con el análisis y perfil del puesto a cubrir (actualizado).
 - Contar con un grupo de candidatos a evaluar (mínimo 2).
 - Programar el C.E.
 - Establecer las dimensiones a observar y evaluar.
 - Programar los ejercicios que se llevarán a cabo en la evaluación.
 - Seleccionar a los observadores.
 - Establecer los rangos de calificación.
 - Elaborar el informe final de los resultados del C.E.
- Los observadores. Personas entrenadas específicamente para identificar las dimensiones durante el desarrollo de un C.E. Por lo regular se eligen entre los gerentes de línea y dos niveles jerárquicos por arriba de quien será evaluado. Esto significa que los observadores identificarán personas que cuenta con los requerimientos para un trabajo que ellos mismos ya han ejecutado y supervisado. Las funciones que debe desempeñar son:
- Registrar los hechos y conductas de su observado durante la marcha y desarrollo del ejercicio.
 - Clasificar las conductas observadas en las dimensiones, de acuerdo con la definición previa que tiene para ello.
- Los participantes. Candidatos a ser evaluados.
- Personas recurso. Son quienes fungen como apoyo durante el desarrollo del C.E.

- Línea. Personas que colaboran como apoyo técnico. La línea también puede apoyar para establecer las dimensiones, para la creación de nuevos ejercicios.

Ventajas e inconvenientes de los C.E.

La razón de la creciente utilización de los C. E. en el mundo laboral, es que son uno de los procesos más exhaustivos y completos que pueden emplearse en las organizaciones, a la hora de evaluar competencias, ya que, por un lado obligan a los sujetos a realizar pruebas de muy distinto tipo y, por tanto, se evalúan sus competencias a través de distintos métodos; mientras que por otro, permiten que varios jueces emitan sus juicios simultáneamente, por lo que se pueden controlar bastante bien los sesgos que pueden aparecer, por ejemplo, debidos a la interpretación de los datos de un único individuo.

Así, se puede afirmar que la utilización, cada vez mayor, de los C. E. se debe a que presentan una serie de ventajas sobre los restantes métodos de evaluación del personal:

- Permiten evaluar, en un periodo relativamente breve de tiempo, un amplio abanico de competencias.
- Permiten la evaluación simultánea de varios sujetos.

Tienen una alta validez aparente para los sujetos, ya que las técnicas y ejercicios que se emplean están directamente relacionados con las exigencias y el contenido de los puestos de trabajo.

Cuando están correctamente diseñados, tienen una alta validez y fiabilidad (Ansorena, 1996), ya que las competencias evaluadas están directamente relacionadas con los comportamientos incluidos en el perfil de exigencias de los puestos y las evaluaciones de cada sujeto se efectúan a partir de los juicios

conjuntos emitidos por varios evaluadores, especialmente formados, a través de las observaciones que han llevado a cabo en distintos ejercicios.

En general, en los estudios llevados a cabo sobre el tema de la validez, confirman que los C. E. son uno de los métodos de evaluación del personal más válidos, dentro de las áreas de selección del personal y evaluación del potencial.

Con respecto a la fiabilidad de los C. E., se puede decir que es alta, siempre y cuando se cuiden el diseño de los ejercicios y el procedimiento de evaluación.

Sin embargo, aunque las ventajas de los C. E. son múltiples y muy importantes, es preciso tener en cuenta también sus inconvenientes, entre los que destacan dos:

La situación a la que se somete a los participantes puede generar resistencias y una gran ansiedad, debido a que requiere convivir con potenciales competidores a lo largo de uno o más días; y a que, en ocasiones, los sujetos, sobre todo si el C. E. se realiza con personal interno de la organización, pueden pensar que su carrera profesional depende de los resultados que obtengan en el centro. Por ello, es importante si se quieren evitar los efectos perjudiciales de un exceso de ansiedad, proporcionar una buena información previa sobre los objetivos, contenido y proceso del C. E. Repercusiones profesionales de la evaluación para los participantes; quién, cómo y cuándo se les proporcionará retroinformación sobre los resultados que han obtenido.

Su desarrollo conlleva un alto costo. Entre dichos costos, destacan los que se derivan de la elaboración y/o compra de los tests y ejercicios que se van a utilizar, de la formación de los evaluadores, de los viajes y alojamientos de los evaluadores y de los participantes, del tiempo que tienen que dedicar al diseño y aplicación del C. E. los componentes de la dirección de Recursos Humanos, etc.

Ahora bien, siempre es necesario analizar si un coste supone un gasto o una inversión para la organización. Así, habrá que relacionar el coste del C. E. con los beneficios que puede producir su utilización.

Es preciso, además tener en cuenta otra serie de beneficios derivados del uso de los C. E. y que, también, tienen una repercusión económica, más o menos directa, sobre el funcionamiento de la organización. Así, los C. E. tienden a ser muy bien aceptados, tanto por los sujetos evaluados, como por los evaluadores. Este aspecto es particularmente importante cuando se toman decisiones referidas a la promoción de empleados de la empresa. Por tanto, un C. E. bien diseñado aumenta la confianza en el sistema de selección y promoción, así como la satisfacción de los empleados.

2.4.3 Selección por competencias

La selección por competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. Las competencias de los individuos son evaluadas antes de su incorporación a una organización, cuando se realiza la selección de personal, y además la evaluación de competencias estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo (Gil, 2007).

Al adoptar la distinción que hacen Grados, Beutelspacher y Castro (2006), se puede afirmar que la evaluación tendría dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o

su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos.

De acuerdo con Gil (2007), la evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actuando como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos. Al considerar las dos finalidades básicas que se han destacado en el párrafo anterior, es posible concretar una serie de utilidades y funciones que cubre específicamente la evaluación de competencias laborales cuando se enfoca la cuestión desde el punto de vista de la organización, de los trabajadores o de quienes desempeñan responsabilidades de supervisión.

La organización

- Para fundamentar la planificación de los recursos humanos.
- Como base para la selección de nuevo personal.
- Como parte de la evaluación del personal.
- Para informar a la dirección sobre las actividades del personal.
- Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.).
- Como forma de determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización.
- Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa.

- Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo.
- Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.

Para los trabajadores

- Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa.
- Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse.
- Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización.
- Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización. (promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.).

Para los supervisores

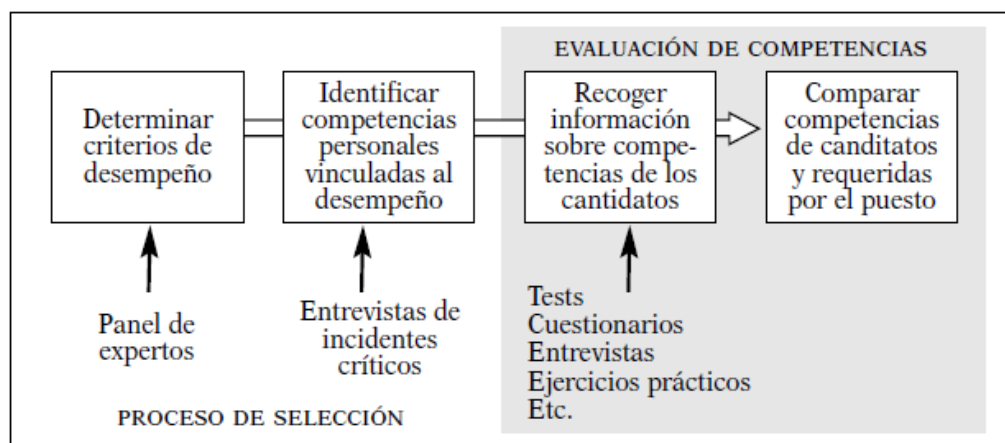
- Como vía para una evaluación sistemática de las personas.
- Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización.
- Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas.
- Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc.
- Como coadyuvante para lograr

La selección de personas para cubrir un puesto de trabajo pretende identificar entre los candidatos disponibles a aquéllos que poseen las capacidades

requeridas para el desempeño eficaz del puesto, de tal manera que su participación en la organización contribuya a que ésta alcance sus objetivos. Un modo adecuado de llevar a cabo esta tarea es la adopción y desarrollo de un sistema de selección basado en competencias, en el marco del cual tiene lugar la evaluación de competencias de los candidatos a cubrir un puesto de trabajo (Gil, 2007).

La selección basada en competencias requiere la definición previa de las competencias necesarias para un adecuado desempeño en el puesto que se pretende cubrir, y en segundo lugar la evaluación de esas competencias en los candidatos al puesto. Al asumir las tareas que señala Bethell-Fox (1992 en Gil, 2007), se puede considerar la selección como un proceso en el que se identifican las fases enumeradas en los párrafos que siguen. Gráficamente, el proceso de selección que describe Bethell-Fox (1992 en Gil, 2007) queda plasmado en el siguiente esquema (Figura No.6).

Figura No.6 Proceso de selección basado en competencias Bethell-Fox (1992 en Gil, 2007)



a) El proceso de selección comenzaría con la definición de los criterios de desempeño en el puesto a cubrir, de tal manera que se conozca qué se espera que consiga el ocupante de un puesto de trabajo. El panel de expertos formado por miembros de la propia organización, tanto quienes se encuentran jerárquicamente por encima del puesto en cuestión como quienes dependen de los resultados generados desde el mismo, podrían establecer las exigencias del puesto de trabajo de acuerdo con los objetivos propios dentro de la organización. Técnicas basadas en la observación o en la entrevista personal también se han propuesto para llevar a cabo esta tarea (Barranco, 2000, en Gil, 2007).

b) Una segunda tarea consistiría en identificar competencias personales que contribuirían a alcanzar los criterios de desempeño. Un recurso para ello puede ser considerar trabajadores que ya ocupan el puesto objeto de la selección, diferenciar entre quienes destacan por su desempeño superior y quienes presentan simplemente un desempeño adecuado. Con estos trabajadores resultará interesante la utilización de las BEI (*Behavioural Event Interviews*) o Entrevistas de Incidentes Críticos, mediante las cuales se pide a los individuos que reflexionen sobre situaciones laborales que resultaron exitosas y situaciones que no lo fueron, para que analicen qué elementos contribuyeron a ello.

Cuando la selección se hace para puestos de nueva creación en la organización, la identificación de competencias puede basarse en los listados de competencias genéricas, los expertos eligen aquéllas que cuentan con más probabilidades de ser relevantes para el puesto y fijando para ellas los niveles requeridos para un desempeño superior.

c) Definido el perfil de competencias requerido, la siguiente actuación supone la recogida de información sobre las competencias que poseen los candidatos. Esta información se obtiene a través de técnicas como los test, cuestionarios, entrevistas, ejercicios prácticos. Un modo de ajustar las competencias de los candidatos a las exigidas para un desempeño superior en el puesto consiste en dar a conocer, en el momento de difundir la oferta para cubrir plazas, cuáles son

las competencias exigidas de tal manera que se produzca la autoselección de candidatos y éstos se reduzcan a los que encajan en el perfil demandado (Gil, 2007).

d) Por último, la selección requiere que se lleve a cabo una comparación entre las competencias valoradas en los aspirantes y las competencias unidas al puesto de trabajo que ha de cubrirse. En función de esa comparación podrá determinarse el grado de ajuste de cada candidato al puesto.

La evaluación de competencias se haría por tanto a través de la recolección de información sobre el objeto evaluado, que en este caso son las competencias de las personas que aspiran a ocupar un puesto de trabajo (Gil, 2007). La información recabada acerca de sus competencias es valorada a partir de su comparación con las competencias exigidas para el puesto, que son las exhibidas por quienes ya lo desempeñan con éxito, permitiendo que se adopte un juicio de valor sobre el grado de correspondencia entre ambos términos de la comparación.

Según Parry (1996, en Grados, 2003) una competencia es una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que:

- Afecta la mayor parte de trabajo.
- Tiene correlación con el desempeño de trabajo.
- Puede ser medio contra normas aceptadas.
- Puede mejorar con programas de capacitación y desarrollo.

La evaluación de la competencia para la selección toma en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes requiriendo demostración de la capacidad. Para tal efecto existe un Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), que consiste en “conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a desarrollar y establecer Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL)” (Parry ,1996, en Grados, 2003. p. 248).

La evaluación en el proceso de selección, “es el medio del cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente, o todavía no, para una actividad laboral expresada en una NTCL” (Parry ,1996, en Grados, 2003. p. 248). Este modelo asegura su calidad en una constante retroalimentación entre la red de centros de evaluación y los evaluadores independientes con los organismos certificadores y retroalimentación entre las instituciones y los organismos certificadores.

Los resultados globales son:

- Mejora de la competitividad empresarial.
- Mayores oportunidades de empleo.
- Movilidad y transparencia del mercado laboral.

2.5 Fuentes de información sobre candidatos al puesto

Se utilizan muchas fuentes de información para proporcionar una imagen tan confiable y valida como sea posible del éxito potencial de un solicitante para el puesto (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

De acuerdo con Bohlander, Snell y Sherman (2001) las fuentes que se suelen utilizar son:

- Solicitudes. La mayoría de las organizaciones exige que los solicitantes llenen una solicitud porque son un medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información sobre los solicitantes. Las solicitudes tienen varios propósitos. Proporciona información que permite decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, escolaridad, etc.; también proporcionan al entrevistador una base de información sobre los antecedentes del solicitante y recaban fuentes para verificar referencias.

➤ Investigaciones de antecedentes. Cuando el entrevistador queda convencido de que el solicitante puede estar calificado, se investiga la información sobre sus empleos anteriores. Es probable que se llame a los patrones anteriores, directivos de escuela y a individuos de referencias personales para corroborar información pertinente como la duración en el puesto, el tipo de trabajo, las evaluaciones de desempeño, las escolaridad, entre otras.

➤ Verificación de referencias. Por lo general las cartas de recomendación sobrevaloran al candidato, por lo que se recomienda que se hagan comprobaciones de dichas referencias. Las comprobaciones por teléfono suelen ser preferibles porque ahorran tiempo y permiten mayor sinceridad. La información más confiable proviene de los supervisores, que pueden informar sobre los hábitos y desempeño de un solicitante al puesto. También es utilidad que el departamento de recursos humanos corrobore por escrito con el antiguo patrón la información relacionada con los nombres de puesto, las obligaciones o deberes y los niveles de retribución.

Una verificación inadecuada de referencias puede contribuir a una alta rotación, robos y otros delitos. Al utilizar otras fuentes además de los antiguos patrones, las organizaciones pueden obtener información valiosa sobre el carácter y los hábitos de un solicitante.

2.6 Técnicas de selección

La utilización de una o varias técnicas dependerá en gran parte de las características del puesto a cubrir. Deberá asignarse a cada técnica un mínimo de cumplimiento, no pudiendo compensarse el no alcanzar el mínimo en una de ellas con sobrepasarlo en otras u otras.

2.6.1 Entrevista

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de 5 elementos: fuente (el candidato), transmisor (instrumento de codificación que traduce el mensaje en palabras), canal (las palabras y los gestos), instrumento para descifrar (los receptores que interpretan el mensaje), y destino, es decir, entrevistador y entrevistado dependiendo de la dirección de la comunicación (Chiavenato, 1998, en Llanos 2005).

Las entrevistas de selección

La entrevista tiene una finalidad práctica: valorar al candidato y comprobar si posee las características o competencias exigidas en el análisis de puestos, y en qué grado. El modo de conseguir una mayor eficacia en la entrevista es estructurarla de tal forma que se puedan analizar las competencias exigibles (Olleros, 2005).

También se puede entender como una técnica de análisis del comportamiento humano en el proceso de selección de personal, cuya finalidad es inferir si las características de la estructura de carácter del entrevistado son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades y tareas que la jerarquía del puesto exige (Llanos, 2005).

Sus objetivos son:

- Obtener, en medida de lo posible, un conocimiento amplio sobre la vida del candidato y sus características de personalidad.
- Analizar rasgos de personalidad, estructura de carácter y a poyar la decisión de incorporarlo, o no, a la plantilla de recursos humanos.
- Proporcionar información relevante y esencial respecto al puesto por el cual el candidato está interesado.

- Establecer una alianza de trabajo con el interesado, así como lograr la participación y cooperación que permita alcanzar los objetivos de la empresa.
- Establecer una alianza de trabajo basada en la empatía.

Saavedra, Pérez y Fernández (2009), menciona que aunque una buena impresión de un candidato no garantice en absoluto su buen desempeño en el puesto de trabajo que se pretende cubrir, las organizaciones dan este paso antes de efectuar la contratación.

Lo más frecuente es que exista un único candidato entrevistado y una sola persona de Recursos Humanos que realizará la labor de entrevistador. No obstante, pueden darse entrevistas en grupo, en las que haya varios candidatos entrevistados o varios entrevistadores.

Los resultados indican que el comportamiento no verbal, como sonreír, alabar al entrevistador; usar perfume, los autoelogios y ser agradable y cortés, pueden afectar la valoración que el entrevistador haga del candidato; pero no está claro si le afectan en un sentido favorable o contrario. Parece que los efectos dependen más de la situación y de la predisposición que el entrevistador tenga que de la propia actitud del candidato (Saavedra, Pérez y Fernández, 2009).

El candidato

Existen pautas básicas que se espera cumpla todo candidato, como son:

- Cuidar la apariencia.
- Revisar el currículum entregado antes de entrar a la sala donde se realizará la entrevista.
- Dar pie a que el entrevistador tome en primer lugar la palabra.

- Hacer preguntas relacionadas con el trabajo, destacando las habilidades o capacidades o interesándose por el salario.
- Hacer preguntas relacionadas con la empresa y sobre las normas de trabajo.
- Despedirse del entrevistador cuando éste indique la finalización de la entrevista.

Entre los errores más frecuentes están:

- Mostrar poco interés por el puesto.
- Hablar en exceso de temas ajenos al puesto, lo que puede dar la impresión de que es una persona que no sabe controlarse.
- Jactarse de los logros propios puede dar la impresión de ser una persona excesivamente vanidosa, o, incluso en casos extremos, se puede llegar a mentir sobre el desempeño de trabajos anteriores.
- Contestar muy deprisa, o no escuchar, puede ser debido a la ansiedad que provoca la entrevista en el candidato, pero puede llevarle a no meditar las respuestas o a no interpretar adecuadamente las preguntas, dando así la impresión de ser una persona poco reflexiva.

Tipos de entrevista

De acuerdo con Saavedra (2009) existen tres tipos de entrevista: la entrevista estructurada, la no estructurada y la semiestructurada o mixta.

- Estructurada. Todas las preguntas están preparadas de antemano y el entrevistador se basa única y exclusivamente en ellas. Es imprescindible cuando existe más de un entrevistador, con objeto de que todos sepan cuál

va a ser la secuencia de preguntas y se prepare cada uno en una parte de la misma.

Este tipo de entrevista suele resultar muy mecánica, tanto para el entrevistador o entrevistadores, como para el candidato, quien, además, puede sentirse desalentado en el proceso. No se trata de una conversación con alguien de la empresa, sino de una batería de preguntas a las que debe ir contestando, casi de un interrogatorio.

- No estructurada. Se le da al entrevistador la posibilidad de elegir libremente el tipo de preguntas que va a realizar, dependiendo de lo que vaya contestando el candidato.

- Semiestructurada o mixta. Se preparan con anticipación aquellas preguntas que se consideran más importantes, dejando a consideración del entrevistador otras que puedan ir siguiendo en la conversación.

No existe una razón lógica para elegir un tipo de entrevista u otro. Sin embargo, parece que la información proporcionada por la entrevista estructurada es más consistente que la información obtenida con los otros dos métodos.

Otro tipo de entrevista, es la *Entrevista preliminar*, esta entrevista, ligera, breve y de primer contacto, pretende ser un primer filtro de los candidatos que se presentan por el interés de ocupar el puesto. Permite tener una impresión general del candidato y, de igual forma, da al aspirante una impresión general de la organización o empresa.

Con esta entrevista, el entrevistador se informa si el interesado cumple las condiciones esenciales (escolaridad, lejanía o cercanía del domicilio, aspiraciones económicas, estudios, experiencia en el área, características físicas requeridas, etc.) y se descarta desde este momento a los candidatos que no se acercan al perfil (Llanos, 2005).

En este encuentro se comunica al candidato las condiciones, características, funciones y atributos (prestaciones, horario, funciones, peculiaridades, condiciones

de trabajo, responsabilidades, remuneración, ubicación física de donde se llevara a cabo el trabajo, subordinados, superiores, etc.) propios del puesto, de esta manera se reducirá el número de candidatos que se presentan y el experto podrá concentrarse en los solicitantes que tentativamente se acercan al perfil y están de acuerdo en continuar con el proceso de selección.

Una vez realizada la entrevista preliminar, se solicita a los candidatos que proseguirán en el proceso el llenado de una solicitud de empleo más completa (Llanos, 2005).

Michael M. Harris (1989, en Saavedra, 2009) describe tres formas básicas de estructuración de entrevistas: de descripción del comportamiento, situacional y estructurada integral:

- **Entrevista de descripción del comportamiento.** En ella se trata de trasladar al presente (o al futuro) un comportamiento ocurrido en el pasado. Se efectúan preguntas como: ¿cuál fue la última vez que..?, ¿Qué hizo?, ¿Cómo se sintió después de actuar de esa forma?

- **Entrevista situacional.** Es semejante a la anterior, pero concentrando la respuesta más en las intenciones que en los hechos. Las preguntas según este enfoque son hipotéticas, analiza las respuestas del aspirante ante situaciones hipotéticas, y permite observar la situación ofrecida por el mismo ante el planteamiento de un problema. Se le conoce también con el nombre de *entrevista de solución de problemas*.

- **Entrevista estructurada integral.** En esta se planean diversos tipos de preguntas. Así, al igual que en la entrevista situacional, se plantea una situación para que el candidato conteste su intención; realiza preguntas sobre el conocimiento de diversas tareas del puesto; simula un trabajo y, finalmente, pide al candidato que se exprese sus sentimientos ante determinados requisitos del puesto.

Este tipo de entrevista provoca una cierta tensión en el candidato y permite al entrevistador observar sus reacciones ante situaciones hipotéticas. Por eso también se conoce a este tipo como *entrevistas de provocación de tensión*.

Etapas de la entrevista

De acuerdo con Llanos (2005), las etapas de la entrevista son las siguientes:

➤ Preparación. El entrevistador se informa de lo necesario para conducir la entrevista. Se debe de conocer bien el perfil del puesto y sus requerimientos, así como los datos generales del candidato, sobre todo aquellos que llamen la atención, como periodos de interrupción en los estudios, trayectoria laboral, etc.

➤ Rapport. Cuando se señala que el rapport se ha logrado, se hace referencia a que el clima emocional, producto de la interacción humana durante la entrevista, ha sido tal que se logró la cooperación por parte del entrevistado para alcanzar los objetivos de la misma, y que dicha interacción fue de comprensión, empatía, calidez y entendimiento mutuo. El rapport se considera como el establecimiento de una atmosfera agradable, es importante lograrlo desde la apertura y mantenerlo a lo largo de toda la entrevista, hasta el cierre.

➤ Desarrollo. Se obtiene información más relevante y profunda de los diferentes tópicos tratados. A su vez se puede dividir en dos fases, a través de confrontaciones y clarificaciones respecto de:

- Intereses, preferencias, pasatiempos
- Historia y experiencia laboral
- Personalidad

- Historia y vida familiar
 - Aspiraciones personales y profesionales
 - Actividades actuales
 - Actualización profesional e historia escolar
 - Actividades culturales y definiciones de sí mismo, padres, hermanos, etc.),
- Cierre. Diez minutos antes de terminar la entrevista se debe realizar un sondeo respecto del estado de ánimo del candidato. Se puede realizar el cierre con preguntas referentes a las actividades que llevara a cabo durante ese día, características del trabajo o algún otro aspecto que reduzca su tensión. Es importante que en esta etapa no se le den falsas expectativas al candidato, ni prometer nada que desvirtúe el trabajo del entrevistador, que genere falsas esperanzas o vaya en contra de la ética profesional que se debe cuidar a lo largo del proceso de selección.

Entrevista por competencias

Hoy en día, en diversas organizaciones se viven cambios constantes y en el momento de contratar personal no se conforman con seleccionar profesionales que sepan hacer bien un determinado trabajo, sino que también les preocupa que tengan potencial para desarrollar otras actividades diferentes a las que tienen que ver con el trabajo para el cual son contratados inicialmente (Torres, 2006).

Es por ello que además de utilizar la entrevista clásica en el proceso de selección, se recurre cada vez más a la entrevista por competencias.

La entrevista de selección por competencias esta directamente orientada a identificar comportamientos asociados a la competencia, teniendo como objetivo

encontrar a los candidatos adecuados que reúnan un determinado tipo de habilidades (Torres, 2006).

Las competencias describen los conocimientos, las motivaciones y los comportamientos asociados con el éxito o el fracaso de un empleo, son conductas y habilidades observables que permiten predecir comportamientos futuros.

Cada organización elabora su propio listado de necesidades asociadas a los comportamientos requeridos para estar en posibilidad de seleccionar al personal a partir de éste. El listado se puede determinar por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella. Se estudian las competencias que poseen y se convierten en un estándar, el cual se puede denominar “modelo por competencias” o “gestión por competencias”.

De acuerdo con la metodología de “DDI (*Development Dimension Internacional*)” (Torres, 2006) los sistemas de selección más eficientes comparten tres objetivos:

- Efectividad. Es la capacidad del proceso de selección utilizado para predecir en forma válida el desempeño de los solicitantes en el empleo.
- Imparcialidad. Es la garantía de que el sistema de selección que se utilice proporciona a todos los solicitantes calificados una oportunidad justa y equitativa de ser seleccionados.
- Aceptación. Es el grado en que las personas que participan en el proceso de selección perciben el valor de éste.

La selección de personal por competencias, es la identificación de aptitudes de los trabajadores, con base en el comportamiento personal, la experiencia, las realizaciones, el interés de superación y sus aspiraciones. Para que este proceso sea efectivo debe cumplir al menos tres condiciones:

1. Identificación y delimitación de las características del puesto.
2. Definición de los requisitos que debe cumplir el candidato, conocimientos, habilidades y competencias.
3. La mayor objetividad posible al momento de analizar los resultados de las evaluaciones de los candidatos (González, 2002, en Torres, 2006).

El uso de entrevistas por competencias aumenta la confiabilidad y la exactitud reduciendo la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas de selección tradicionales.

De acuerdo con (Torres, 2006) una entrevista por competencias contiene 4 tipos de preguntas:

- Preguntas situacionales. Son las que plantean una situación de trabajo típica para determinar lo que hizo el candidato en circunstancias similares.
- Preguntas sobre el conocimiento del puesto. Son las que examinan los conocimientos relacionados con el trabajo que tiene el solicitante, pueden tener relación con habilidades profesionales básicas o habilidades gerenciales o científicas complejas.
- Preguntas de simulación de muestras de trabajo. Involucran situaciones en las que a un solicitante se le pide que responda preguntas relacionadas con el desempeño de una tarea.
- Preguntas sobre el requisito del trabajador. Son las que intentan determinar la disposición del solicitante a adaptarse a los requisitos del puesto.

Este tipo de entrevista pide a los solicitantes relatar incidentes reales de su pasado que sean relevantes para empleo a conseguir. Suponen que el comportamiento pasado es el mejor indicador de comportamiento futuro.

Técnicas de entrevista por competencias

De acuerdo con (Torres, 2006) algunas de las técnicas que se deben utilizar son:

- Las preguntas que se hagan deben producir información sobre comportamientos relevantes a cada competencia.
- Hacer preguntas de seguimiento para destacar con precisión cuatro elementos más importantes de las respuestas: **Situación, Tarea, Acción y Resultados.**
- Tomar notas durante la entrevista que apoyen la decisión de contratación
- Mantener un ambiente positivo con los candidatos para asegurar una experiencia relajada y positiva.
- Mantener la entrevista enfocada y dentro del tiempo programado (máximo 45 min.)

Los elementos de una entrevista basada en STAR´s

Cuando se utiliza este tipo de entrevista es necesario recopilar la historia completa respecto a las respuestas del candidato, la situación en la que actuó, lo que hizo y los resultados de esas acciones. De acuerdo con (Torres, 2006) una manera de recordar que debe obtenerse la historia completa, es utilizar la palabra STAR:

- La **Situación** o **Tarea** a la que se enfrenta el candidato
- Las **Acciones** realizadas por el candidato
- Los **Resultados** o cambios causados por estas acciones



Situación/Tarea: ¿Por qué?

Acción: ¿Qué hizo y cómo lo hizo?

Resultado: ¿Efecto de la acción?

- Situación o tarea. Es el trasfondo o contexto en el que actuó el candidato, explica la razón por la que un candidato actuó como lo hizo.

- Acciones. Son las que el candidato dijo o hizo para responder a una situación o tarea y cómo lo dijo o hizo. Las acciones son el núcleo de la STAR porque muestran el comportamiento del candidato, lo que se busca en la selección eficaz.

- Resultados. Son los efectos de las acciones del candidato. Muestran los cambios o diferencias producidas por las acciones de las personas y si las acciones fueron eficaces y apropiadas.

Cabe mencionar que dentro de toda la información que los candidatos proporcionan durante la entrevista, es altamente probable que la mayor parte de esta no sea de utilidad para realizar una evaluación objetiva sobre la entrevista y el candidato ya que muchas de las respuestas que nos proporcionan tienden a ocultar y evadir el comportamiento buscado en el candidato. Para identificar este tipo de respuestas “falsas” se emplean las STAR’s falsas y parciales (Torres, 2006).

STAR’s Falsas

De acuerdo con (Torres, 2006) las STARS’s falsas son planteamientos con mucha información pero ninguna sustancia; son respuestas que resultan ambiguas, consignan una opinión, son técnicas o están orientadas al futuro. Son falsas porque algunas veces aparentan dar el comportamiento que se necesita para tomar decisiones precisas de contratación, pero en realidad no lo hacen. Hay tres tipos básicos de STAR’s falsas:

- Los planteamientos ambiguos: son planteamientos generales que podrían parecer buenos pero no proporcionan datos específicos sobre lo que realmente hizo la persona.

- Las opiniones son las ideas, juicios o pareceres personales de un candidato; nos dicen lo que un candidato piensa u opina sobre algo, pero no proporcionan información sobre lo que realmente hizo la persona; no hay información sobre comportamiento.
- Los planteamientos teóricos u orientados al futuro: nos dicen lo que un candidato “haría”, le “gustaría hacer” o “habría hecho” no lo que realmente ha hecho.

STAR’s Parciales

Cuando los candidatos proporcionan información sobre STAR’s parciales, a menudo lo hacen por partes: la situación y la acción, pero no el resultado, la situación y el resultado, pero sólo acciones ambiguas. Cada vez que un candidato omite descubrir parte de la STAR o la describe tan ambiguamente que no es posible entenderse por completo, se tiene que clasificar como una STAR parcial y debe hacerse seguimiento para completar la información faltante. En el caso de una STAR parcial, se debe reconocer las partes de la STAR que el candidato proporcionó y cuáles faltan todavía (Torres, 2006).

Tabla No. 3 Acciones que deberá llevar a cabo el entrevistador ante los diferentes tipos de STAR’s (Torres, 2006)

Cuando el entrevistador hace una	Y el candidato proporciona una:	Entonces el entrevistador:
Pregunta de Comportamiento Planeada	STAR parcial	Hace seguimiento para obtener una STAR completa
	STAR falsa	Hace seguimiento para obtener una STAR verdadera
	STAR completa	Hace seguimiento para obtener una segunda STAR

2.7 Las competencias del universitario

La Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM, interesada en conocer las principales características que buscan las empresas en los jóvenes universitarios y con el propósito de incrementar así como facilitar el proceso de búsqueda de empleo, realizó un trabajo de investigación (Olvera, 2008). Identificó con el personal de recursos humanos de diversas organizaciones, tanto públicas como privadas y de diversos giros, cómo hacían su reclutamiento y selección de personal para cubrir sus vacantes; se encontró que los grandes corporativos hacían la selección de personal a través de competencias laborales.

Se reunió a los reclutadores de dichas empresas y se formó un grupo de enfoque, mismo que determinó un total de veinte competencias divididas de la siguiente manera:

- *Competencias personales:* adaptabilidad, aprendizaje continuo, creatividad e innovación, confianza, energía, impacto, iniciativa, integridad, tolerancia al estrés, tenacidad.
- *Competencias interpersonales:* asesoría, comunicación, trabajo en equipo.
- *Liderazgo:* liderazgo, compartiendo responsabilidades, participación en reuniones.
- *Toma de decisiones:* toma de decisiones, planeación y organización.
- *Negocios/ventas:* orientación al cliente, habilidad de persuasión.

La forma en la que opera el sistema de la BUT es el siguiente:

Todas las empresas que querían publicar alguna vacante (oferta de empleo), deben inscribirse al sistema de la Bolsa Universitaria de Trabajo, se les asigna una

contraseña y con su registro federal de contribuyentes junto con la publicación del currículum de la organización, tienen derecho a publicar ofertas, en las cuales se anuncia el nombre del puesto, carrera o carreras para cubrirlo y los requisitos para que respondan los universitarios. Una vez autorizadas esas ofertas por el personal de la BUT, dichas empresas tienen acceso a toda la base de datos de los universitarios que están inscritos en el sistema. Para los universitarios solamente se requiere del número de cuenta y de su fecha de nacimiento, se les pide que publiquen su currículum en un formato específico y a continuación tienen acceso a todas las ofertas que fueron requeridas para su profesión, e inclusive, si su experiencia abarca a otras profesiones, ellos mismos pueden hacer la búsqueda de ofertas de empleo. Con esto tanto universitarios como organizaciones, tienen conexión directa entre sí (Olvera, 2008).

Dentro de las características que solicitan las diversas organizaciones inscritas en la BUT, se encuentran las siguientes (Olvera, 2008):

- Género
- Nivel de estudios
- Terminación de estudios
- Experiencia
- Profesiones con mayor demanda
- Profesiones con menos demanda
- Competencias laborales

Del estudio realizado se concluyó que la competencia más demandada es la de comunicación, los reclutadores demandan que sus candidatos, organicen su comunicación, sepan realmente utilizarla, aseguren la comprensión tanto en los oyentes como en ellos mismos (Olvera, 2008).

La toma de decisiones es la segunda competencia de mayor demanda, se pide a la gente sepa identificar asuntos, problemas, oportunidades; que sepan interpretar la información, proponer alternativas, escoger las acciones apropiadas, involucrar a otros y comprometerse con las acciones escogidas.

De acuerdo con Olvera (2008) la tercera competencia más solicitada en la BUT, es iniciativa, para la cual se requiere que el personal a contratar inicie acciones a pesar de la incertidumbre con respecto a un resultado.

La cuarta competencia solicitada es la tolerancia al estrés, se pide que la gente tenga la capacidad de permanecer enfocada en las tareas laborales y usar su tiempo y energía de forma productiva.

La quinta competencia demandada es adaptabilidad, donde los empleadores solicitan de los candidatos, que entiendan rápidamente los cambios, tareas, situaciones y el ambiente de trabajo, tener una actitud positiva hacia el cambio y la novedad, que ajusten sus comportamientos para enfrentarse a dichos cambios de una manera eficaz y no persistir en comportamientos ineficaces, caducos o antiguos (Olvera, 2008).

La sexta competencia más demandada es el aprendizaje continuo, donde podemos ver que se demanda a los candidatos maximizar su aprendizaje, aprovechando la toma de notas y elaborando preguntas, así como analizar críticamente la información.

De acuerdo con este análisis, la frecuencia y la consistencia con que se solicitan estas competencias en el sistema de la Bolsa Universitaria de Trabajo, se puede considerar que las seis competencias más solicitadas, se convierten para la

Bolsa Universitaria de Trabajo, en las competencias básicas para cualquier egresado universitario que desee ejercer su profesión (Olvera, 2008).

Las competencias laborales forman parte del perfil ideal que cada organización tiene de los puestos que la conforman, dicho perfil sirve como base para elegir a los candidatos más aptos para ocupar una vacante, estos candidatos se obtienen a partir de un proceso previo a la selección, denominado reclutamiento, mismo que será descrito en el siguiente capítulo.

Capítulo 3. Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato, 2000). Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento (llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización) consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Chiavenato (2000) describe el proceso como una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento es importante ya que cuantos más solicitantes se tengan, tanto más selectivo podrá ser la contratación (Dessler, 2001).

3.1 Tipos de reclutamiento

3.1.1 Reclutamiento Externo.

Supone la contratación de recursos humanos que no pertenecen a la empresa y que serán contratados de un lugar diferente de donde radica la organización (Grados, 2003).

➤ Reclutamiento foráneo. Existen dos tipos de reclutamiento foráneo, a nivel estatal y a nivel municipal. El reclutamiento *estatal* se realiza en la capital o principales ciudades de un estado; para este tipo de reclutamiento se debe de obtener información de los periódicos de mayor circulación y de la radiodifusora de mayor audiencia, con el fin de utilizar el medio de mayor conveniencia. Se debe de realizar una planeación del evento de reclutamiento, de los materiales y equipos que se utilizarán (presolicitudes, solicitudes, pruebas, lápices, papelería, apoyos audio visuales, etc.). También debe contarse con información acerca de los salarios vigentes de la zona, de los centros de estudio para conocer las características generales que tienen los estudiantes y egresados de esos planteles (Grados, 2003).

- Para el reclutamiento *municipal* se debe de reunir información similar de la que se reúne en el reclutamiento estatal (fuentes de trabajo, sueldos, antecedentes de reclutamiento y apertura de frente de trabajo) para después hacer difusión por medio de cartelones o boletines del lugar donde se llevará a cabo el reclutamiento.

➤ Reclutamiento internacional. Se utiliza cuando las necesidades de personal en una empresa no pueden ser satisfechas con las fuentes que proporciona el país donde está localizada. Es utilizado con poca frecuencia y en empresas que se dedican a actividades específicas no existentes en la localidad. El psicólogo, en los casos de reclutamiento internacional, deberá de realizar contacto con los candidatos que requiera y que cumplan con las condiciones a través del envío del currículum vitae, ya que se tiene que tomar en cuenta el alto costo del transporte de este tipo de reclutamiento (Grados, 2003). En la mayor parte de los casos se utiliza para cubrir vacantes a nivel ejecutivo o técnico, altamente especializados, y en ocasiones para personal a nivel dirección.

➤ Contratación de ex empleados. Volver a contratar a ex empleados tiene ventajas y desventajas. Del lado bueno, cabe decir que sus ex empleados son candidatos (más o menos) conocidos y están familiarizados con la cultura, el estilo y la forma de hacer las cosas en su compañía. Por otro lado, los empleados que se habían ido pueden volver con actitudes poco positivas. Además, contratar a ex empleados que se fueron en busca de mejores horizontes, para que ocupen puestos mejores, puede enviar a sus empleados actuales la señal de que la mejor manera de progresar es abandonar la empresa.

3.1.2 Reclutamiento Masivo.

Es utilizado con el fin de captar un gran número de solicitudes, ya que se tienen muchas vacantes por cubrir en poco tiempo. Se requiere de un número amplio de personal para proporcionar una atención especializada en tiempos cortos.

3.1.3 Reclutamiento de personal eventual.

La contratación de personal eventual se realiza cuando en la empresa se presentan problemas de exceso de trabajo, accidentes, incapacidad por enfermedades, accidentes o por maternidad. El reclutador puede recurrir a organizaciones que se especializan en este tipo de servicio, estas instituciones se hacen responsables de los trabajadores que envían a la empresa, cobran por horas y pueden enviar cualquier tipo de personal (Grados, 2003).

3.1.4 Reclutamiento Mixto.

El reclutamiento interno y externo se complementan siempre ya que, al utilizar el reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante que debe llenarse. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la

organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras (Chiavenato, 2000):

➤ *Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no dé los resultados deseables.* La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo al ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias.

➤ *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 o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos de nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

➤ *Reclutamiento externo, y reclutamiento interno “simultáneos”.* Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la existente, sea a través de entrada o a través de la transformación de sus recursos humanos.

3.1.5 Reclutamiento interno.

Es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso.

De acuerdo con Chiavenato (2000), el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- Resultados de las evaluaciones del desempeño de candidato interno.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y el cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- Planes de carreras o planeación de movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

Tabla No. 4 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno (Chiavenato, 2000)

Ventajas	Desventajas
Refuerzan el ánimo y el desempeño	Los empleados que no obtienen el puesto quedan descontentos
Los candidatos se comprometen más con las metas de la compañía	Puede implicar pérdida de tiempo al entrevistar a todos los candidatos internos que solicitan el puesto
Se requiere menos inducción y capacitación.	Tiende a crear una actitud negativa en empleados que no son considerados para el puesto

Ventajas	Desventajas
Es más económico para la empresa	Si la organización no ofrece oportunidades de progreso puede generar en los empleados apatía y desinterés
Es más rápido	
Desarrolla sana competencia entre los trabajadores	

3.2 Fuentes de Reclutamiento

Son los lugares en donde se supone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece.

3.2.1 Fuentes internas. Las fuentes internas más utilizadas son:

- Rotación/traslados. La rotación es un cambio de un puesto dentro de un mismo nivel jerárquico. Una persona con unas competencias determinadas, que está desempeñando un puesto eficazmente, realiza un movimiento horizontal en el organigrama pasando a ocupar un puesto que requiere competencias muy similares a las que hasta ahora desempeñaba en su posición (Oltra y Cols. 2005). Este nuevo puesto no requiere un grado superior de competencias, pero sí requiere adquirir una serie de conocimientos nuevos, por lo que la empresa debe contar con los dispositivos de formación necesarios para que la persona pueda ejercer eficazmente su trabajo.
 - Los traslados pueden darse en la misma ciudad, en una ciudad distinta o en otro país.

- Promoción. Es el movimiento hacia un nuevo puesto en sentido vertical, ascendiendo a través de la estructura de la empresa. A diferencia de la rotación, una promoción requiere no solamente la adquisición de nuevos conocimientos, sino también el desarrollo de competencias. En consecuencia, la persona promocionada debe tener el potencial de desarrollo necesario para asumir nuevas responsabilidades.
- Sindicatos. Son otra fuente interna, los cuales por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad, una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado (Grados, 2003). Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato. La legislación laboral define al sindicato como la asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses (artículo 356 de la LFT, en Grados, 2003).
- Archivo o Cartera de Personal. Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión (Grados, 2003). Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas para el puesto vacante y el psicólogo deberá echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten.
- Recomendaciones. Grados (2003) menciona las recomendaciones como otra fuente de reclutamiento, se utilizan cuando se boletin las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

3.2.2 Fuentes externas

Cuando hay una reducción en la fuerza de trabajo de una empresa, es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante, por lo que se utilizan las fuentes externas de reclutamiento (Sherman, 1998).

Las fuentes externas son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, que son totalmente ajenas a la empresa (Grados, 2003).

Entre las más importantes se encuentran:

- **Instituciones profesionales y educativas.** Se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser universidades, escuelas comerciales, institutos, etc. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa.

- **Asociaciones profesionales.** Son utilizadas cuando la empresa requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional; proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

- **Agencias de colocación.** Estas agencias cobran a las empresas por los candidatos que envían, la tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan.

- **Out sourcing.** Facilitan la obtención de personal especializado, y en la actualidad están siendo utilizadas como sustitutos patronales mientras se prueban las actitudes de los empleados o como una manera de evitar tener relación laboral con los mismos y así aparentar tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa bajo la que tienen la

relación laboral. Otra modalidad de Out-sourcing consiste en reclutar estudiantes que están en condiciones de realizar prácticas profesionales o servicio social.

➤ **La puerta de la calle.** Se refiere a cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera espontánea.

➤ **Ferias de empleo.** Es un evento masivo en el que las empresas ofrecen, en un mismo espacio físico, más de 200 puestos de trabajo, con la intervención directa de su representante de Recursos Humanos, lo que permite concretar la vinculación y la colocación de buscadores de empleo de manera ágil y directa. Estos eventos contribuyen a reducir los tiempos y los costos en los procesos de reclutamiento y selección de personal, tanto para buscadores de empleo, como para los empresarios. Los beneficios para el buscador de empleo es que el mismo día y en un solo espacio, podrá obtener varias oportunidades de trabajo de forma inmediata y de distintas empresas. Para el sector empresarial ofrecen el beneficio de tener una gran cantidad de buscadores de empleo para elegir a los candidatos idóneos para cubrir sus vacantes. *Requisitos.* Los requisitos que las ferias de empleo piden a los buscadores es que sean buscadores activos y que presenten el día del evento varias solicitudes debidamente requisitadas. Los requisitos para el sector empresarial es que oferte vacantes que requieran ser cubiertas de forma inmediata, que ofrezcan prestaciones de ley y salario mínimo vigente y de acuerdo al puesto (STPS, 2012).

➤ **Bolsas de trabajo.** Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador. A ellas también pueden recurrir las empresas y solicitar

candidatos (Grados, 2003). Algunas bolsas de trabajo realizan una preselección de los candidatos que suele consistir en una solicitud, una entrevista, y algunas veces la aplicación de exámenes psicológicos.

Hay diferentes tipos de bolsas de trabajo, algunos ejemplos son:

- **Bolsas de Trabajo Estatales**

En general, las Bolsas de trabajo que ofrecen los estados de la república prestan algunos servicios como:

- Asesoría y Representación Jurídica
- Permiso a Menores Trabajadores
- Conciliación de Conflictos Laborales
- Registro de Contratos Colectivos
- Altas/Bajas de Socios a los Sindicatos
- Asesoría Sobre Condiciones de Trabajo
- Solicitud de Registro de Sindicatos
- Ratificación de la Renuncia

Además, ofrecen un portal que permite un enlace de comunicación entre las empresas y los ciudadanos de una manera ágil, sencilla y accesible. Permiten a los empresarios, mediante avanzada tecnología, monitorear sus vacantes desde un panel de control, desde donde pueden observar y seleccionar a los buscadores de empleo y prestadores de servicios postulados que considere aptos para el puesto que necesita cubrir, además permite a los ciudadanos encontrar empleo o bien prestar sus servicios, acercándolos con las mejores empresas (STPS, 2012).

Dichos portales son una estrategia que brinda una puerta de acceso para la oferta y demanda de vacantes de empleo. Una herramienta electrónica de gestión en donde se concentran ciudadanos, empresas y prestadores de servicios, que se pueden localizar y contactar unos a otros de acuerdo con sus necesidades. Proporcionan la oportunidad a todas las personas que trabajan por su cuenta, de

ofrecer sus servicios profesionales a ciudadanos y a empresas de todos los estados. Ya sea para buscar trabajo por parte de los ciudadanos, ofertar vacantes por parte de las empresas y ofrecer servicios profesionales por parte de los prestadores (STPS, 2012).

- **Bolsas de Trabajo Delegacionales:**

Las empresas que participan en este tipo de bolsas son aquéllas que no están incluidas en algún grupo de intercambio derivado de la aplicación del procedimiento “Calendarización y celebración de reuniones de grupos de intercambio de vacantes de empleo” (Olmos, 2007).

Las vacantes que se ofrecen las empresas visitadas forman parte de la base de datos y de la mampara de la bolsa de empleo delegacional dentro del apartado “bolsa especializada de empleo delegacional”.

La bolsa especializada de empleo delegacional se caracteriza por ofrecer vacantes a los solicitantes que se han ido acumulando y que no encuentran opciones pertinentes en la bolsa de empleo regular.

Se realiza el seguimiento puntual a los solicitantes que hayan seleccionado alguna vacante de la bolsa especializada de empleo delegacional hasta la elaboración del informe mensual respectivo (Olmos, 2007).

- **Bolsas de Trabajo Gubernamentales:**

Un ejemplo de bolsas de trabajo gubernamentales es la que ofrece la STPS, dicha bolsa es un servicio gratuito de vinculación laboral del Servicio Nacional de Empleo (SNE), que tiene como objetivo vincular al buscador de empleo con las opciones de trabajo acordes con su perfil laboral.

Este servicio está disponible en todas las oficinas y unidades regionales del SNE en todo el país, en donde personal especializado proporciona la información

y orientación necesarias al buscador de empleo sobre las ofertas de trabajos disponibles que empaten con sus conocimientos y experiencia laboral (STPS, 2012). Para atender a los buscadores de empleo, la Bolsa de Trabajo del SNE cuenta con consejeros de empleo especializados que a través de una entrevista personalizada, identifican y perfilan conjuntamente con los candidatos sus conocimientos, habilidades y experiencia para desempeñar un puesto de trabajo.

Una vez seleccionada la oferta de empleo, se envía al candidato con la empresa oferente con una carta de presentación, a efecto de que el buscador de empleo y la empresa entren en contacto y, mediante una entrevista de trabajo, se acepte o no su contratación (STPS, 2012).

El servicio de Bolsa de Trabajo del SNE es totalmente gratuito y para solicitarlo las personas interesadas pueden acudir a cualquiera de las 160 oficinas del SNE ubicadas en las 32 entidades federativas.

El único requisito para ser atendido es presentar una identificación oficial. El SNE cuenta con el servicio de Bolsa de Trabajo en las 16 Delegaciones del Distrito Federal.

- Bolsas de Trabajo Educativas:

Las Bolsas de Empleo universitarias surgieron con la finalidad de poner en contacto a alumnos o recién titulados que buscan trabajo con empresas que buscan personal. Sin embargo, lo que parece una simple actividad de mediación, con el paso del tiempo se ha ido convirtiendo en una labor mucho más compleja, hasta el punto de que las universidades cuentan con un departamento propio encargado de su bolsa de trabajo, lo que las transforma en auténticos centros de desarrollo profesional (Del Álamo, 2011).

Con su servicio se intenta que estudiantes y egresados tengan acceso a un puesto de trabajo o a una formación práctica, mientras que a los empleadores se les presenta una cantera de profesionales de máxima competencia. En algunas

ocasiones, la universidad tiene suscritos convenios con empresas y centros profesionales, lo que permite que los alumnos participen directamente en sus procesos de selección de personal.

Algunos centros universitarios organizan encuentros y conferencias en las que los estudiantes o titulados pueden ponerse directamente en contacto con las empresas, concediéndoles la oportunidad de entregar su currículum en mano e informarse de aspectos como el funcionamiento de la empresa y sus procesos de selección.

Acceder a una bolsa de empleo universitaria resulta cómodo, rápido y sencillo. En el caso de las empresas que demanden profesionales tan sólo es necesario contactar con la bolsa de empleo. Aunque el proceso puede variar según los centros universitarios, lo normal es que la propia universidad analice la idoneidad de la oferta y la gestione internamente mediante una búsqueda previa entre las personas inscritas en la bolsa de empleo, cuyos candidatos serán presentados a la empresa para que ésta pueda hacer valer su criterio final (Del Álamo, 2011). Sin embargo, en ocasiones las compañías pueden difundir directamente su oferta en los propios canales de la universidad para que sean los propios alumnos los que se pongan en contacto, sin filtro alguno.

Los estudiantes pueden darse de alta en la bolsa de empleo durante todo el año y de forma gratuita.

Algunas universidades permiten que cualquiera de sus estudiantes se den de alta en la bolsa, mientras que otros centros solicitan que tengan una parte de los créditos aprobados, que suele ser del 50% al 80%, según cada centro.

Prácticamente todas las universidades realizan un seguimiento del proceso de selección de la empresa y el grado de inserción laboral. Así, los profesionales de la bolsa de empleo suelen contactar con las personas preseleccionadas para conocer si finalmente fueron contratadas por la compañía y cómo fue el proceso de selección (Del Álamo, 2011).

En la mayoría de las bolsas de trabajo las ofertas son gestionadas directamente por personal cualificado, en un proceso que se lleva a cabo de manera confidencial. En muchos casos son las propias compañías las que contactan con los candidatos preseleccionados, con el único compromiso de comunicar a los responsables de la bolsa de empleo el resultado de la selección de personal en la oferta gestionada.

Tabla No.5 Ventajas de las bolsas universitarias para estudiantes y empresas (Del Álamo, 2011)

Ventajas para los estudiantes	Ventajas para las empresas
Permiten tener permanentemente actualizado el currículum para empresas	Permiten identificar perfiles de candidatos de forma más sencilla
Ofrecen prácticas orientadas a la colocación definitiva en empresas	Los perfiles corresponden exactamente con los que demanda la empresa
Ofrecen realización de talleres y cursos relacionados con el empleo	El servicio es directo, eficaz y gratuito
Ponen en práctica programas de orientación laboral, de orientación psicopedagógica y autoempleo	
El servicio es directo, eficaz y gratuito	

Un ejemplo de bolsas educativas es la siguiente:

Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM (BUT)

En la UNAM, se encuentra la Bolsa Universitaria de Trabajo la cual tiene como objetivo apoyar al estudiante y egresado de la UNAM en su incorporación al mercado de trabajo dotándoles, bajo un modelo de competencias, de las estrategias y herramientas que le permitan satisfacer sus expectativas y motivaciones, enriqueciendo así su relación con el medio laboral.

➤ *Antecedentes*

La Dirección General de Orientación y Servicios Educativos DGOSE (de la UNAM), es el lugar donde se da atención a los universitarios, sea dentro del área de la orientación educativa y vocacional , a través del Centro de Orientación Educativa (COE) quien recibe a los universitarios, los registra y los canaliza al área correspondiente, el departamento de información (para consultar datos sobre las profesiones que imparte la universidad, así como otras instituciones de nivel técnico, superior y posgrado, videos de carreras, entre otros), o en su defecto al departamento de orientación especializada para la asistencia a cursos sobre diversa índole, los cuales tienen que ver con su permanencia dentro de la universidad; o canalizarlos para una orientación profesional al departamento de BUT (Melgarejo, 2009).

A través de su historia, la DGOSE, ha heredado una tradición de más de 40 años de orientación educativa a la institución, considerando una especial atención a la orientación profesional y ocupacional en una etapa del país en el que la globalización y las telecomunicaciones general un futuro incierto para el estudiante y egresado universitario (Melgarejo, 2009).

La BUT creada en abril de 1954, fue instaurada gracias a la preocupación de un grupo de autoridades universitarias que se

cuestionaban que sucedía con los estudiantes al término de su estancia en la universidad, por ello, cuando se formó la actual DGOSE, la BUT se dio a la tarea de buscar las posibles empresas que en esos tiempos pudieran brindar más oportunidades de desarrollo a los profesionistas que egresaban de las carreras de la UNAM. Realizó un trabajo de investigación, situando al personal del área de recursos humanos de las empresas que más le solicitaban publicaran sus ofertas de empleo y que pertenecían a todos los giros que la BUT tenía como clasificación. Se les solicitó informaran sus procesos de reclutamiento y selección de personal, entre otros puntos de suma importancia (Melgarejo, 2009).

➤ Servicios

- Registro de currículum. Los universitarios deben ingresar al portal <http://bolsa.trabajo.unam.mx> donde se les explica paso a paso cómo ingresar su currículum al sistema. Una vez registrado el currículum en el sistema pueden postularse a las diferentes vacantes que se publican en la bolsa.

Se recomienda renovar el registro cada vez que haya sucedido un cambio importante en la vida académica o profesional del interesado, como por ejemplo la realización de un curso de idiomas, una estancia en el extranjero, semestre actual, etc.

-Postulación a las vacantes. Una vez dentro del sistema los universitarios pueden consultar las vacantes de su interés para postularse a ellas, para algunas vacantes es necesario que los universitarios contesten ciertas preguntas que sirven como filtro a los reclutadores. De cumplir con el perfil, las empresas se ponen en contacto con el universitario para continuar con el proceso de selección.

-Registro de empresas. Para buscar currícula en el sistema es necesario que las empresas se registren en el portal de la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM, para el registro la empresa debe ingresar datos

específicos sobre la misma que permitan a la Bolsa tener la certeza de que es una empresa confiable. Una vez registrada y verificados sus datos, la empresa tiene acceso a descargar determinado número de currícula, así como a publicar determinado número de vacantes.

-Talleres. La Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM imparte a los universitarios los siguientes talleres para apoyarlos en su proceso de búsqueda de empleo, los talleres son: "Preparando mi entrevista de trabajo", "Elaboración del currículum" y "Obteniendo el trabajo que deseo".

- *Preparando mi entrevista de trabajo*

Dado que la entrevista es una de las herramientas básicas utilizadas en el proceso de selección de candidatos a un empleo y generalmente constituye una experiencia predecible, es posible y deseable apoyar a los participantes en la identificación y desarrollo de las habilidades que se requieren en este contexto, considerando que la entrevista es el paso más decisivo y crítico en la búsqueda de empleo.

Apoyar a los participantes en la preparación de una entrevista de trabajo exitosa por medio de elementos que les permitan mostrar sus competencias de comunicación en éste contexto.

- Se pretende que al término del taller los participantes:
- Comprendan la importancia de la entrevista de trabajo y las competencias emocionales requeridas para tener éxito en ella.
- Conozcan la estructura de la entrevista de trabajo y las competencias emocionales requeridas para tener éxito en ella.
- Identifiquen sus competencias emocionales (personales e interpersonales) para comunicarse en forma eficiente con el entrevistador.

- Incrementen la seguridad en sí mismos para lograr un desempeño exitoso en la entrevista de trabajo.

- *Elaboración de currículum*

El taller de elaboración de currículum tiene como objetivo:

Apoyar a los alumnos y egresados en la elaboración de un currículum efectivo, de acuerdo con el puesto de interés y las competencias que éste demanda.

Con la asistencia al taller, los asistentes pueden:

- Determinar la importancia del currículum en la búsqueda de empleo
- Conocer y redactar las partes que integran un currículum
- Estructurar un currículum para un puesto determinado
- Identificar los aspectos de un currículum efectivo

- *Obtenido el Trabajo que Deseo (OTD)*

Tiene como objetivo apoyar a los alumnos con herramientas modernas a usar durante su proceso de ubicación de empleo, de acuerdo con sus capacidades, competencias y motivaciones.

A través de este taller se pretende que los estudiantes:

- Conozcan y entiendan los conceptos de competencias de comportamiento y motivacionales.
- Conozcan y apliquen una metodología que les permita identificar sus capacidades, competencias y motivaciones.

- Conozcan y apliquen una metodología que les permita identificar las competencias del puesto al que están aspirando.
- Identifiquen las brechas que encuentren comparando sus competencias con aquellas que el puesto demanda.
- Desarrollen habilidades que les permitan tener entrevistas exitosas
- Sepan cómo evaluar la efectividad de la entrevista.

Otros servicios: La Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM lleva a cabo anualmente la Feria del Empleo de la UNAM, organiza reclutamientos masivos, brandings, pláticas, conferencias, realiza la preselección de candidatos que suele consistir ya sea en una solicitud o por una entrevista y participa mensualmente en juntas de intercambio, todo orientado al apoyo en el proceso de búsqueda de empleo de los universitarios.

3.3 Medios de reclutamiento

De acuerdo con Grados (2003) son aquellos medios que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Son de utilidad por su potencial de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Trasmiten información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado.

Los principales medios son:

- Medios impresos. La prensa es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplean, básicamente, anuncios en primera plana para personal ejecutivo o anuncios interiores, que tienen la ventaja de ser más económicos.
- Los anuncios en prensa pueden ser en general de dos tipos: *cerrado* o *abierto*. En los anuncios cerrados los requisitos son específicos e

inflexibles, mientras que en el anuncio abierto se incluyen aspectos generales. La información presentada en dichos anuncios debe contener como mínimo:

- Puesto vacante
 - Escolaridad requerida
 - Experiencia requerida
 - Características personales específicas
 - Prestaciones
 - Dirección y teléfono
 - Lugar a donde debe dirigirse la currícula correspondiente
- Anuncios en revistas especializadas cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.
 - Boletines y los volantes. Se utilizan cuando se pretende captar recursos humanos a nivel operativo, que están localizados cerca de la empresa, se pueden enviar a domicilios cercanos o colocarlos en lugares frecuentados por posibles prospectos.
 - La *falda hawaiana* se compone de dos partes: consiste en carteles con información general en letras visibles desde una distancia considerable, que a su vez en la parte inferior, incluyen tiras de papel con los datos de la empresa que recluta. El fin es que las personas tomen una tira de papel con la información necesaria para acudir con el reclutador.
- Radio y televisión. Por su costo no se utilizan con frecuencia.
 - Grupos de intercambio. Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información

sobre las diferentes vacantes de la organización. Se boletinan candidatos viables de ocupar vacantes en otras organizaciones cuando no se tiene algún puesto que ofrecer de acuerdo con sus características. Este tipo de medio presenta la ventaja de conseguir recursos humanos de modo inmediato y sin costo. Este tipo de grupos funcionan como medio y fuente de reclutamiento, al proveer de recursos humanos a la empresa, a través de las juntas de intercambio, pueden utilizarse también como medios de difusión y comunicación para cubrir vacantes de organización.

- Reclutamiento On-Line. Los beneficios de este medio es la reducción de los costos de reclutamiento de la empresa, acceso a una base de datos digital, reducción del tiempo de búsqueda, acceso las 24 hrs de los 365 días del año, la eliminación de archivos en papel que contribuye al cuidado del medio ambiente y la necesidad de menores espacios para el archivo dentro de las oficinas, además de que las organizaciones pueden dar a conocer sus vacantes en muchos países.

3.4 Evaluación del reclutamiento

El reclutamiento es una función esencial y forma parte del proceso de integración de recursos humanos. Como tal debe ser evaluado para inferir si logra sus objetivos y son acordes con lo requerido, planeado y eficiente en cuanto a costos y oportunidad.

Debido a que la función de reclutamiento es un servicio que se otorga internamente en la empresa y hacia las áreas que lo soliciten, deben diseñarse indicadores para evaluar este servicio. Los indicadores se elaborarán de acuerdo con las necesidades, lo que se desea reportar y criterios que deseen resaltar. Dichos indicadores son puntuales cuando se trata de empresas con cantidades mayores de candidatos y con altos índices de rotación de personal, en que deba contratarse una cantidad considerable de trabajadores (Llanos, 2005).

Tabla No. 6 Criterios a considerar al evaluar el reclutamiento (Llanos, 2005)

Criterio	Definición
Costo-beneficio	Comparar entre los desembolsos, tiempo y recursos utilizados, como la oportunidad en el suministro de recursos humanos hacia las distintas áreas.
Efectividad	Cantidad y calidad en la recepción de los candidatos provenientes de cada fuente y medio de reclutamiento utilizado.
Selectividad	Recepción de solicitantes acorde o similares con lo requerido. Esto permite evaluar si la información que se comunica es la adecuada para atraer candidatos potenciales.
Oportunidad	Suministro de candidatos solicitados por las áreas internas en el tiempo requerido, sin presentar retrasos en el trabajo o incremento de quejas hacia el departamento de reclutamiento.
Utilidad de archivo	Estos deben estar actualizados y ser sustanciosos, de tal forma que logre reunir a los solicitantes necesarios a través de dicho archivo. Recepción de los candidatos en cada fuente y medio de reclutamiento utilizado.
Alineación a las políticas	En cuanto al apego a las políticas establecidas para el cumplimiento de las funciones.

Capítulo 4. Método

4.1 Introducción

El departamento de Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM (BUT) durante el periodo de enero a diciembre de 2011 envió a las empresas que conforman el grupo de intercambio Consumer Companies (CONCOM) a 896 universitarios, algunos de los cuales fueron enviados más de una vez como candidatos viables a cubrir diferentes vacantes, siendo un total de 1368 envíos. De los envíos realizados en dicho periodo se desconoce cuántos de ellos fueron contratados, cuántos no fueron aceptados y las variables por las cuales no continuaron con el proceso de selección.

La importancia de este estudio radica en que actualmente además de que no se conoce la cantidad de contrataciones realizadas por las empresas que conforman el grupo de intercambio CONCOM, se desconocen también las principales razones por las cuales la mayoría de los candidatos enviados no son contratados.

Conocer dicha información sería de utilidad para la BUT, no sólo porque así contaría con un seguimiento puntual del proceso de selección (que inicia con el envío del currículum de los universitarios a las empresas); sino porque también a través de esta información, sería factible preparar a los aspirantes, dotándolos de aquellas competencias que permitan tener contrataciones exitosas, iniciando con ello su vida laboral de manera efectiva.

Es por ello, que se considera que este estudio no solo es de interés para la BUT, sino también para los egresados, a los cuales les permitiría concretar su formación y conseguir un empleo de manera más sencilla.

Para conocer el número de contrataciones realizadas por grupo de intercambio y algunas de las razones por las cuales los universitarios no continúan con el proceso de selección, se elaboró un cuestionario con 11 preguntas, el cual fue

aplicado de manera presencial en dos ocasiones durante las juntas de intercambio de cartera que se realizan mensualmente en diferentes sedes. A los representantes de las empresas que no pudieron responder el cuestionario de manera presencial se les envió vía correo electrónico, dicho envío se realizó en 3 ocasiones.

Se elaboró un segundo cuestionario que constó de 8 preguntas, dirigido a los candidatos que fueron enviados durante el periodo de enero a diciembre de 2011. El objetivo de éste fue conocer el nombre de las empresas que los contactaron, las vacantes a las cuales aplicaron, las etapas del proceso de selección en el que participaron, así como su opinión acerca de algunos servicios que ofrece la BUT.

A partir de la aplicación de los cuestionarios y el análisis de los resultados se realizaron propuestas que podrían contribuir a complementar y/o implementar nuevas herramientas que ayuden a los universitarios en su proceso de búsqueda de empleo.

4.2 Objetivo:

Determinar algunos factores que impiden la contratación de candidatos enviados por la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM a empresas de Consumo Masivo.

Objetivo específico:

Proponer algunas soluciones a los factores determinados.

4.3 Planteamiento del problema:

Actualmente la BUT no realiza un seguimiento de los candidatos que son enviados a las empresas del grupo de intercambio, de tal manera que se desconoce si éstos son contratados y las razones por las cuales no continuaron con el proceso de selección. Es importante mencionar que la BUT no obtiene reporte de las contrataciones ni por empresas que conforman los distintos grupos

de intercambio, ni por las empresas que cuentan con un registro en el sistema con el que trabaja dicho departamento y tampoco por parte de los usuarios de la Bolsa de Trabajo.

Otra interrogante se refiere a cual es la última fase a la que llegan los universitarios en el proceso de selección y la opinión que tienen tanto los universitarios como las empresas de los servicios que brinda la BUT.

Por lo anterior se decidió realizar un estudio que tiene que como objetivo dar respuesta a estas interrogantes y generar algunas propuestas que puedan dar solución a esta problemática.

4.4 Pregunta de investigación:

¿Cuáles son los principales factores que impiden la contratación de los candidatos enviados por la BUT?

¿Cuál fue el número de contrataciones realizadas por las empresas que conforman el grupo de intercambio CONCOM durante el periodo comprendido de enero a diciembre de 2011?

¿Cuál es la última fase a la que llegan los candidatos en el proceso de selección?

4.5 Muestreo:

La muestra fue de tipo no probabilística, definida por Kerlinger (2002) como un tipo de muestra en el que el énfasis reside en la persona que realiza el muestreo, puesto que debe conocer la población que se estudia, así como el fenómeno en estudio.

Se utilizó un muestreo intencional, el cual implicó seleccionar a los encuestados con base en su disponibilidad para cooperar con el estudio (Shaughnessy, et al., 2007) y, por cuota, que se basa en establecer a priori algunos criterios, con objeto

de obtener una muestra que sea similar a la población en algunas características preespecificadas o control (Anguera, et al., 1995).

4.6 Muestra:

Para la realización del presente estudio se requirió la participación de los representantes del área de recursos humanos de 26 empresas de consumo masivo, específicamente de las empresas que conforman el grupo de intercambio CONCOM. También se requirió la participación de 491 hombres y 405 mujeres, que fueron enviados en el periodo de enero a diciembre de 2011 por la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM al grupo de intercambio mencionado anteriormente, y cuyas edades van desde los 18 hasta los 42 años.

Dicha muestra estuvo compuesta por estudiantes (375), egresados (284), titulados (237), universitarios con diplomado (4), especialidad (5), maestría (52), doctorado (1) y 10 universitarios que no especificaron su nivel educativo.

4.7 Tipo de estudio:

El estudio que se realizó fue de tipo descriptivo, ya que no hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural (Ferrer, 2010).

4.8 Diseño:

El tipo de diseño empleado fue de tipo no experimental o ex post facto donde el investigador realiza una observación pasiva, la cual impide, por razones éticas o históricas, la manipulación de las condiciones que teóricamente pueden influir sobre la variable dependiente (García, 2009).

4.9 Materiales:

Para fines de este estudio se crearon dos cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas. Su calificación no se basa en respuestas correctas e incorrectas, sólo tuvo como objetivo recabar información que dé respuesta a las interrogantes antes mencionadas.

El cuestionario que se elaboró para las empresas se diseñó para conocer el número de candidatos contratados, identificar algunas variables que impidieron su contratación y para obtener algunas sugerencias de los reclutadores para mejorar el desempeño de los candidatos. Dicho cuestionario consta en total de 11 preguntas, algunas de ellas abiertas y otras tantas cerradas (Anexo No. 1).

El cuestionario diseñado para los candidatos enviados se compuso de 8 preguntas abiertas y cerradas, además de datos generales como: nombre completo, número de cuenta, carrera, situación académica (estudiante, egresado, titulado) y teléfono.

Para agilizar la aplicación, el cuestionario fue creado en forma digital a través de un formulario en Google que permite crear diferentes tipos de preguntas, abiertas o cerradas. De esta manera el cuestionario pudo enviarse y ser contestado a través de un link; cabe mencionar que el programa permite que se cree una base con las respuestas de cada uno de los destinatarios.

Este cuestionario proporcionó información sobre las empresas que se han puesto en contacto con los candidatos, las etapas del proceso de selección en las que participaron, la retroalimentación que se les proporcionó a los candidatos en caso de no llegar a la etapa de contratación, cuáles de los servicios que ofrece la Bolsa Universitaria de Trabajo han utilizado y los beneficios que han obtenido de ellos (Anexo No. 2).

4.10 Procedimiento:

Para la realización de esta investigación se solicitó el apoyo de la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM para acceder a los datos confidenciales de los candidatos que se enviaron del periodo comprendido de enero a diciembre de 2011, en particular del correo electrónico, para poder enviar el cuestionario dirigido a candidatos a través de la cuenta de correo de la BUT.

Se comenzó con la aplicación del cuestionario diseñado para las 26 empresas que conforman el grupo de intercambio CONCOM; la primera aplicación se realizó de forma presencial en una junta de intercambio de cartera en el mes de mayo de 2012. En el mes de junio el cuestionario fue enviado por primera vez por correo electrónico; el segundo envío por correo electrónico se realizó en el mes de julio, previo a la segunda y última aplicación presencial, nuevamente, en una junta de intercambio de cartera. El tercer envío por correo electrónico fue en el mes de agosto; éste fue el último intento para obtener información por parte de las 26 empresas; ya que se nos notificó que gran parte de los representantes del área de Recursos Humanos habían sido sustituidos y los nuevos representantes no poseían la información correspondiente al periodo de interés.

Los cuestionarios se enviaron, por personal de la BUT, a través de la cuenta de correo electrónico del departamento y fueron aplicados de forma presencial hasta que se obtuvo respuesta de al menos la mitad de las empresas que conforman el grupo.

Para el envío del cuestionario elaborado para los universitarios se creó una cuenta de correo electrónico en Google, a nombre de la Bolsa Universitaria de Trabajo (con la previa autorización y apoyo de la jefa del departamento) que permitió el envío del cuestionario de forma digital, a través de un link. La creación del cuestionario se realizó de esta manera; ya que Google cuenta con una herramienta que permite la realización de formularios y la generación de una liga

automatizada que permite el envío del cuestionario por medio de la cuenta de correo.

El envío del cuestionario se realizó en 8 ocasiones, el primero de ellos fue realizado el 25 de julio de 2012, los envíos posteriores se llevaron a cabo, aproximadamente, cada dos semanas, siendo el 10 de noviembre de 2012 el último envío.

Conforme se realizaban los envíos, se seleccionaba en una base de datos los candidatos que respondían, de tal forma que sólo se les seguía enviando el cuestionario a los universitarios que no contestaban.

El envío se detuvo hasta que se consiguieron 170 respuestas, ya que tras el periodo de espera de 2 semanas posteriores al octavo envío, no se obtuvieron respuestas por parte de los universitarios.

4.11 Análisis de resultados:

Después de obtener respuesta de las empresas y de los candidatos, la información se analizó mediante estadística descriptiva con el objetivo de identificar los factores que intervienen en la contratación de los candidatos y poder realizar propuestas de solución que permitan disminuir la frecuencia con que estos factores se presentan.

Capítulo 5. Resultados

Los resultados que a continuación se presentan muestran algunos de los factores que impiden que los estudiantes y egresados de la UNAM, que utilizan el servicio que la Bolsa Universitaria de Trabajo brinda, sean contratados por las empresas que conforman uno de los grupos de intercambio de cartera en el cual participa esta universidad.

El conocer estos factores, de alguna manera, puede contribuir al fortalecimiento de la formación de alumnos, profesores e investigadores capaces de adaptarse y actuar con eficacia en la nueva realidad global; y de forma particular, en el caso de los universitarios, incrementar sus posibilidades de obtención de un empleo de acuerdo a su perfil profesional.

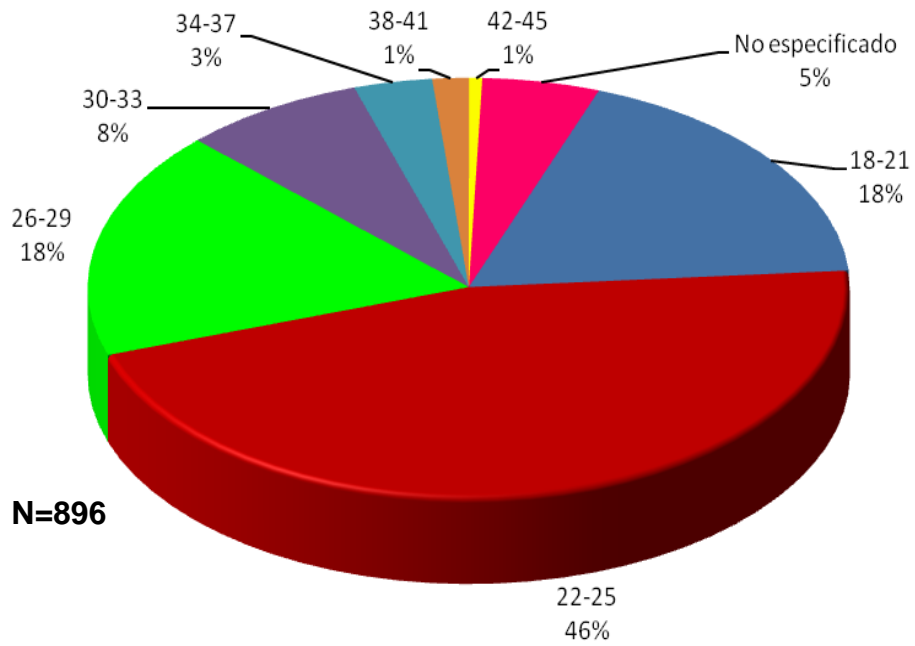
Estos resultados pueden contribuir al desarrollo de propuestas que ayuden a los universitarios, a través de la BUT, a identificar y mejorar sus áreas de oportunidad durante el proceso de selección, lo que daría como resultado el incremento del número de contrataciones reportadas en esta investigación, correspondientes al año 2011.

5.1 Descripción de la Muestra

La primera parte del análisis corresponde a los datos demográficos de la población de egresados y estudiantes en busca de empleo, al respecto, se pudo observar que la muestra estuvo integrada por un total de 896 candidatos cuya edad fluctuó entre los 18 y los 45 años, con una media de $\bar{x}=29.6$ y una desviación estándar de $s=7.32$.

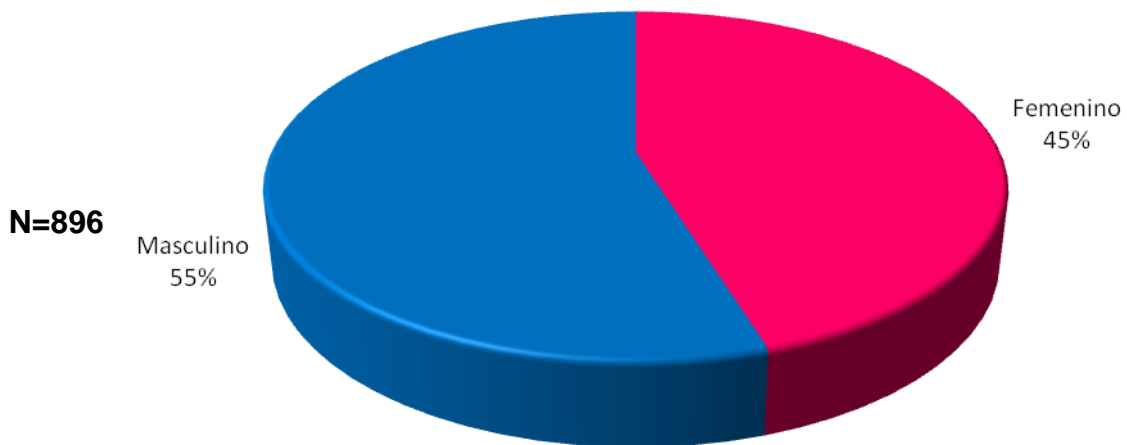
De los 896 enviados, el mayor porcentaje de enviados fueron candidatos entre 22 y 25 años (46%), el rango de edad del que menos candidatos se enviaron fue del que fluctúa entre los 42 y 45 años, tal y como se puede observar en la Figura No. 7.

Figura No. 7 Distribución de la muestra por edad



El segundo elemento que se analizó fue el género, el 45% corresponde al género femenino y el 55% de la muestra pertenece al género masculino, como se muestra en la siguiente figura.

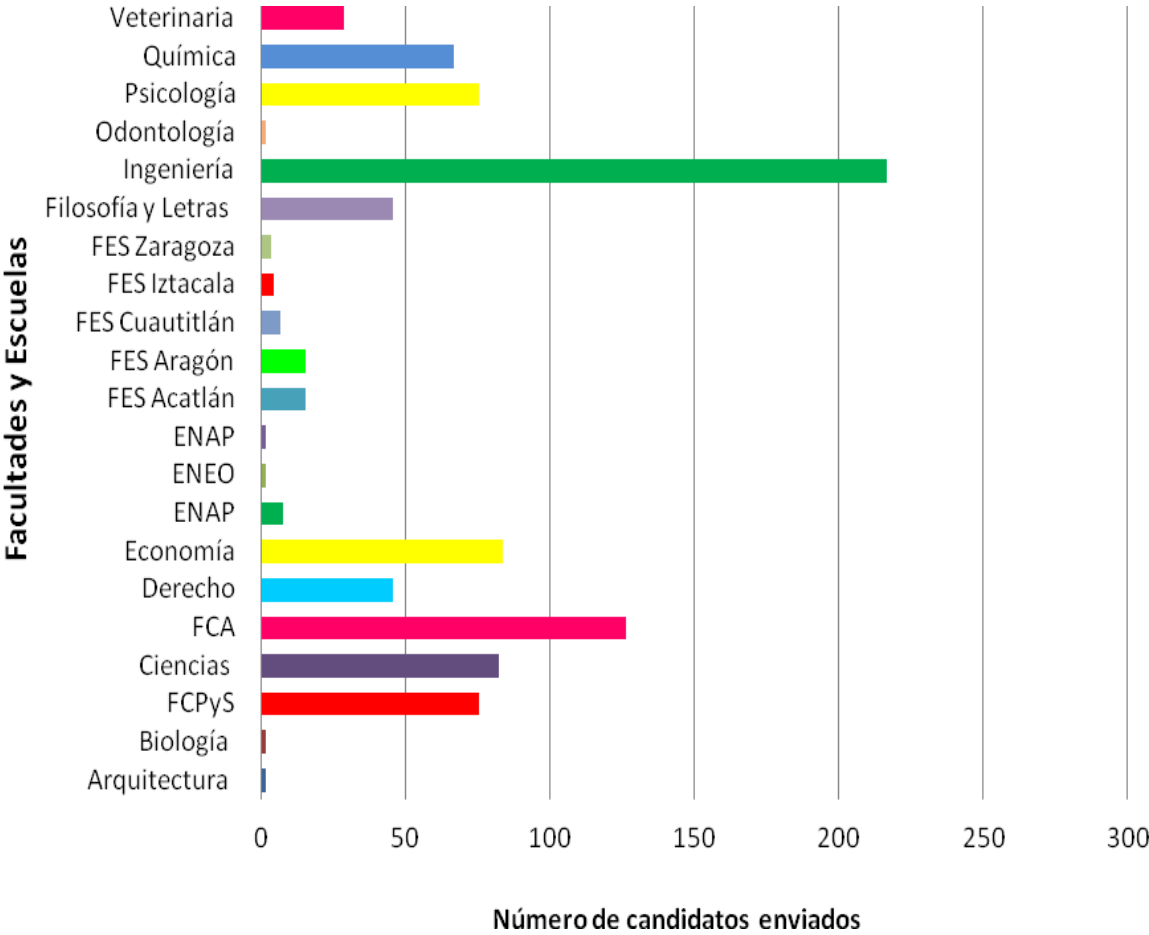
Figura No.8 Distribución de la muestra por género



La BUT tiene la ventaja de poder ofrecer a los universitarios diversos tipos de vacantes, mismas en las que se solicitan diferentes tipos de perfiles, es por eso que se envía el currículum de universitarios de diferentes Facultades y Escuelas de la UNAM.

La mayor cantidad de currícula enviada fue de universitarios de la Facultad de Ingeniería, entre las Facultades y Escuelas con menos enviados se encuentran la Facultad de Arquitectura, Odontología, Biología y la ENEO (Figura No.9).

Figura No. 9 Número de candidatos enviados de diferentes Facultades y Escuelas



Dentro de la UNAM, es factible que en una Facultad se impartan diferentes carreras; el número de envíos que se realizaron de las diferentes carreras solicitadas en las vacantes publicadas en la BUT, dentro del periodo de enero a diciembre de 2011, son los siguientes:

En primer lugar se encuentra la Licenciatura de Administración y el segundo lugar lo ocupa Ingeniería Industrial con 81 enviados. Por otro lado, entre las licenciaturas con menos currícula enviada se encuentran Arquitectura y Ciencias Políticas.

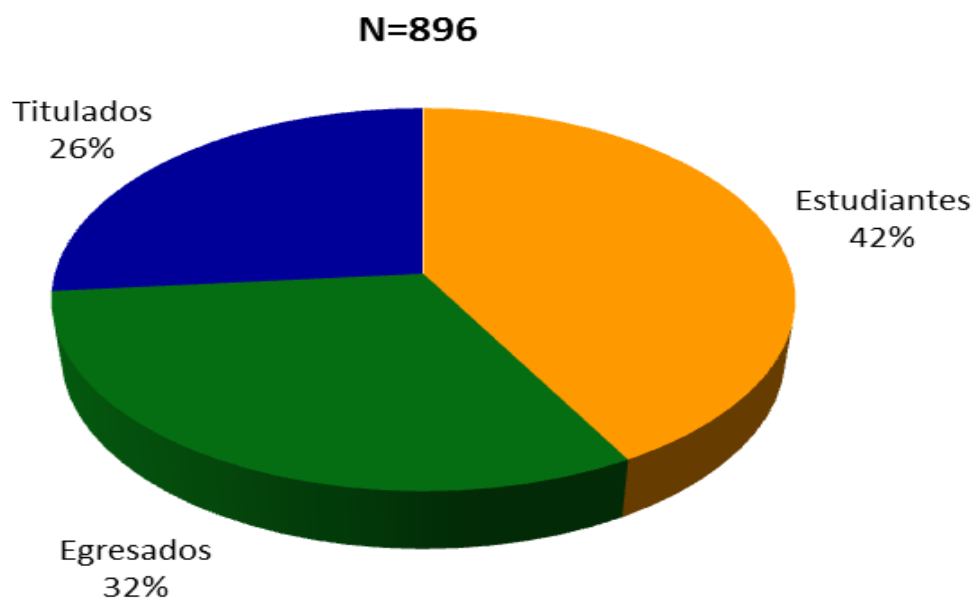
Tabla No. 7 Carreras solicitadas y número de candidatos enviados

Carrera	No. de enviados	Carrera	No. de enviados
Actuaría	55	Física	1
Administración	141	Informática	13
Administración de empresas	2	Ingeniería Química	35
Arquitectura	1	Ingeniería Civil	2
Artes Visuales	1	Ingeniería Eléctrica-Electrónica	6
Biblioteconomía y Estudios de la información	17	Ingeniería en alimentos	2
Biología	4	Ingeniería Mecánica	11
Ciencias de la computación	9	Ingeniería en Computación	68
Ciencias de la comunicación	104	Ingeniería Mecánica-Eléctrica	4

Carrera	No. de enviados	Carrera	No. de enviados
Ciencias Políticas	1	Ingeniería Mecatrónica	5
Cirujano dentista	1	Lengua y Literatura modernas	1
Comunicación y Periodismo	5	Matemáticas aplicadas y computación	12
Contaduría	3	Ingeniería Industrial	81
Contaduría	54	Medicina Veterinaria y Zootecnia	56
Derecho	40	Pedagogía	9
Diseño Gráfico	5	QFB	17
Diseño y Comunicación Visual	6	Psicología	77
Economía	71	Relaciones Internacionales	24
Enfermería	1	Sociología	1
Filosofía	1		
Total 896			

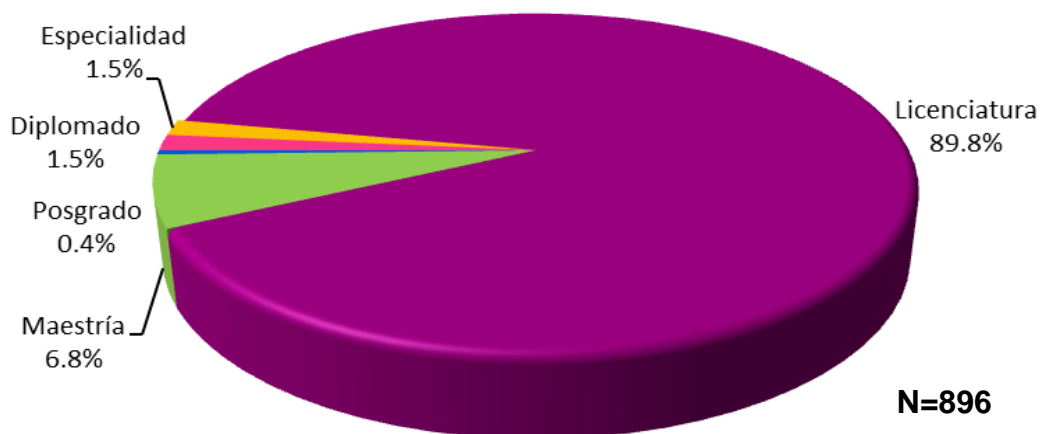
La mayor parte de los candidatos que se enviaron en el periodo de enero a diciembre de 2011 fueron estudiantes, ya que es más común que las empresas que conforman el grupo de intercambio soliciten el apoyo de la BUT para cubrir vacantes de becario (Figura No.10).

Figura No. 10 Distribución de la muestra por situación académica.



El nivel educativo que predominó en los candidatos enviados por la BUT fue el nivel Licenciatura (conformado por estudiantes, egresados y titulados), algunos otros candidatos contaban con diferentes posgrados. La distribución de la muestra por nivel educativo se muestra en la siguiente figura.

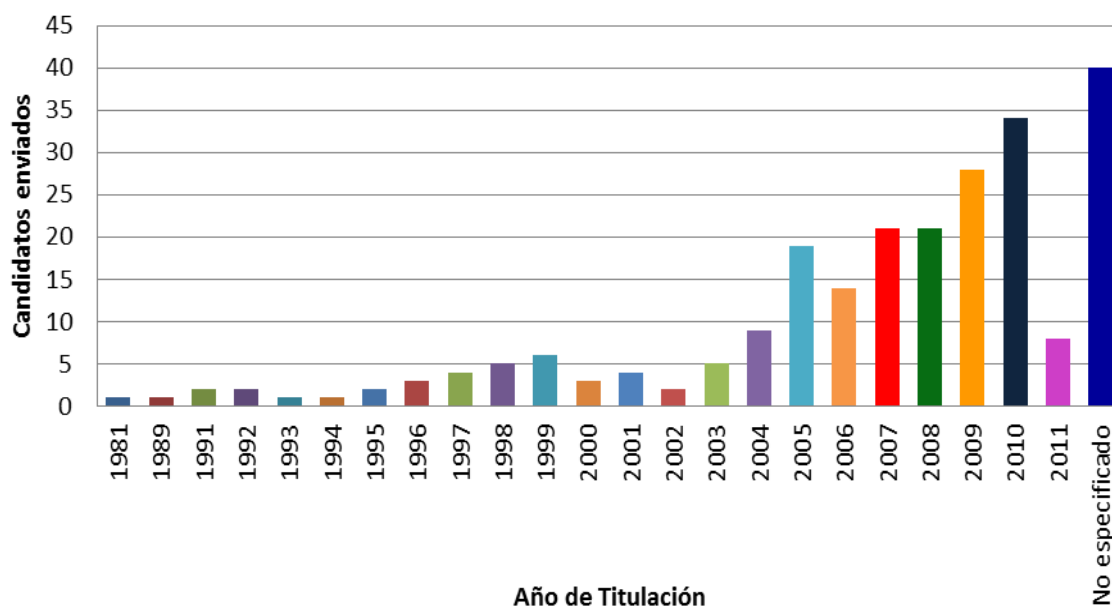
Figura No. 11 Distribución de la muestra por nivel educativo



Otro aspecto analizado en la muestra fue el año de titulación de los candidatos; ya que en algunos casos, las empresas del grupo CONCOM solicitaban como un requisito importante que dichos candidatos estuvieran titulados.

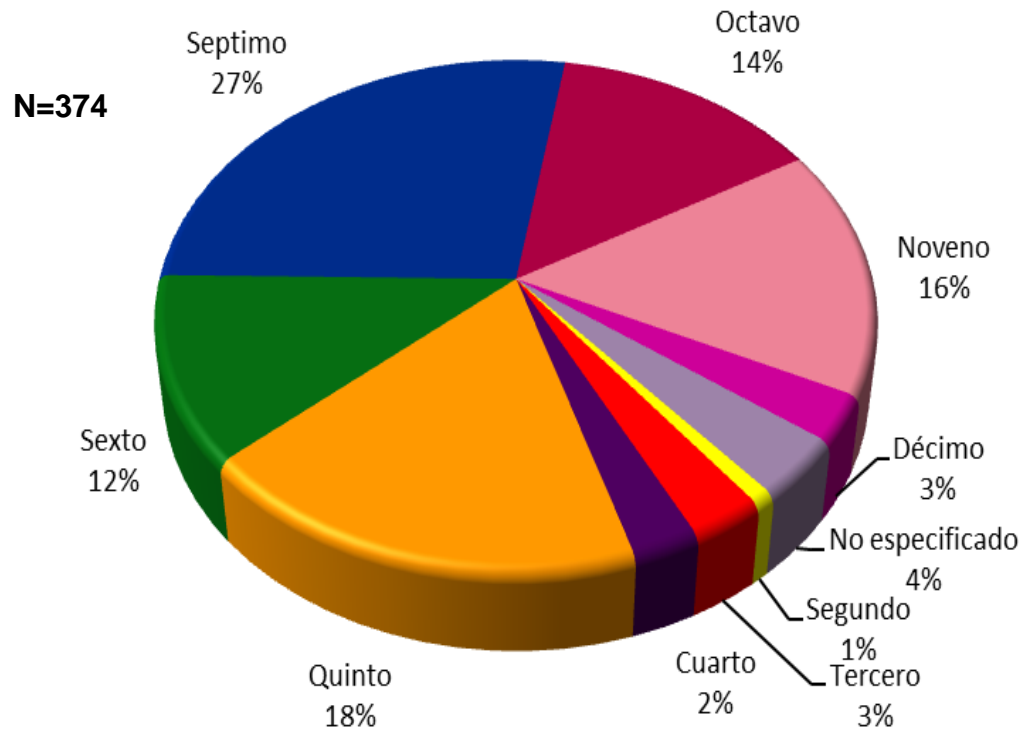
El año de egreso también resultó ser un aspecto importante ya que muchas de las empresas que integran el grupo, solicitan a la UNAM universitarios con no más de un año de egreso para vacantes de Trainee, lo cual se ve reflejado en la figura siguiente, de tal forma que el año del cual se enviaron más universitarios fue el 2010.

Figura No. 12 Distribución de la muestra por año de titulación



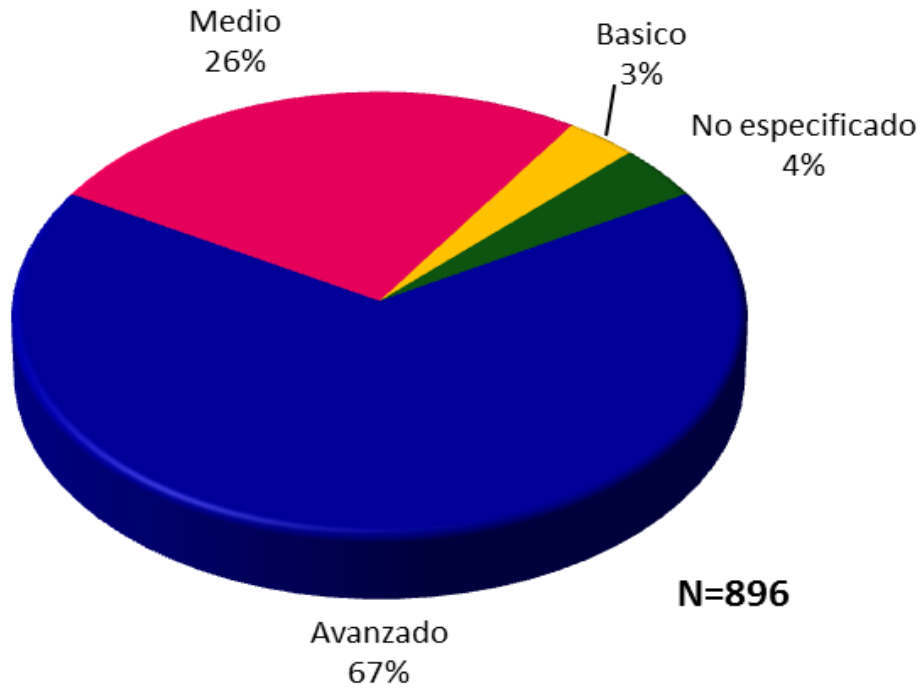
Por lo regular las empresas solicitan estudiantes de quinto a séptimo semestre, siendo este último el más requerido para cubrir vacantes de becario, principalmente. De los 374 estudiantes, el 27% correspondió a estudiantes de 7° semestre; el 18% fueron estudiantes de 5° y sólo el 1% cursaba el segundo semestre de la licenciatura en cuestión (Figura No. 13).

Figura No. 13 Distribución de la muestra por semestre cursado



El grupo de intercambio CONCOM se caracteriza por solicitar candidatos con nivel de inglés intermedio-avanzado, por lo que hubo un envío, por parte de la BUT, de 597 candidatos con un nivel avanzado de inglés, lo que correspondería al 67%; el 26% de los universitarios enviados tenían un nivel intermedio y aproximadamente el 3% tenían un nivel bajo de dicho idioma (Figura No.14).

Figura No. 14 Distribución de la muestra por nivel de inglés



Por la gran variabilidad y número de vacantes presentadas por las empresas que conforman el grupo de intercambio, durante el año 2011, se enviaron de forma muy diversa candidatos de distintos perfiles a cubrir dichas vacantes, las tres empresas que recibieron más candidatos fueron Nestlé, Boehringer Ingelheim y Pepsico, con 169, 117 y 100 enviados respectivamente. Las empresas que recibieron menos candidatos fueron Alimentos Capullos con 11 enviados, SC Jonhson con 12 enviados y Henkel que sólo recibió currícula de 10 posibles candidatos (Tabla No. 8).

Tabla No. 8 Frecuencia de candidatos enviados a empresas del Grupo CONCOM

Empresas	No. De Enviados
3M	92
Alimentos Capullo	11
Astra Zeneca	73
BDF	21
Beiersdorf	23
Bimbo	28
Boehringer Ingelheim	117
Bristol Myers Squibb	30
Colgate	75
Danone	72
Grupo Peñafiel	20
Hanes Brands	36
Henkel	10
Johnson&Johnson	17
Kellogg's	29
Kraft Foods	35
L'oreal	97
Mattel	28
Nestlé	169
Pepsico	100
Philip Morris	81
Philips	56
Procter & Gamble	69
Reckitt Benckiser	35
SC Johnson	12
UVM	56
Total	1368

Durante el año 2011, el grupo CONCOM tuvo una gran variedad de vacantes, para las cuales la Bolsa Universitaria de Trabajo envió un gran número de candidatos que cubrían el perfil, entre las vacantes a las cuales fueron enviados más candidatos se encuentran Becario (63%), Analistas (22%) y Trainee (11%).

Dentro de las vacantes a las cuales se enviaron menos candidatos se encuentran Auxiliares, Investigación y desarrollo, Senior Supply & Inventory Planner, Docente de idiomas, entre otras.

Tabla No. 9 Frecuencia del envío de candidatos de acuerdo a las vacantes publicadas por las empresas del Grupo CONCOM

Puestos vacantes	No. De enviados
Activity Management	3
Actuaría	10
Affairs Analyst Regulatory	1
Analistas	186
Asistente	13
Asociado de marca	1
Asuntos regulatorios	30
Auditor Jr.	3
Auxiliar	2
Becario	540
Bibliotecónomo	18
Cartera	56
Capacitadores	2
Clinical Data Manager	3
Comprador Customer Marketing	1
Contadores	21
Controlador Operativo	1
Coordinadores	42
Customer Service Analyst	
Desarrollador de nuevos proyectos	1
Diseñador gráfico	8
Docente de idiomas	1
Ejecutivo de comercio exterior	3
Entrenando profesional DR investigación y desarrollo	3
Especialistas	5
Facilitadores	10
Generalistas	14

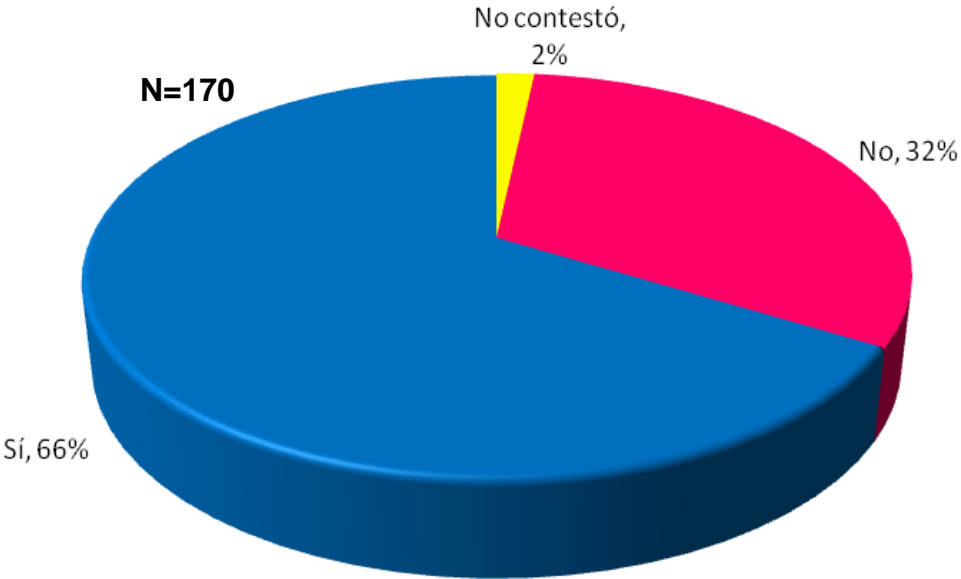
Puestos vacantes	No. De enviados
Gerentes	26
Investigación y Desarrollo	1
Ingenieros	35
Jefes	24
KAM	2
Líder de proyecto MKT	9
Logistics Specialist	1
Maestrías	4
Marketing	1
Planeadores	21
Prácticas profesionales	36
Psicólogo Orientador	34
Quality Distribution, Consumer & Clients Affairs	1
Recién egresados	5
Regulatory Affairs Analyst	5
Relaciones públicas	5
Representantes médicos	6
Recursos Humanos	6
Senior Supply & Inventory Planner	2
Súper intendente de servicio al cliente	1
Supervisores	21
Trademarketing	6
Trainee	98
Ventas	8
Total	1368

5.2 Respuestas de los candidatos participantes en el estudio

Después de realizar el análisis descriptivo de la muestra que se utilizó para el presente estudio, se realizó un análisis de las respuestas que se obtuvieron de 170 candidatos, de los 896, que se enviaron a las diferentes empresas que conforman el grupo de intercambio CONCOM.

El primer factor que se analizó fue si los candidatos se habían desempeñado como becario, trainee o empleado en alguna empresa en el periodo de enero a diciembre de 2011; de los 170 candidatos que respondieron al cuestionario el 32% no se desempeñó en una actividad profesional como las que se mencionaron antes (Figura No. 15).

Figura No. 15 Distribución de la muestra por su desempeño como becario, trainee o empleado



Del total de candidatos que accedieron a responder al cuestionario, sólo 13 (el 0.95%, en relación con los 1368 envíos de currícula) reportan haber laborado dentro de empresas que conforman del grupo CONCOM y 116 de ellos comentan haber trabajado en otras empresas, las cuales se mencionan en la siguiente tabla (Tabla No. 9).

Tabla No. 9A Nombre de las empresas en las que los candidatos enviados por la BUT se emplearon dentro del periodo de enero a diciembre de 2011

Empresas en las que han trabajado los candidatos enviados	Número de candidatos
Dupont México	1
Atento	1
Instituto Nacional de Antropología e Historia	1
Servicios Especializados SCITUM	1
3M	2
ALEF Soluciones Integrales	1
American Express Bank	1
Aon México	1
Aoutdoorland Group	1
Astra Zeneca	1
Auditoría Superior de la Federación	1
AVAN C Impuestos	1
AXA Seguros	1
Banamex	1
Banco de México	1
Bansefi	1
BHR Enterprice World Wide México	1
Boehringer Ingelheim Promeco	1
Casas GEO	1
CEASP4A	1
CECYTEM	1
CEMAC	1
Ceteris Consultores	1
Colegio Estrella de la Mañana	1
Colegio Mark Twain S.C.	1
Colgate Palmolive	3
Comision Nacional de Cultura Física y Deporte	1
CONAMAT	1
CONRED	1
Consejo Nacional de los Recursos Genéticos Pecuarios AC	1
Corporativo ICSI	1
Correduría # 46 del Distrito Federal	1
CPP	1
Damco Logistics México	1
Deloitte	1
Despacho Contable Amador Ugalde	1
Det Norske Veritas	1
Electro Sistemas Industriales	1

Empresas en las que han trabajado los candidatos enviados	Número de candidatos
Ericsson	2
Esencia Creativa	1
Farmadextrum	1
Ford Motor Company	1
Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza	1
Gerdau sidertul	1
Globus Xchange	1
Gobierno del Estado de México	1
Granja El Ensueño	1
Grupo Bimbo	1
Grupo Cinte	1
Grupo financiero Santander	1
Grupo Nacional Provincial	1
Grupo Salinas	1
Guardare Mercati	1
Henkel	1
Hospital San Ángel Inn	1
HSBC	1
Industrias Campuzano	1
Industrias John Crane	1
Industrias Pitti	1
Industrias Sola Basic	1
ING Afore	1
Ingeniería ambiental y tratamiento de aguas	1
IngNews Marketing	1
Instituto Mexicano de Cinematografía	1
Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubiran	1
IPCOM	1
Ipsos	1
IUSACEL	3
IXE Banco	1
L'oreal México	1
Linkage México	1
Liverpool	1
Mac´ Ma	1
Matersys	1
Media Solutions	1
Merck	1
Merck Sharp & Dhome	1
MET-MEX Peñoles	1
Millward Brown	1

Empresas en las que han trabajado los candidatos enviados	Número de candidatos
Neolpharma	1
Nestlé México	2
Nueva Idea, Grupo Mueblero	1
Omnisys	1
Oracle	1
Oriflame México	1
Pagatodo	1
Panalpina	1
Peralta & Gudiño	1
Poder Judicial de la Federación	1
Procuraduría General de la República	1
PROFEPA	1
Promeco	1
ProMéxico	1
Quality At Work	1
Sacbe Consultoria y Proyectos	1
Satélites Mexicanos	1
SC Johnson	1
Scotiabank	2
Secretaría de Educación Pública	1
Secretaría de Relaciones Exteriores	1
Service Assurance	1
Servicios Administrativos Dersya	1
Siemens	1
Somoza Finamex	1
TECPRO Consultores	1
TekSar Labs	1
Televisa	1
Time Warner	1
Timwe	1
TNS Research International	1
UAM Cuajimalpa	1
Unilever de México	1
Universidad Insurgentes	1
Vasa Holding	1
Webmaster	1
Zurich México	1

Nota. Las filas que se encuentran sombreadas corresponden a empresas del grupo CONCOM en las que han trabajado algunos candidatos enviados.

De los 13 candidatos que reportaron haber laborado en empresas que conforman el grupo de intercambio CONCOM, sólo 8 indicaron en que puestos se desempeñaron, siendo estos: 5 en el puesto de becario, 1 como trainee, 1 representante médico y 1 como business controlling intern, el resto de los candidatos se desempeñaron en distintos puestos, los cuales se mencionan en la Tabla No. 9B.

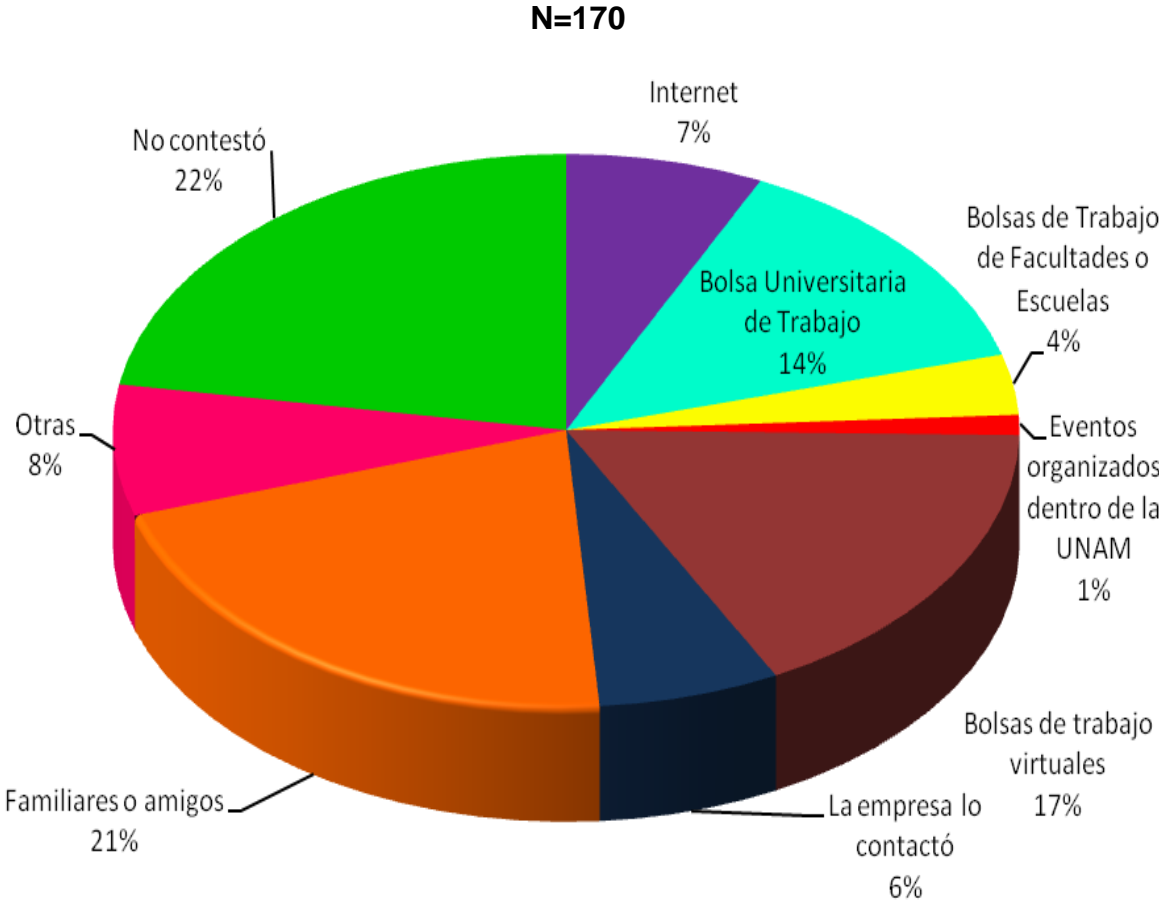
Tabla No. 9B Puestos en los que se desempeñaron los candidatos en el periodo comprendido de enero a diciembre de 2011

Puesto	Frecuencia
Analista (auditoria, crédito)	12
Asesor (técnico, financiero, innovación)	5
Asistente	2
Auditor	1
Auxiliar	2
Becario	16
Bibliotecaria	1
Business Controlling Intern	1
Consultor (Junior, externo, de impuestos rh)	8
Diseñador	2
Ejecutivo comercial	1
Encargado (auditoria)	3
Gerente (sistemas, comercial)	2
Ingeniero de soporte	5
Representante Médico	1
Trainee	1

Hoy en día existe la posibilidad, tanto para las empresas como para las personas que buscan un empleo, de publicar y consultar vacantes en diferentes medios, tanto físicos como electrónicos. Para las empresas, este beneficio hace que el reclutar candidatos sea más rápido, y en ocasiones, menos costoso; para

las personas que buscan empleo, los medios que hoy en día existen, hacen posible que puedan ser candidatos de varias vacantes a la vez.

Figura No. 16 Medio por el cual los candidatos se enteraron de la vacante que cubrieron dentro del periodo de enero a diciembre de 2011



A los candidatos que se desempeñaron como becarios, trainees o empleados dentro del periodo de enero a diciembre de 2011, se les preguntó cuál fue el medio por el cual se enteraron de la vacante, esto con el objetivo de saber si el puesto correspondía a las ofertas que promueve la Bolsa Universitaria de Trabajo. El 21% se enteró de la vacante por medio de familiares o amigos, el 17% por Bolsas de Trabajo Virtuales y el 14% por la Bolsa Universitaria de Trabajo.

Otro factor que se analizó fue el número de empresas, pertenecientes al grupo de intercambio CONCOM, que se pusieron en contacto con los candidatos.

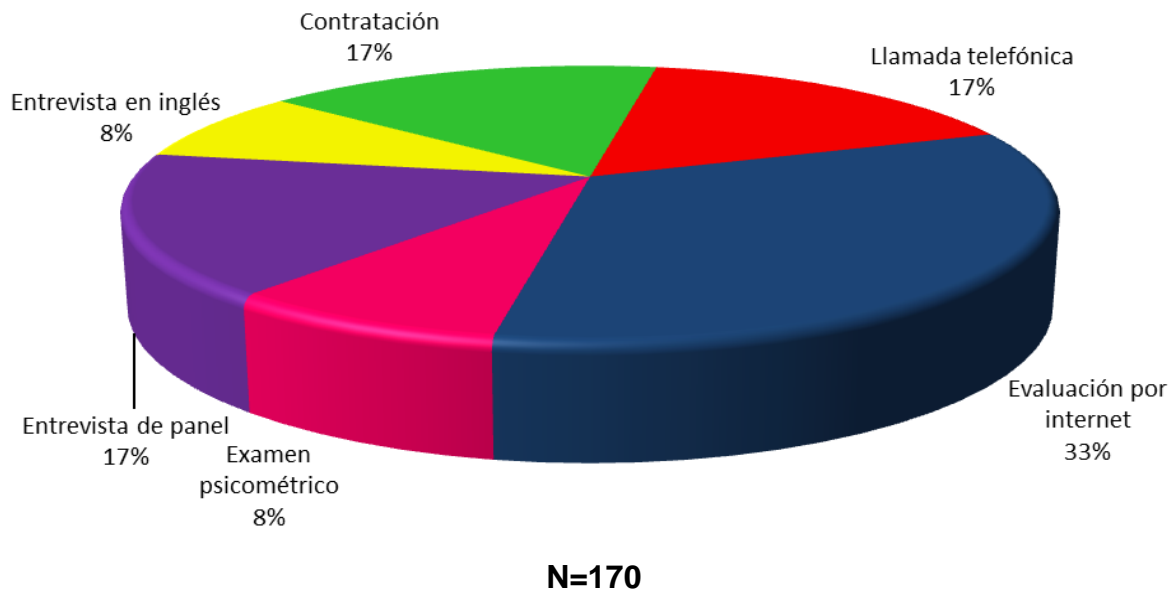
De los 896, sólo 12 fueron contactados por la Procter & Gamble, 7 candidatos fueron contactados por la empresa Nestlé, 4 de ellos por Colgate, 3 por la empresa Pepsico y 54 candidatos no fueron considerados como posibles candidatos por ninguna de las empresas del grupo (Tabla No. 10).

De los 44 candidatos contactados por empresas del grupo CONCOM, sólo 2 llegaron a la etapa de contratación mientras que 4 alcanzaron a la etapa de evaluación por internet, el resto de los candidatos no especificaron la última fase del proceso de selección a la cual lograron llegar (Figura No. 17).

Tabla No. 10 Número de empresas que se pusieron en contacto con los candidatos enviados por la Bolsa Universitaria de Trabajo

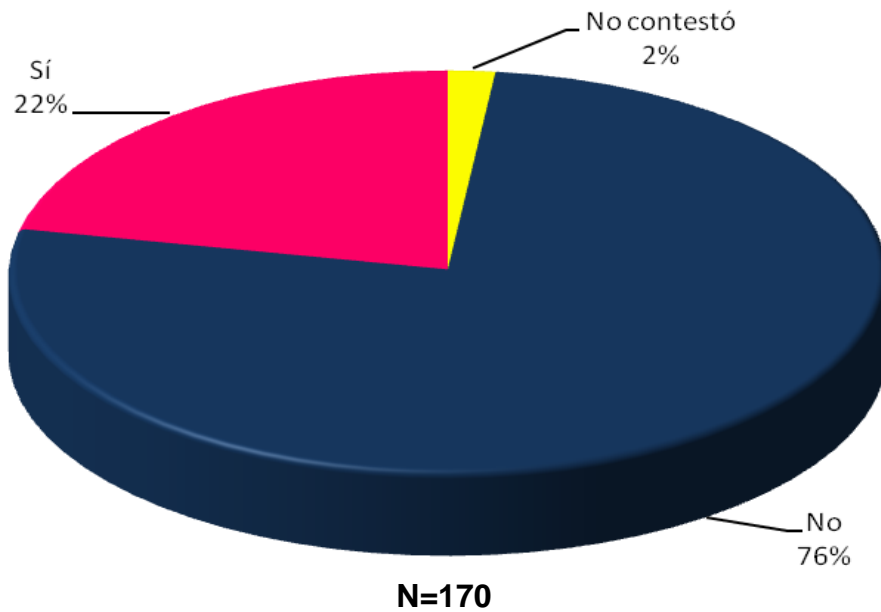
Empresas que se contactaron con los candidatos	No. de candidatos contactados
3M	1
Astra Zeneca	1
BDF	1
Bimbo	1
Boehringer Ingelheim	1
Bristol Myers Squibb	3
Capullo	2
Colgate	4
Danone	1
L'oreal	4
Mattel	1
Nestlé	7
Pepsico	3
Phillips	1
Procter & Gamble	12
SC Johnson	1
Otras empresas	194
Ninguna empresa	54
Otras respuestas	5

Figura No. 17 Etapa del proceso de selección a la cual llegaron candidatos contactados por empresas del grupo CONCOM



Desafortunadamente muy pocas empresas, después de llevar a cabo reclutamientos, dedican tiempo para proporcionar retroalimentación a los candidatos del por qué no fueron contratados, aspecto que se ve reflejado en la siguiente gráfica, ya que el 76% de los candidatos enviados por la BUT respondieron que no tienen conocimiento de las razones por las cuales no pudieron continuar con el proceso de selección (Figura No. 18).

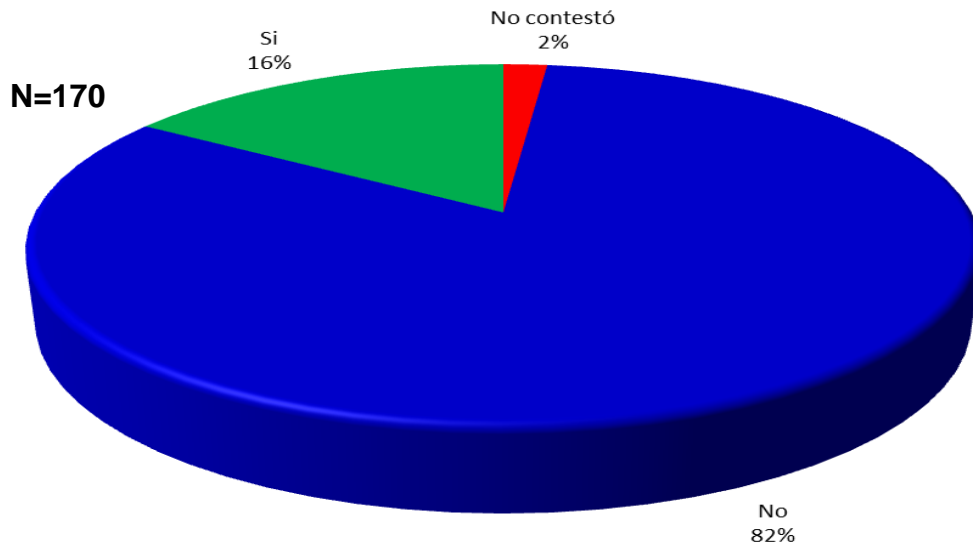
Figura No. 18 Porcentaje de candidatos que recibieron retroalimentación por parte de la empresa al no ser contratados



La Bolsa Universitaria de Trabajo ofrece a los universitarios herramientas que los ayudan a estar mejor preparados para incorporarse al mercado laboral o bien, si se encuentran laborando, mejorar su situación, entre éstas herramientas se encuentran tres talleres enfocados a preparar a los universitarios para asistir a una entrevista de trabajo, identificar sus propias competencias, así como qué aspectos considerar para elaborar un currículum más efectivo; sin embargo a pesar de que muchos universitarios están registrados en la BUT, la gran mayoría no conoce todos sus servicios.

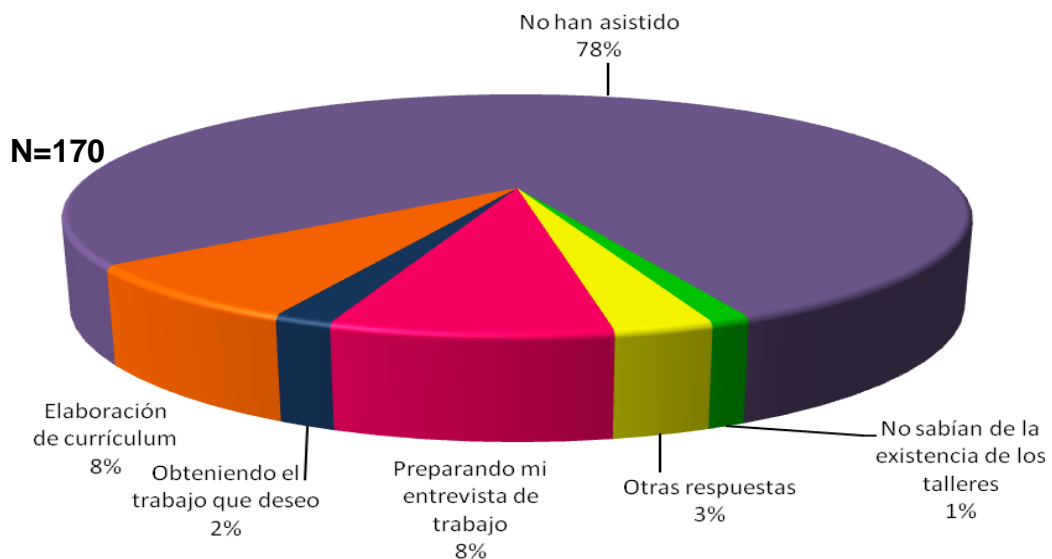
De los 170 universitarios que respondieron a este estudio, solo el 16% asistió al menos a uno de los talleres que ofrece la BUT y el 82% afirmó no haber asistido a algún taller.

Figura No. 19 Porcentaje de candidatos que asistieron al menos a un taller impartido la Bolsa Universitaria de Trabajo



De los 170 candidatos que respondieron al cuestionario solo el 8% reporta haber asistido al taller “Preparando mi entrevista de trabajo”, el 2% ha tomado el taller de “Obteniendo el trabajo que deseo” y el 1% comentó que no sabía de este servicio que ofrece la BUT.

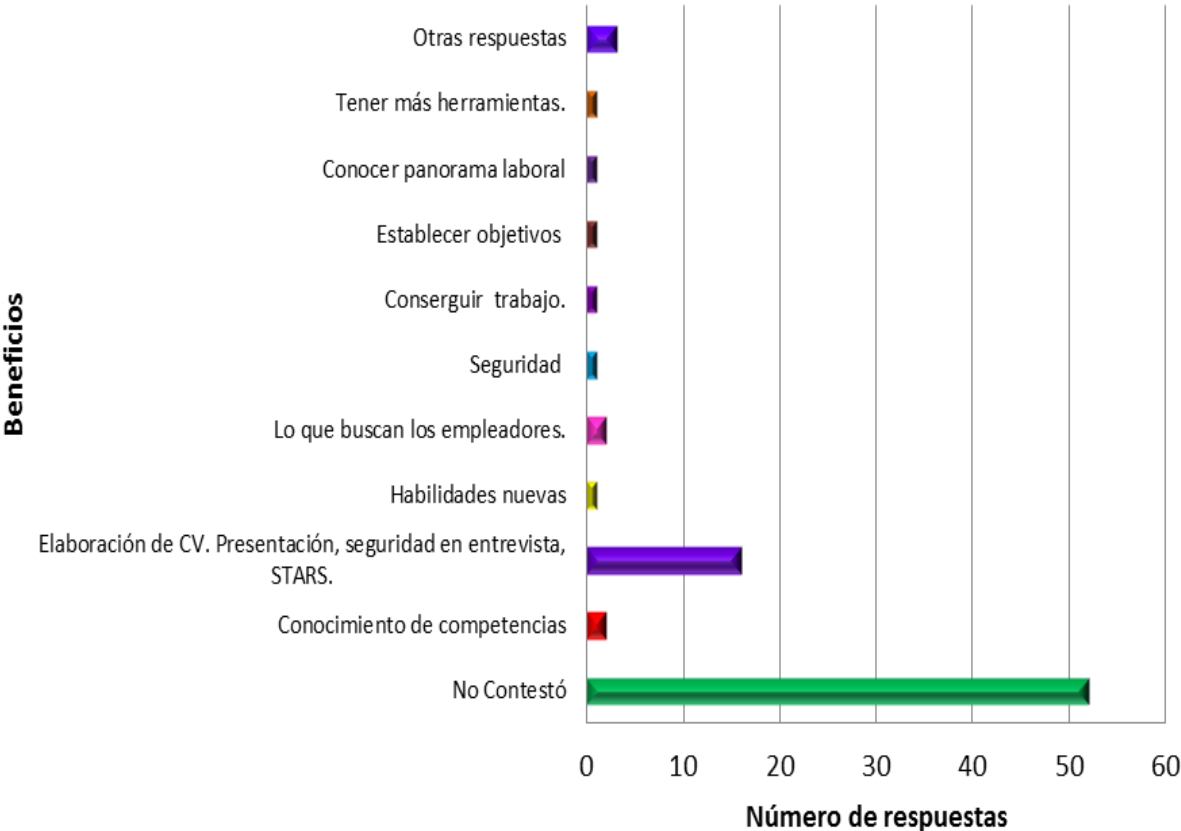
Figura No. 20 Porcentaje de candidatos que han asistido a los diferentes talleres que imparte de Bolsa Universitaria de Trabajo



Otro aspecto analizado es el referente a los beneficios que perciben los universitarios que asistieron a los talleres o bien, si dichos talleres les han ayudado en su vida laboral al dotarlos con más herramientas para estar mejor preparados. De los 27 candidatos que asistieron a los talleres, el 20% comentó que el mayor beneficio radicó en la mejora en la elaboración de su currículum, aprendieron a elaborar STAR´s además de estar mejor preparados para una entrevista de trabajo y, el 3% comentó que pudo identificar sus competencias.

Es importante mencionar que muchos candidatos mencionaron más de un beneficio obtenido a partir de cursar los talleres (Figura No. 21).

Figura No. 21 Beneficios obtenidos considerados por candidatos a partir de cursar los talleres.



Si bien la Bolsa Universitaria de Trabajo provee herramientas que ayudan a los universitarios en su búsqueda de empleo, existen algunos temas que interesan a los universitarios, al preguntar a los participantes de este estudio si consideran importante que la BUT imparta otros temas, sólo el 30% respondió afirmativamente (Figura No. 22). Uno de los temas más importantes considerado por los candidatos fue el de “liderazgo” con 7 respuestas, seguido de “imagen profesional” con 5 respuestas (Figura No.23).

Figura No. 22 Opinión de los candidatos con respecto a si consideran que se deberían impartir otros talleres

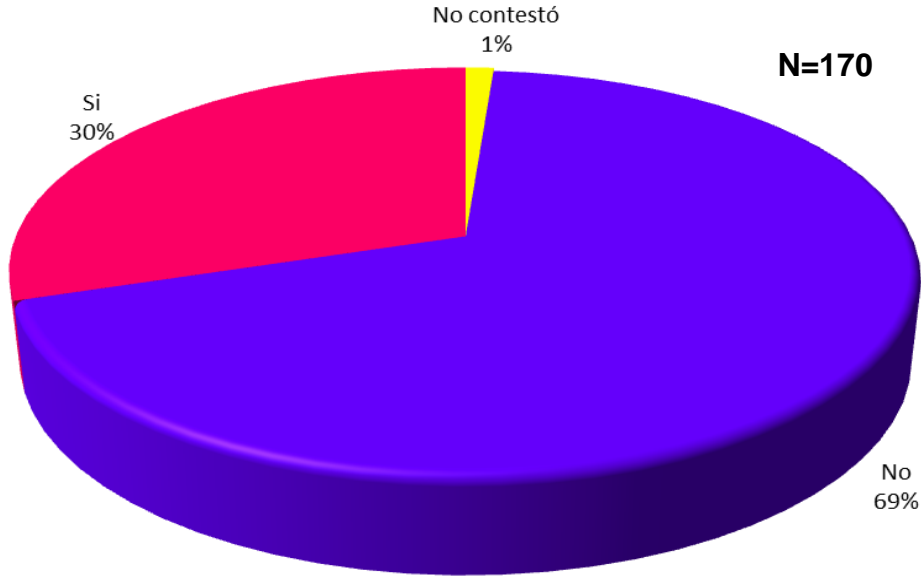
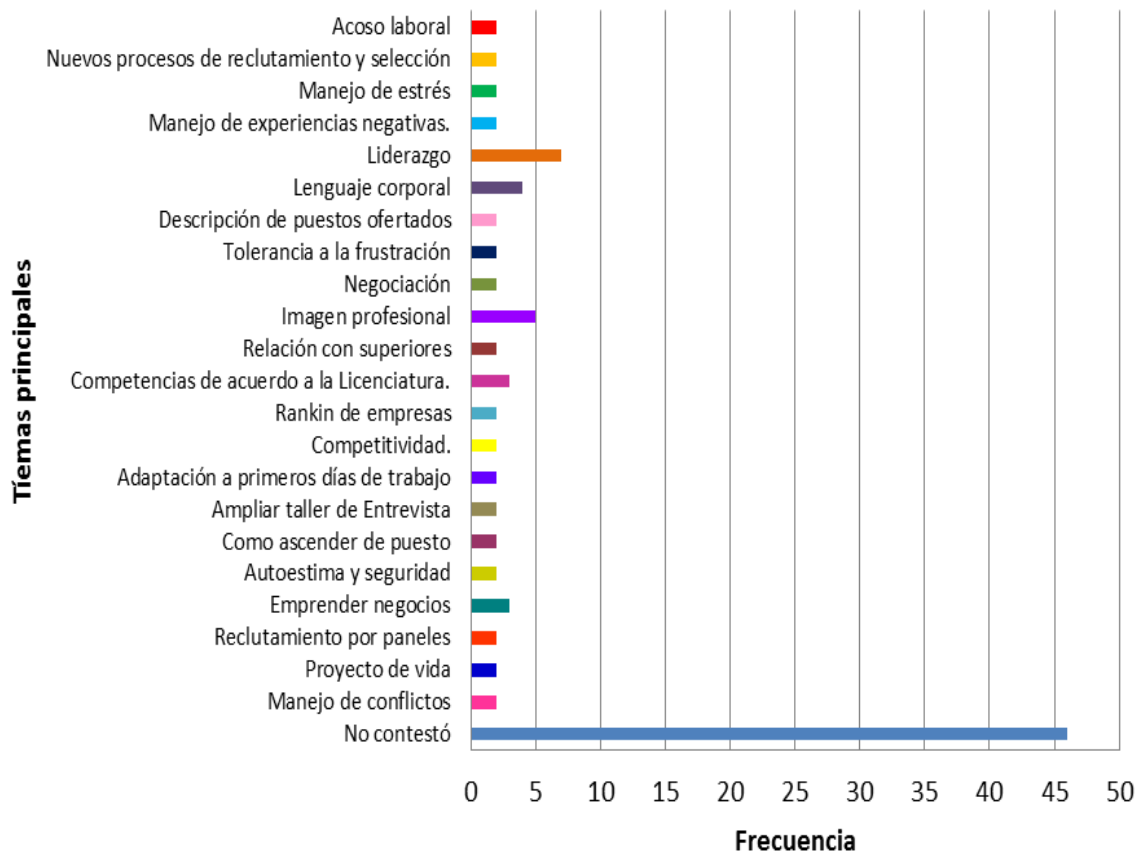


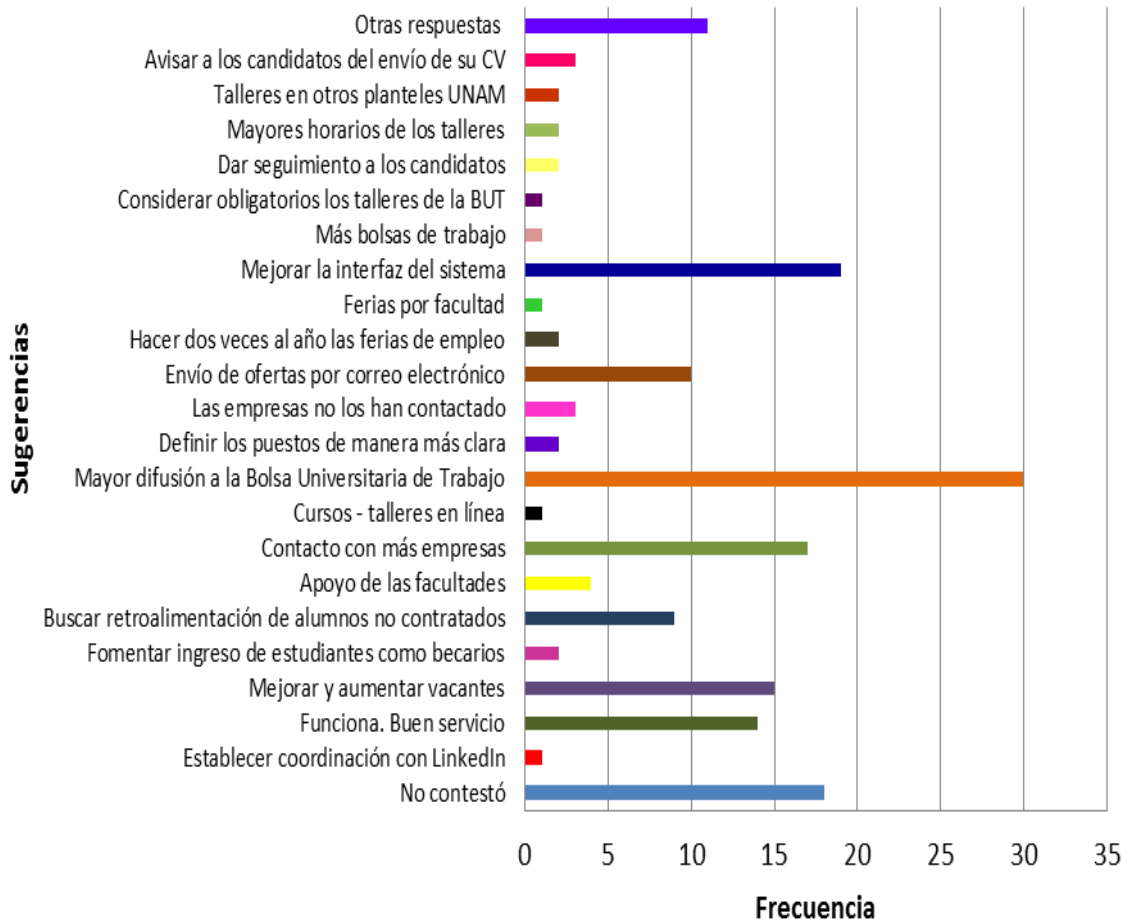
Figura No. 23 Frecuencia de los temas que consideran los candidatos se deberían impartir talleres



Además de la opinión que tienen los candidatos acerca de los talleres que imparte la Bolsa Universitaria de Trabajo, un aspecto importante es el de su opinión general sobre los servicios que ofrece la BUT así como las sugerencias que podrían hacer para que los universitarios puedan contar con más herramientas que los ayuden a conseguir un empleo.

El aspecto que mayor cantidad de candidatos consideraron importante fue el de dar más difusión sobre la existencia y servicios que ofrece la Bolsa Universitaria de Trabajo con aproximadamente 30 respuestas, seguida con 19 respuestas la mejora del Portal de la BUT (Figura No. 24).

Figura No. 24 Frecuencia de las sugerencias realizadas por los candidatos a la Bolsa Universitaria de Trabajo



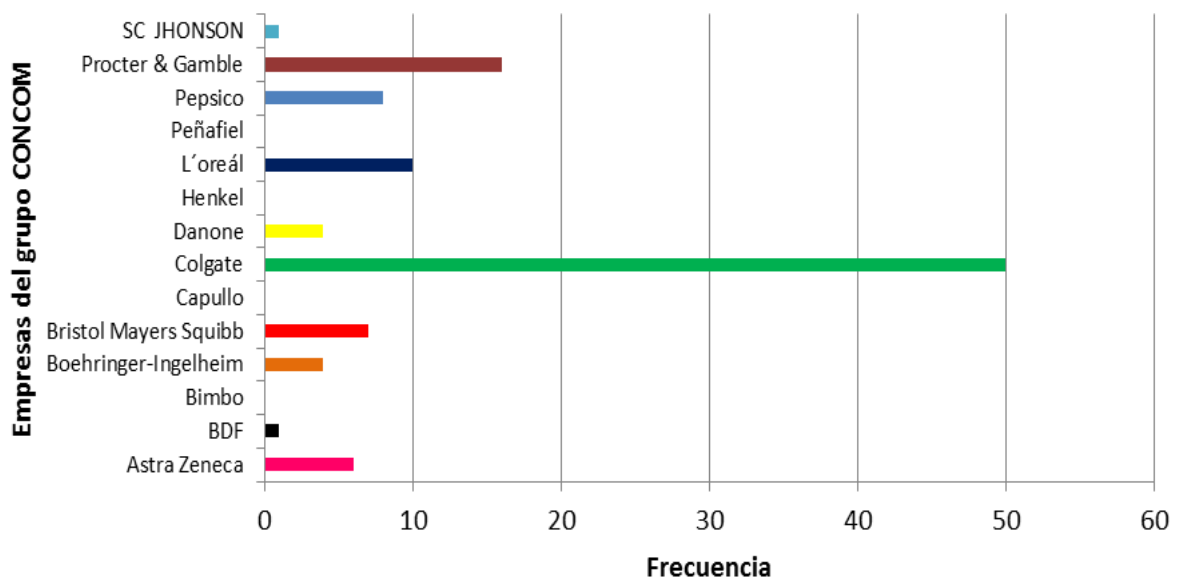
5.3 Respuestas emitidas por las empresas del grupo de intercambio CONCOM

Una vez que concluyó el análisis de las respuestas emitidas por los candidatos, se procedió a analizar las proporcionadas por las empresas participantes en este estudio.

Como primer factor, se obtuvo el número aproximado de contrataciones que realizaron las empresas del grupo CONCOM durante el periodo de enero a diciembre de 2011, en total, las 15 empresas que respondieron indicaron haber

contratado aproximadamente a 107 universitarios UNAM (sin especificar el puesto) siendo Colgate la empresa que afirmó haber realizado más contrataciones (50). Es importante mencionar que una de las 15 empresas participantes en este estudio, indicó no poder proporcionar la información solicitada ya que el representante de recursos humanos de dicha empresa era de recién ingreso y no poseía la información (Figura No. 25).

Figura No. 25 Número de contrataciones de candidatos UNAM realizadas por empresas del grupo CONCOM



Con base en el número de currícula enviada (1368) y el número de contrataciones (107) reportadas por las empresas, se obtuvo que sólo el 7.82% de los candidatos llegaron a la etapa de contratación.

Se tomó en cuenta la cantidad de 1368 envíos ya que algunos candidatos fueron enviados más de una vez para cubrir diferentes vacantes, por lo cual pudieron haber sido contratados por varias empresas del grupo CONCOM.

Se encontró que entre las principales razones por las cuales los candidatos (considerados viables por personal de la BUT) no fueron contactados para continuar el proceso de selección, iniciado con el envío del currículum por parte de la bolsa de trabajo, son:

- Nivel de inglés
- Manejo de paqueterías requeridas en su profesión
- Experiencia
- Nivel educativo
- Formato de elaboración del currículum.

Se identificó que las empresas que conforman el grupo de intercambio CONCOM llevan a cabo diferente número de pasos (máximo 9 y mínimo 3) en su proceso de selección y en un orden distinto.

En la siguiente tabla se muestran las etapas que componen los distintos pasos que emplean las empresas en su proceso de selección, destacando las etapas más y menos utilizadas (Tabla No. 11).

Tabla No. 11 Etapas más y menos recurrentes en cada uno de los pasos que las empresas emplean en su proceso de selección

	Etapas más utilizadas	Etapas menos utilizadas
Paso 1	-Publicación de vacantes -Entrevistas con RH	-Revisión de currículum -Exámenes
Paso 2	-Filtro telefónico -Entrevista con el área	-Depuración de cartera -Evaluaciones psicométricas
Paso 3	-Entrevista con RH -Entrevista con área	-Entrevista por competencias -Assesment

	Etapas más utilizadas	Etapas menos utilizadas
Paso 4	-Entrevista con el área -Entrevista final	-Estudio socioeconómico -Exámenes médicos
Paso 5	-Entrevista con jefe directo -Selección o contratación	-Entrevista por competencias -Referencias laborales
Paso 6	-Contratación	-Entrevista con director de RH -Estudio socioeconómico

Muy pocas empresas mencionaron que sus procesos de selección se conforman de 7, 8 ó 9 pasos, las etapas utilizadas en estos pasos son:

Continuación Tabla No. 11

	Etapas utilizadas
Paso 7	-Estudio socioeconómico -Pruebas psicométricas -Oferta académica -Selección
Paso 8	-Propuesta económica -Contratación
Paso 9	-Firma de contrato

De las etapas antes mencionadas, la mayoría de las empresas reportan que la mayor parte de los candidatos enviados llegan hasta la etapa de entrevista inicial, sin importar en que paso del proceso ubiquen dicha etapa.

El desempeño de los candidatos durante el proceso de selección fue considerado por la mayor parte de las empresas como bueno, mencionaron que poseen un buen nivel técnico y son profesionales. Sin embargo, indicaron algunas áreas de oportunidad en competencias personales como son:

- Aprendizaje continuo (principalmente en el manejo del inglés).
- Confianza. Haciendo referencia a que los candidatos carecen de seguridad durante la entrevista ya que no resaltan sus competencias y habilidades además de que subestiman su capacidad.
- Iniciativa. Referida en cuanto a la búsqueda de información acerca de la empresa y el perfil que buscan.

Otras áreas de oportunidad identificadas por las empresas se refieren a competencias interpersonales como son:

- Comunicación. Observaron en los candidatos poca expresividad, la mayoría de ellos presentan una tendencia a responder sólo lo que el entrevistador pregunta.

Para comprender de mejor manera las razones por las cuáles no fueron contratados los candidatos enviados por la BUT en el periodo de enero a diciembre de 2011 se realizó una clasificación de dichas razones de acuerdo a la clasificación de competencias referida en el capítulo 2 de este estudio (Tabla No.12).

Tabla No. 12 Razones por las cuales los candidatos enviados por la BUT no fueron contratados, clasificadas en 4 tipos de competencias (Olvera, 2008)

Competencias Personales	Competencias Interpersonales	Competencias de Liderazgo	Competencias de toma de decisiones
Iniciativa Adaptabilidad Aprendizaje continuo Confianza	Comunicación Trabajo en equipo	Liderazgo	Solución de problemas Toma de decisiones

Nota. Las competencias antes mencionadas se describen en el anexo 3.

Al indagar sobre las competencias más valoradas por las empresas se encontraron las siguientes, dicha clasificación también se realizó con base en la propuesta de Olvera (2008):

- Competencias personales: iniciativa, tolerancia al estrés, empuje, innovación, adaptabilidad, aprendizaje continuo, tenacidad.
- Competencias Interpersonales: trabajo en equipo, comunicación.
- Competencias de liderazgo.

- Competencias de toma de decisiones: planeación, solución de problemas, toma de decisiones.
- Competencias de negocios/ventas: negociación.

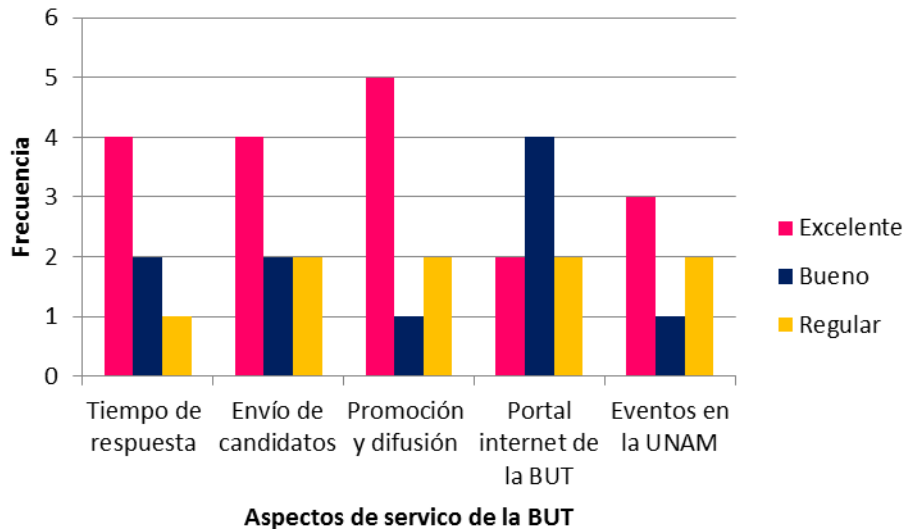
De las competencias antes mencionadas, las empresas indican que los candidatos enviados no poseen orientación a resultados, iniciativa, productividad (competencias personales); comunicación (competencia interpersonales), actitud de servicio (competencia de negocios/ventas) y liderazgo.

Para contrarrestar la falta de estas competencias las empresas recomiendan que se impartan talleres, cursos y diplomados que faciliten el desarrollo de éstas, principalmente enfocados a competencias como liderazgo, comunicación y confianza.

La mayoría de las empresas mencionaron que se les proporcionó retroalimentación vía telefónica a los candidatos que no pudieron continuar en el proceso de selección, otro medio que utilizaron es el correo electrónico y aproximadamente 6 de ellas indican que no proporcionan ningún tipo de retroalimentación.

Con este cuestionario, dirigido a las empresas, no sólo se obtuvo información acerca del desempeño de los candidatos enviados, también se pudo recabar información de la opinión que tienen las empresas sobre el servicio que les proporciona la BUT, el cual fue considerado como excelente por la mayoría de ellas (Figura No. 26).

Figura No. 26 Opinión de las empresas del grupo de intercambio CONCOM a cerca de los servicios que les ofrece la BUT



De lo anterior se puede decir que hay variaciones entre lo reportado por las empresas y por los candidatos, principalmente en aspectos como el número de contrataciones realizadas por las organizaciones que conforman el grupo de intercambio CONCOM, ya que éstas indicaron haber realizado un aproximado de 107, mientras que sólo 13 de los candidatos enviados afirmaron haber sido contratados por alguna de estas empresas.

Algunos de los factores que influyeron en que los universitarios no hayan podido llegar a la etapa de contratación son las siguientes competencias: personales (haciendo énfasis en la falta de dominio del idioma inglés), interpersonales, de liderazgo y competencias de toma de decisiones.

Capítulo 6. Discusión y conclusiones

Uno de los principales problemas sociales de México es la existencia de un creciente desempleo, por ello este estudio se enfocó a determinar algunos de los factores que impiden que los usuarios de la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM, participantes de este estudio, logren ser contratados por empresas de consumo masivo, mismas que pertenecen al grupo de intercambio CONCOM.

Palafox (1995, en Salgado, 2005) menciona que una de las principales razones por las que se da este problema social, es que el sistema educativo no responde a las necesidades del país. Los jóvenes, de acuerdo a la perspectiva de Palafox, carecen de una serie de habilidades y conocimientos para poder desenvolverse en el empleo, además de carecer de experiencia o formación práctica que les permita adaptarse constantemente a las cambiantes necesidades del mundo laboral. Si bien se encontró en este estudio que los universitarios, al egresar de la licenciatura o posgrado, poseen los conocimientos teóricos solicitados en su perfil profesional, las empresas participantes reportaron que el desempeño de los candidatos, en general, es bueno, y destacaron su experiencia y nivel técnico, pero manifestaron que carecen de competencias tecnológicas e idiomas, lo cual constituye un elemento en contra, relacionado con la contratación y confirma lo señalado por Palafox, referente a la inconsistencia entre la formación y los requerimientos laborales.

Es importante señalar, que si bien los universitarios no carecen de experiencia y conocimientos teóricos, es evidente que durante su preparación académica dentro de la universidad presentan poco interés en conocer a fondo el perfil que las empresas solicitan acorde a su carrera. De acuerdo con Flores (2005, en Camerana, Velarde, 2010) los universitarios tienden a valorar más un certificado de estudios que el proceso mismo de educarse y adquirir conocimientos, habilidades y modificar sus actitudes. Debido a esto, se sugiere que como parte de los servicios que ofrece cada bolsa de trabajo de Escuelas y Facultades, se les proporcione a los alumnos pláticas informativas sobre las principales

características (actualizadas constantemente) que debe poseer cada profesionalista de acuerdo a la licenciatura cursada, destacando que no sólo se requiere de experiencia y conocimientos, sino de habilidades complementarias que todo universitario debe de poseer.

De acuerdo con Weller (2007) las empresas enfrentan acelerados cambios económicos y tecnológicos, para hacerles frente, muchas tienden a elevar y modificar sus requisitos en relación con las calificaciones de su fuerza laboral, no solo referentes a las habilidades y conocimientos técnicos y profesionales (*hard skills*), sino también a las competencias sociales y metodológicas, sobre todo las capacidades de comunicación, trabajo en equipo y solución de problemas (*soft skills*).

Debido a esta elevación de los perfiles profesionales, las características de los candidatos enviados por la BUT resultan ser insuficientes para cubrir dichos perfiles, pues las empresas mencionaron que los candidatos presentan áreas de oportunidad en competencias como:

- Aprendizaje continuo (principalmente en el manejo del inglés).
- Confianza. Haciendo referencia a que los candidatos carecen de seguridad durante la entrevista ya que no resaltan sus competencias y habilidades además de que subestiman su capacidad.
- Iniciativa. En cuanto a la búsqueda de información acerca de la empresa y el perfil que buscan.

Si consideramos que el proceso de selección consiste en la búsqueda, la identificación y elección de un candidato cuyo perfil se adecue a las características de la empresa y a las necesidades actuales y futuras del puesto de trabajo vacante (Oltra y Colaboradores, 2005), se puede inferir que las empresas no contratan a los universitarios que no poseen las competencias necesarias para desempeñarse en el puesto porque al capacitarlos en este sentido, implicaría una

inversión de tiempo que podría evitarse si se contrata a un candidato que ya posea las competencias requeridas.

Es por eso que se debe hacer una mayor difusión de los talleres, cursos y diplomados que la universidad ofrece y que pone a disposición de los universitarios en páginas como:

➤ *Universia*. Promueve el desarrollo social y empresarial a través del talento, el conocimiento, la investigación aplicada y la colaboración institucional entre universidades y empresas.

En la página Web de Universia, podemos encontrar, entre otras cosas, servicios para estudiantes y egresados:

- *Egresados*:

Becas: Maestría y Posgrado en el extranjero

Bolsa de trabajo: Empleo en el extranjero, empleo internacional

- *Estudiantes*:

Becas en otros países (Estados Unidos, Iberoamérica, Reino Unido)

Bolsa de trabajo: Becarios y practicantes.

- *Ambos*:

Cursos en todas las áreas, incluyendo cursos de idiomas en línea o instituciones en distintos estados de la república.

➤ **Página de la UNAM.** Ofrece información en cuanto a becas de tipo monetario, becas que brindan apoyo para el estudio de idiomas en instituciones privadas y otras que favorecen la movilidad estudiantil dentro y fuera de México. También promueve herramientas de vinculación con el sector productivo a través de programas como:

- *Emprendedores.* Genera mayores oportunidades de desarrollo para los miembros de la comunidad universitaria, a través de la creación de empresas y el desarrollo de nuevos negocios. Difundida mediante servicios de capacitación como talleres, conferencias, cursos, asesorías, programas de apoyo y servicios de incubación de empresas.

- *Incubadoras de empresas de alta tecnología.* El proyecto de crear una empresa pasa de ser una idea de negocio a una empresa formalmente constituida, mediante el acompañamiento de expertos consultores.

Ofrece información acerca de diplomados, cursos y talleres sobre diferentes actividades deportivas como buceo, gimnasia, preparación física y deportiva, yoga, etc. Y contiene la calendarización eventos que fomentan la cultura de los universitarios.

➤ **Bolsa Universitaria de Trabajo (BUT).** El servicio más usual que ofrece es el registro del currículum y la consulta de vacantes; también ofrece talleres como “Elaboración de currículum”, “Preparando mi entrevista de trabajo” y “Obteniendo el trabajo que deseo”, mismos que tienen el objetivo de brindar herramientas para la búsqueda de empleo. Se encarga de organizar reclutamientos especiales para que los universitarios puedan participar en los procesos de selección de diferentes empresas y facilita la aplicación mensual del examen TOEIC dentro de las instalaciones de CU

con el fin de apoyar a los alumnos y egresados con la certificación de sus conocimientos y manejo del idioma inglés, esto con un descuento preferencial. También ofrece asesorías personalizadas con un entrevistador que proporciona apoyo para corroborar la congruencia entre las competencias y motivaciones del universitario y las requeridas por el puesto de interés.

- **Página de exalumnos.** Se pueden encontrar, principalmente:
 - Diplomados, como por ejemplo el de desarrollo de habilidades gerenciales cuyo objetivo General es el de ampliar las habilidades y/o actitudes identificadas y aceptadas como oportunidades de mejora, que soporten o refuercen el perfil requerido para líderes dentro de las organizaciones, a través de un proceso de desarrollo encaminado hacia grupos de alto rendimiento.
 - Seguimiento a egresados, donde se puede obtener información sobre las tasas de empleo y desempleo de los egresados, sus experiencias en el proceso de transición de la universidad al mercado laboral, condiciones y modalidades del empleo, características de las instituciones o empresas donde laboran, así como y la opinión de los egresados sobre su formación profesional.
 - Páginas relacionadas, como la de intercambio académico a través de la Dirección General de Cooperación e Internacionalización UNAM.

Pese a que la mayoría de estos servicios complementarios a la formación de los estudiantes y egresados se imparten de manera gratuita, la gran mayoría de los universitarios no se interesan en cursarlos y otra gran parte de la población no

tiene conocimiento de que la universidad proporciona estos servicios que fortalecen habilidades que no se incluyen en su formación académica. Ejemplo de esto es el porcentaje de candidatos (78%), enviados a las empresas del grupo CONCOM, que reportaron no haber asistido a los talleres que imparte la BUT, mismos que están orientados a la búsqueda de empleo; esto indica que a pesar de que son usuarios de la Bolsa de Trabajo no están enterados de todos los servicios que ofrecen, y los universitarios que sí los conocen, no están interesados en cursarlos.

En cuanto los talleres impartidos por la BUT, los universitarios que sí los han cursado (16%) reportan haber obtenido beneficios como aprender a elaborar un currículum efectivo, elaboración de STAR'S así como la presentación y seguridad en la entrevista. Así mismo, para dichos talleres se aportan sugerencias en cuanto al temario, haciendo énfasis en la inclusión de ciertos temas como liderazgo, imagen profesional e imagen corporal, esto con el objetivo de hacerlos más completos y eficientes en relación a sus necesidades.

En cuanto al proceso de selección, se llegó a la conclusión de que si se empleara el método tradicional, en donde la toma de decisiones de contratación reside en decidir si la persona a seleccionar posee buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar, muchos de los candidatos que envía la BUT seguramente serían contratados, ya que existen muchas probabilidades de que puedan hacer con eficacia el trabajo que se les va a demandar. Sin embargo, las empresas de este estudio reportaron procesos de selección que difieren del método antes descrito, pues algunas utilizan técnicas como el Assesment Center y entrevistas de panel, que evalúan aspectos adicionales al conocimiento y experiencia, como lo son las competencias.

Si bien es cierto que las competencias de los individuos son evaluadas antes de su incorporación a una organización, cuando se realiza la selección de personal, también es importante considerar que la evaluación de competencias estará

presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo (Gil, 2007).

Por lo tanto, no bastaría con que los universitarios conozcan al iniciar el proceso de selección las competencias que se requieren de acuerdo a su perfil profesional, sino además deberán ponerlas en práctica durante toda su vida laboral, porque de esta demostración dependerá su contratación y permanencia dentro de una empresa. Esto implica que tiene que existir una actualización constante por parte de los empleados, sin importar que las empresas no proporcionen por completo la capacitación requerida, esta actualización no sólo se vería reflejada en la adquisición de nuevos conocimientos, también sería muestra de las competencias propias del empleado, como la iniciativa y el aprendizaje continuo, por ejemplo.

Cada empresa, con base en sus objetivos y metas planteadas valora y busca en los candidatos ciertas competencias. El listado de competencias buscadas por cada organización se puede determinar por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella. Se estudian las competencias que poseen y se convierten en un estándar, el cual se puede denominar “modelo por competencias” o “gestión por competencias” (Torres, 2006). A pesar de que cada empresa realiza su propio modelo de competencias para seleccionar a sus candidatos, existen ciertas similitudes; en este estudio se encontró que las competencias más valoradas por las empresas que conforman el grupo de intercambio CONCOM son:

- Competencias personales: iniciativa, tolerancia al estrés, empuje, innovación, adaptabilidad, aprendizaje continuo, tenacidad.
- Competencias Interpersonales: trabajo en equipo, comunicación.
- Competencias de Liderazgo

- Competencias de toma de decisiones: planeación, solución de problemas, toma de decisiones.
- Competencias de negocios/ventas: negociación.

Al comparar el estudio que realizó la BUT sobre las competencias del universitario (Olvera, 2008) con el presente estudio, se puede observar que ha habido un cambio entre las competencias más demandadas por las empresas, ya que como se muestra en la Tabla No.13 (ordenada por frecuencia de demanda) la única coincidencia se ubica en la sexta competencia más valorada, siendo éstas el aprendizaje continuo y adaptabilidad.

Tabla No. 13 Comparación de las competencias más valoradas entre un estudio realizado por la BUT en 2008 y el presente estudio

	Olvera (2008)	Estudio actual
Competencias más valoradas	Comunicación	Liderazgo
	Toma de decisiones	Trabajo bajo presión e Iniciativa
	Iniciativa	Trabajo en equipo y toma de decisiones
	Tolerancia al estrés	Orientación a resultados
	Adaptabilidad	Empuje, innovación, comunicación y adaptabilidad

Competencias más valoradas	Olvera (2008)	Estudio actual
	Aprendizaje continuo	Planeación, solución de problemas, aprendizaje continuo y negociación

La discrepancia encontrada entre el número de universitarios contratados reportado por los participantes de este estudio (13) y el número reportado por las empresa del grupo de intercambio CONCOM (107) se puede deber a las diferentes fuentes y medios por los cuales las empresas realizan su proceso de reclutamiento, por lo que se puede inferir que los resultados que reportaron las empresas incluyeron a todos los candidatos UNAM que recibieron y no sólo a los que la BUT les proporcionó.

Otra discrepancia entre lo reportado por la empresas y lo reportado por los candidatos es en cuanto al manejo del inglés, ya que de los candidatos enviados el 67% afirmaba en su currículum (generado por el sistema de la BUT) tener un nivel avanzado de este idioma, por su parte, las empresas indican que un aspecto por el cual no son contratados es precisamente la falta de dominio de esta lengua. Esto nos lleva a suponer que los usuarios de la bolsa de trabajo no son totalmente honestos al llenar su currículum en relación a sus conocimientos y habilidades técnicas.

De los 896 candidatos enviados a las empresas participantes en este estudio, sólo 13 fueron contratados (según lo reportado por los candidatos), uno de los factores por los cuales no llegan a la etapa de contratación es la carencia de algunas competencias, descritas a lo largo de este estudio, además esta baja proporción de candidatos contratados se puede deber a que las empresas no revisan en su totalidad la cartera que les proporciona la BUT, dando prioridad a

candidatos enviados de otras instituciones privadas, pertenecientes también al grupo de intercambio.

En conclusión, los principales factores que impiden la contratación de los candidatos que envía la Bolsa Universitaria de Trabajo a empresas de consumo masivo son:

- Iniciativa
- Adaptabilidad
- Aprendizaje continuo, donde se engloba la falta de interés por dominar el idioma inglés, así como el manejo de paqueterías computacionales básicas de acuerdo a la licenciatura cursada o perfil profesional.
- Confianza, donde se incluye la seguridad que mostraron los candidatos en la entrevista de trabajo.
- Comunicación, haciendo referencia a la dificultad que mostraron los universitarios al expresar por que serían los mejores candidatos para ocupar una vacante.
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Solución de problemas
- Toma de decisiones

6.1 Limitaciones

- El cuestionario diseñado para los universitarios se creó y se envió a través de una cuenta de correo en Google, lo que pudo haber generado desconfianza en los universitarios por no provenir de una cuenta oficial de la UNAM.
- Independientemente al medio por el cual se les envió en 8 ocasiones el cuestionario a los universitarios, sólo se obtuvo respuesta de 170 de los 896 candidatos enviados en el periodo de enero a diciembre de 2011.
- Algunos de los representantes de las empresas que conforman el grupo de intercambio CONCOM no accedieron a contestar el cuestionario por cuestiones de tiempo, mientras que otros informaron no poseer la información; ya que dentro del periodo de enero a diciembre de 2011 no laboraban ahí.
- El tiempo transcurrido desde el envío de la curricula a las empresas del grupo hasta la realización del presente estudio, pudo haber influido en que algunos universitarios informaran ya no recordar si alguna empresa se había puesto en contacto con ellos.

6.2 Sugerencias

- Debido a que las empresas y los universitarios no proporcionan una adecuada retroalimentación, se sugiere un seguimiento semestral a través de cuestionarios que se envíen a todos los usuarios de la BUT, en donde se investigue aspectos como qué empresas se han contactado con ellos, a que vacantes (ofertadas en la BUT) se han postulado y el nombre de la empresa a la que pertenece, y la etapa del proceso de selección a la que llegan. Respecto a las empresas, se podría averiguar el número de

contratados UNAM, las principales vacantes que cubren los universitarios de esta institución, las áreas de oportunidad que impiden que lleguen a ser contratados y la etapa del proceso de selección a la que llegan.

➤ Por su parte se sugiere que las bolsas de trabajo de cada Facultad y Escuela realicen un seguimiento bimestral del número de candidatos enviados, las vacantes a las cuales se postularon, la etapa del proceso de selección al cual llegaron y el número de contratados, para que dicha información se discuta en las reuniones mensuales que llevan a cabo los representantes de cada departamento de bolsa de trabajo, coordinada por la Bolsa Universitaria de Trabajo. Esto con el fin de proponer estrategias que incrementen el número de contratación y la vinculación de los universitarios con las empresas.

➤ En cuanto al inglés, se sugiere que el requisito para la titulación no se cubra solamente con el manejo de comprensión de lectura, sino que se pida un dominio en las tres habilidades: escribir, traducir y hablar; pues en el ámbito laboral el manejo de este idioma implica más que el sólo hecho de comprender textos.

También se propone que se haga una mayor difusión del apoyo que la UNAM brinda para que los alumnos puedan estudiar inglés, o algún otro idioma, en escuelas privadas, como Quick Learning o Interlingua, por ejemplo.

➤ Al considerar que las competencias son una de las principales razones por las cuales las empresas que participaron en este estudio no contratan a candidatos de la UNAM, se propone que dentro de los planes de estudio de cada una de las licenciaturas que imparte la universidad, se contemple el impartir talleres para desarrollar o fortalecer competencias como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, entre otras.

- Sería conveniente, que cada departamento de bolsa de trabajo, realice al menos una vez al año una revisión de las vacantes publicadas para cada licenciatura impartida dentro de su Facultad o Escuela, para generar así, un reporte de los requerimientos que solicita el mercado laboral y así poder informar del perfil profesional con el cual tendrían que egresar los universitarios.
- Dado que a los candidatos no se les informa cuando su currículum ha sido enviado a las empresas del grupo, se propone notificarles por alguna vía que han sido considerados para cierta vacante, esto con el objetivo de que se conozca si están interesados o no en el puesto antes de que su currículum sea enviado.
- Se propone que como requisito de titulación, se pida a los universitarios estar al menos seis meses como becario en alguna empresa, con el objetivo de que al egresar de la licenciatura, cuenten con experiencia y una visión amplia de los factores que facilitan la contratación, entre los cuales se incluyen, indudablemente, competencias laborales.
- Al considerar las técnicas de selección que las empresas utilizan, se sugiere fortalecer la preparación del psicólogo laboral en áreas específicas como la selección por competencias (entrevista y assessment center) y en la manera más eficaz de elaborar un currículum.
- Se sugiere que la persona representante de la bolsa de trabajo de la Facultad de Psicología, con base en el informe que se haga bimestralmente de la situación de los universitarios en el mercado laboral en las juntas que coordina la BUT, haga participes a los profesores del área de la psicología del trabajo para que éstos impartan conferencias en las Facultades y Escuelas, en donde se toquen temas como: la situación de la inserción de los universitarios en el mercado laboral, el perfil profesional que buscan las empresas, así como las nuevas técnicas de reclutamiento y selección.

➤ Para poder apoyar como psicólogos laborales a la problemática detectada en esta investigación, se propone que a los alumnos que opten por titularse por medio de un informe laboral se les pida como requisito extra de titulación proporcionar asesorías a determinado número de alumnos de psicología o de otras Facultades o Escuelas en relación a la elaboración efectiva de un currículum, a entrevista de trabajo o a temas relacionados con la inserción al campo laboral; esto tomando en cuenta que probablemente los alumnos que opten por esta opción de titulación ya cuentan con experiencia en el ramo.

Sugerencias a los talleres impartidos por la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM:

➤ Se propone que sean de mayor duración para que de esta forma se pueda brindar una asesoría más personalizada a los asistentes. En el caso del taller de entrevista se sugiere una reducción en el cupo para que se simulen entrevistas con cada uno de los participantes; en cuanto al taller de “Obteniendo el trabajo que deseo” se propone que se realice una dinámica tipo assessment para poder ayudar a los participantes a identificar sus principales competencias de manera práctica, lo que también les ayudaría a estar mejor preparados en caso de que lleguen a alguna etapa que incluya este tipo de técnica de selección. Por último, se sugiere que en el taller de “Elaboración de currículum” se les solicite a los participantes, al registrarse, que lleven una copia de su currículum el día de del taller para que de esta forma los asistentes identifiquen los errores cometidos en su elaboración y puedan corregirlos.

➤ Se plantea que personal de la BUT capacite a miembros de las bolsas de trabajo de Facultades y Escuelas para que éstos impartan periódicamente los talleres antes mencionados.

➤ En consideración a los universitarios que se les dificulta asistir a los talleres, se hace la propuesta de crear talleres en línea con ejercicios individuales que se asemejen a las dinámicas que se llevarían a cabo en un taller presencial.

➤ Una sugerencia aplicable al taller de “Entrevista de trabajo” y “Obteniendo el trabajo que deseo” sería poner énfasis en competencias que en este estudio se encontraron como un factor que impide la contratación, como por ejemplo, liderazgo.

Anexos

Anexo No. 1. Cuestionario diseñado para las empresas del grupo de intercambio CONCOM

El propósito de este cuestionario es identificar algunos aspectos vinculados a los factores que intervienen en el óptimo desempeño de los candidatos que envía la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM para cubrir las vacantes del grupo ConCom. Además pretende conocer su opinión a cerca de algunos servicios que brinda a las empresas.

Para cumplir con dicho objetivo le pedimos por favor que conteste las siguientes preguntas:

Nombre de la empresa a la que representa en el grupo: _____

1. Aproximadamente, ¿Cuántos de los candidatos que recibieron por parte de la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM fueron contratados en el período comprendido de enero a diciembre de 2011?

2. De manera general, indique las etapas que componen el proceso de selección de su organización.

3. ¿Cuál es la última etapa del proceso de selección a la que llegan la mayoría de los candidatos UNAM?

4. ¿Cómo calificaría el desempeño de los candidatos enviados durante las etapas del proceso de selección?

¿Qué recomendación haría al respecto?

5. De los siguientes aspectos, marque con una X las razones por las cuales NO fueron contratados los candidatos enviados por la UNAM

Razón de no contratación	
Edad	
Sexo	
Conocimientos	
Falta de Inglés (u otro idioma)	
Falta de experiencia	
Falta de conocimientos de algún programa computacional	
Falta de competencias:	
Adaptabilidad	
Aprendizaje Continuo	
Iniciativa	
Comunicación	
Toma de decisiones	
Solución de problemas	
Trabajo en equipo	
Otras competencias:	
Otros:	

6. A los candidatos que no fueron contratados, ¿se les proporciona algún tipo de retroalimentación?

SI _____ No _____

Si contestó afirmativamente, responda a la siguiente pregunta ¿Qué tipo de retroalimentación se les proporciona y a través de que medio?

7. ¿Cuáles son las competencias que más valoran dentro de su empresa?

8. ¿Cuáles de ellas es común NO encontrar en candidatos UNAM?

9. ¿Qué recomendaciones podría hacer respecto a esta carencia de competencias?

10. Una vez recibido el Currículum Vitae, ¿Cuáles son las principales razones, por las que no se contacta a los candidatos de la UNAM? Mencione al menos tres razones.

11. A continuación se presentan algunos de los servicios que ofrece la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM, marque con una X la opción que corresponda según su opinión acerca de la calidad de cada uno de ellos.

Servicios	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Atención telefónica				
Tiempo de respuesta vía electrónica				
Tiempo de envío de candidatos para sus vacantes				
Promoción y difusión de las vacantes				
Filtros que le permiten buscar candidatos en el sistema				
Facilidad para la realización de eventos en escuelas o facultades de la UNAM				

Anexo No. 2. Cuestionario diseñado para los candidatos enviados en el periodo de enero-diciembre 2011

El objetivo de este cuestionario es darle seguimiento al envío que ha hecho la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM de tu currículum a distintas empresas de consumo masivo, se pretende conocer qué empresas se han contactado contigo y el proceso de selección en el que has participado. También se busca conocer tu opinión acerca de algunos servicios que la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM brinda a los universitarios.

Para cumplir con dicho objetivo te pedimos por favor que contestes las siguientes preguntas:

1. Del periodo de enero-diciembre de 2011 ¿te has desempeñado como becario, trainee o empleado en alguna empresa?

Sí _____ No _____

Nombre(s) de la empresa(s):

2. Si contestaste afirmativamente a la pregunta anterior, llena los siguientes espacios:

Puesto _____ de (mes/año) _____ a (mes/año) _____

¿Cómo te enteraste de dicha vacante?

3. Menciona las empresas que te contactaron de enero-diciembre de 2011, sin importar que no hayas laborado en ellas, colocando los siguientes datos:

Nombre:

Etapas del proceso de selección en el que participaste:

4. En caso de NO haber sido contratado por alguna de las empresas que se puso en contacto contigo, ¿obtuviste alguna retroalimentación del por qué no continuaste con el proceso?

Sí____ No ____

¿En qué consistió?

5. ¿Has asistido a los talleres que ofrece la Bolsa Universitaria de Trabajo a estudiantes, egresados y titulados?

Sí____ No____ ¿Cuál o cuáles?

6. ¿Qué beneficios te ha dado tomar los talleres?

7. ¿Consideras que se deberían abordar otros temas en estos talleres?

Si____ No__

¿Cuáles?

8. ¿Qué sugerencia harías para mejorar el servicio de la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM?

Anexo No. 3. Definición de las competencias por las cuales los candidatos enviados por la BUT no fueron contratados, clasificadas en 4 tipos de competencias (Olvera, 2008)

Competencias personales

Iniciativa. Es buscar de manera activa las oportunidades, las situaciones u oportunidades que puedan conducir tanto a beneficios como a consecuencias negativas, recopilar información para analizar las probabilidades de éxito, los beneficios del éxito y las consecuencias del fracaso, así como iniciar acciones a pesar de la incertidumbre con respecto a un resultado y estar dispuesto a aceptar las consecuencias del fracaso.

Adaptabilidad. Tratar de entender los cambios en las tareas, las situaciones y el ambiente de trabajo, así como la lógica o las bases del cambio; es considerar al cambio y a las nuevas situaciones como oportunidades para aprender y crecer; enfocarse en los aspectos benéficos del cambio; modificar rápidamente el comportamiento para enfrentarse a los cambios en el ambiente de trabajo de una manera eficaz y estar dispuesto a intentar nuevos métodos adecuados a la situaciones nuevas o modificadas.

Aprendizaje continuo. Buscar y usar la retroalimentación y otras fuentes de información a fin de identificar las áreas de aprendizaje apropiadas; interesarse en actividades nuevas que proporcionen nuevos conocimientos; maximizar el aprendizaje participando en actividades nuevas y aplicar los conocimientos o habilidades en el trabajo.

Confianza. Se refiere a operar con integridad, respetar los compromisos; revelar las propias opiniones, sentimientos y razones para que los demás comprendan las posiciones personales; mantenerse abierto a otras ideas;

escuchar a los demás y considerar objetivamente sus ideas y opiniones aun cuando no concuerden con las propias.

Competencias interpersonales

Comunicación. Es aclarar el propósito y la importancia; adaptarse al público receptor haciendo concordar el mensaje con la experiencia, los antecedentes y las expectativas de los oyentes; presentar el mensaje de diferentes maneras para mejorar el nivel de comprensión; usar sintaxis, ritmo, volumen, dicción y la mecánica adecuados a los medios usados.

Trabajo en equipo. Se refiere a la acción de establecer relaciones interpersonales a sentirse valorados, apreciado e incluidos en las discusiones así como dar mayor prioridad a los objetivos de la organización que a los propios.

Competencias de liderazgo

Liderazgo. Es considerado como la habilidad para usar adecuadamente los estilos interpersonales y métodos que inspiren y guíen individuos a la obtención de los objetivos.

Competencias de toma de decisiones

Solución de problemas. Se puede entender como la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa.

Toma de decisiones. Consiste en identificar y entender situaciones y problemas utilizados puntos de vista efectivos para escoger rutas de acción o desarrollar una solución adecuada.

Referencias

- Anguera, T., Arnau, J., Ato, M., Martínez, J., Pascual J., Vallejo, G., (1995), *Métodos de investigación en psicología*, España: Síntesis.
- Ariza, J. Morales, A. Morales, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: Mac Graw-Hill.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson Learning, 12a. edición.
- Camarena B, Velarde, D. (2010). *Educación superior y mercado laboral: vinculación y pertinencia social ¿por qué? Y ¿para qué?*. Estudios Sociales. v.17. Consultado en <http://www.doaj.org/doaj?func=abstract&id=536636>, el 09 febrero de 2012
- Chiavenato, I (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mac Graw Hill. 5ª edición.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación. 8va. edición.
- Dessler, G. (1991), *Administración de personal*. México: Prentice-Hall, 4ta. Edición.
- Del Amo, Eva (2011). *Bolsas de Empleo Universitarias: para que trabajes*. Consultado en <http://www.aprendemas.com/Reportajes/pdf/BolsasUniversitarias.pdf> el 17 de marzo de 2012
- Del Campo, R (2008). *Un modelo para mejorar la colocación de recién egresados en el ámbito laboral en México*. Actualidad Contable. N° 16. pp. 40-46
- Dolan, S. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. España: Mc Graw-Hill
- Ferrer, J. (2010). *Conceptos básicos de metodología de la investigación*. Consultado en <http://metodologia02.blogspot.mx/p/operacionalizacion-de-variables.html> el 09 de febrero de 2013

- García, C. (2009). *Cómo investigar en Psicología*. México: Trillas.
- Gil, J (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Educación. No. 21. Vol.(10). pp. 83-106. Consultado en <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf> el 17 de marzo de 2012.
- Grados, J. (2003), *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*, México: Manual Moderno, 3ª edición.
- Gómez-Mejía L., Balkin, D., Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación, 5ta. Edición.
- Kerlinger, F. (2002), *Investigación del comportamiento*, México: McGraw-Hill, 4ta. edición.
- López, M. (2009). *Efectos de la correspondencia entre educación y empleo de los jóvenes en el mercado de trabajo mexicano*. Revista mexicana de investigación educativa v.14 n.42 México jul./sep. 2009
- Llanos, J. (2005), *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas
- Olmos, T. (2007), *Realización de visitas a empresas para solicitarles información sobre sus puestos vacantes e ingresarlos en la bolsa de empleo delegacional*. Consultado en http://www.azcapotzalco.gob.mx/pagina_azcapo/informacion/publico/transparencia/pdf/020eco.pdf el 17 de marzo de 2012.
- Olleros, I (2005). *El proceso de Capacitación y Selección de Personal*. Barcelona: Gestión 2000. 3er edición.
- Olvera, G. (2008). *Las competencias más solicitadas en el mercado laboral de la Bolsa Universitaria de Trabajo*. Xihmai: Revista La Salle Puebla 3 (5).
- Melgarejo, C. (2009), *“Análisis de los requerimientos y competencias profesionales del mercado laboral de la Licenciatura en Psicología en la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM”* Tesis de Licenciatura. México. Facultad de Psicología, UNAM.
- Saavedra, I., Pérez, E., y Fernández, V. (2009), *Dirección de recursos humanos*, Madrid: UNED, pp. 163-179.

- Salgado, J. Moscoso, S (2008.). *Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica*. Papeles del psicólogo: revista del Colegio Oficial de Psicólogos. 1 (29). pp. 16-24.
- Secretaría del Trabajo (ST) Gobierno del Estado de Chiapas, 2012. Consultado en http://www.empleos.chiapas.gob.mx/programas/detalleprograma.php?id_serv=29 el 19 marzo 2012
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), 2012, Bolsa de Trabajo. Consultado en http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/servicio_empleo/bolsa_trabajo.html el 19 de marzo de 2012
- Shaughnessy, J. Zechmeister, E., Zechmeister, J. (2007). *Métodos de Investigación en Psicología*, México: Mc Graw Hill, 7ma. edición.
- Sherman, A. (1998), *Administración de recursos humanos*. México: Internacional Thomson Editores, 11va. edición.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional, investigación y práctica*. México: Manual moderno.
- Torres, L. (2006). *Entrevista por competencias*. México: Pearson Educación
- Weller, J (2007). *La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos*. Revista Cepal. pp. 61-73. Consultado en <http://biblioteca.ues.edu.sv/revistas/107011164.pdf> el 09 febrero de 2012.
- Salgado, M. (2005), *Empleo y transición profesional en México*. Papeles de población, vol. 11, no. 44. Consultado en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/112/11204411/11204411.html> el 17 de marzo de 2012.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), 2011. Consultado en http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/ola_principal el 22 abril de 2012.