



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

---

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO DE UNIVERSITARIOS  
ASISTENTES A RECLUTAMIENTOS MASIVOS EN LA  
BOLSA UNIVERSITARIA DE TRABAJO, UNAM”**

**INFORME PROFESIONAL DE  
SERVICIO SOCIAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

**SUSANA CHÁVEZ JARAMILLO**

DIRECTOR:

**LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ**



**FACULTAD  
DE PSICOLOGIA**

**JUNIO 2012  
CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D. F.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



## AGRADECIMIENTOS

A mis padres por brindarme la vida, una hermosa familia y la oportunidad de haber estudiado una carrera profesional, por todo su esfuerzo, su dedicación, su confianza, su amor, sus desvelos y su compañía para que yo sea una persona de bien. Gracias por ser mi guía, mi sostén y mi razón de ser, por sus sabios consejos, por los regaños que no entendí y hoy me hacen ser quién soy. Nunca tendré como agradecerles tantas cosas, pero tal vez pueda resumirlo en tres palabras: *los amo papás*.

A ti mamá gracias por enseñarme a luchar siempre en la vida para alcanzar mis objetivos, por ser mi ejemplo a seguir de una gran mujer que nunca se da por vencida, gracias por ser la luz que guía mi camino, por los abrazos que tanto bien le hacen al alma, por escucharme pero, sobre todo por ser una amiga para mí, por todo tu amor incondicional y confianza depositados en mí.

A ti papá gracias por enseñarme el valor que tiene el trabajo para el hombre, por tus consejos, por escucharme, por tus regaños y tus sabias palabras que me han enseñado tanto en la vida, por corregir mis errores, gracias por todo tu amor, tu paciencia y sobre todo por tu confianza que jamás defraudaré.

A mis hermanos Angel y Erika, que han sido mis compañeros durante toda mi vida de buenos y malos momentos, de grandes aventuras, interminables recuerdos, gracias por la compañía, el cariño, los consejos y los momentos que hemos vivido juntos, siempre están presentes en mí, y aunque a veces las distancias físicas nos alejen siempre juntos hasta el final. A un angelito que viene en camino, por la luz que traerá, la paz que brindará a nuestra familia y el profundo amor que despierta en mí.

A Jonathan por ser la persona que elegí para compartir los mejores años de mi vida, por ser uno de los motores que me guían, por toda tu ayuda, apoyo incondicional, amor, consejos, por entenderme, por escucharme, por siempre estar para mí. Por no dejarme caer aún en los momentos de mayor desesperación, por haber colaborado en gran medida para que este sueño se realice infinitas gracias. Te amo.

A la familia Zamudio Miranda en especial a María Elena y Antonio, por permitirme ser parte de ella, por el cariño y apoyo incondicional que siempre me han brindado y los excelentes recuerdos que tenemos juntos.

A mis abuelitos que aunque lejos, han colaborado en gran medida con todo su amor sincero, su confianza y oraciones para que yo pueda hoy lograr un sueño más en mi vida. A mis tíos y primos especialmente a Pedro y Jesús que me han acompañado por este viaje de la vida, por su amor y compañía.

A mis amigos que durante toda mi formación me acompañaron, que fueron parte de una maravillosa etapa que fue la Universidad, por compartir los mejores años de nuestra vida juntos y aprender, mil gracias.

Al Departamento de Bolsa Universitaria de Trabajo, UNAM especialmente:

A Laura Montoya, Carmen Sanabria, Carmen Libertad, Gloria Olvera, Carmen Hernández, Irma Camacho, Rosalia Castillo, Carlos Zaldívar y Pedro Benítez por ayudarme a crecer en el ámbito profesional pero también en el personal, por hacerme ver mis errores siempre con un consejo para mejorar, por todo el soporte teórico y metodológico para que yo pudiera realizar este trabajo. Gracias por la confianza depositada en mí, por la gran oportunidad de vida me han brindado, por cobijarme con sus consejos y escucharme siempre que lo necesito, por contagiarme su alegría para vivir, por el cariño y sobre todo por la gran amistad.

Agradezco profundamente al Lic. Ricardo Alberto Lozada Vázquez por haber confiado en mí durante la realización de este proyecto, por toda su ayuda, su paciencia y sobre todo por haber dirigido este trabajo, por los consejos brindados y por ayudarme a orientar mi profesión. Mil gracias.

A la Maestra Isaura López Segura, la Lic. Adriana Martínez, la Lic. Concepción Morán y la Maestra Ingrid Marissa Cabrera, por ser parte de mis sinodales, por sus consejos para mejorar este trabajo, el tiempo y apoyo brindados.

*“El verdadero amor no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro para que sea quien es”, a todos ustedes infinitas gracias por ser una parte importante dentro de vida, por acompañarme, por su cariño y por estar presentes este día que es tan importante para mí.*

*“Dicen que cuando quieres algo, todo el universo conspira para que realices tu deseo”, gracias a todos ustedes por haber conspirado conmigo para que hoy lleguemos juntos a la meta.*

Infinitas gracias  
Este trabajo está dedicado con especial afecto para todos ustedes.

Por mi raza hablará el espíritu.  
Orgullosamente UNAM.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	7
<b>CÁPITULO I.</b>	8
<b>BOLSA UNIVERSITARIA DE TRABAJO, UNAM Y SERVICIO SOCIAL</b>	8
<b>DATOS GENERALES DEL SERVICIO SOCIAL</b>	8
<b>Universidad Nacional Autónoma de México</b>	9
<b>UNAM</b>	
Antecedentes	9
Misión y objetivos	10
Tipo de institución	12
Organigrama UNAM	14
<b>Dirección General de Orientación y Servicios Educativos</b>	16
<b>DGOSE</b>	
Antecedentes	16
Misión	16
Visión	17
Atribuciones	17
Organigrama DGOSE	19
<b>Bolsa Universitaria de Trabajo</b>	20
<b>BUT</b>	
Antecedentes	20
Funciones del Psicólogo laboral en la BUT	24
<b>Actividades que realiza la BUT</b>	25
Talleres	25
Obteniendo el Trabajo que Deseo	26
Elaboración del Currículum	26
Preparando mi Entrevista de Trabajo	27
Entrevistas de selección eficaz	28
<i>Examen Test Of English in International Communications (TOEIC)</i>	30
Feria del Empleo UNAM	34
Sistema Automatizado de la BUT	35
Juntas de intercambio	36
Bases de datos	39
Perfil del <i>Becario</i>	40

Perfil del <i>Trainee</i>	42
Reclutamientos especiales	43
<b>CÁPITULO II.</b>	47
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	47
<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	50
<b>Reclutamiento interno</b>	52
Ventajas del reclutamiento interno	53
Desventajas del reclutamiento interno	53
<b>Reclutamiento externo</b>	53
Cartera de candidatos	55
Recomendaciones	55
Bolsas de trabajo	56
Juntas de intercambio	57
Centros educativos (Universidades, escuelas técnicas, etc.)	57
Ferias de empleo	60
<i>Outsourcing</i>	60
<i>Head hunter</i>	61
Competidores en el mercado laboral	61
Proceso de reclutamiento	63
<b>Medios de reclutamiento</b>	64
Anuncios "puerta de la calle"	64
Anuncios de periódicos	65
Anuncios en revistas profesionales	66
Medios de comunicación masiva (radio y televisión)	67
Por internet	68
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	70
Solicitud de empleo	71
Entrevista laboral	72
Pruebas psicométricas	73
Pruebas técnicas	73
Técnicas de simulación ( <i>Assessment Center</i> )	74
<b>CÁPITULO III.</b>	75
<b>RECLUTAMIENTOS MASIVOS Y SEGUIMIENTO A CANDIDATOS UNAM</b>	75
<b>Reclutamientos masivos (2010 – 2011)</b>	76
Carreras solicitadas	77
Tipo de programa y situación académica	77
Idioma	81
<b>Instrumento de seguimiento para universitarios asistentes de reclutamientos masivos en la BUT, UNAM</b>	84
Ventajas del instrumento	83
Fase 1. Evaluación del evento	85
Fase 2. Instrumento de seguimiento	87
Procedimiento	89
Material	90
Sujetos	91

<b>CÁPITULO IV.</b>	92
<b>RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE EL SERVICIO SOCIAL</b>	92
<b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	92
Aprendizajes y competencias obtenidos durante el Servicio Social	92
<b>CONCLUSIONES</b>	93
Del programa de Servicio Social	93
De la propuesta	94
Conclusiones generales y sugerencias	95
<b>Referencias</b>	102
<b>Glosario</b>	105

## RESUMEN

El presente Informe Profesional de Servicio Social se realizó con datos obtenidos de la Bolsa Universitaria de Trabajo (BUT) de la UNAM, que entre una de sus funciones principales se encuentran los reclutamientos masivos organizados a petición de empresas e instituciones interesadas en reclutar a universitarios para cubrir su demanda de recursos humanos. El objetivo del Informe fue proponer una metodología para realizar el seguimiento de los candidatos UNAM que asisten a dichos eventos, debido a la carencia de información proporcionada por los oferentes de empleo. Para lo cual se analizaron 13 de los reclutamientos masivos organizados por la BUT, que convocaron a 1,370 universitarios de entre 18 y 60 años, de los cuales el 60.47% fueron hombres y 39.53% fueron mujeres, la situación académica de los asistentes fue; estudiantes 31.36%, egresados 58.33% y titulados 10.31%, el dominio de inglés de los asistentes oscilo entre el avanzado (46.69%) e intermedio (41.40%), de acuerdo con el tipo de programa solicitado por las empresas e instituciones los de *Trainee* representaron 70% mientras que los de *Becarios* fueron solicitados 30%.

**Palabras clave:** Reclutamiento masivo, bolsa de trabajo, *Becarios*, *Trainees*.

## CÁPITULO I. BOLSA UNIVERSITARIA DE TRABAJO Y SERVICIO SOCIAL

### DATOS GENERALES DEL SERVICIO SOCIAL

El Servicio Social es una obligación por parte del estudiante o egresado de la Universidad, siendo una actividad que se encuentra diseñada para complementar la formación profesional, brindando la posibilidad de vincular los conocimientos teóricos con la práctica mediante la atención de necesidades reales de la sociedad, esta obligación del universitario tiene como objetivo ser una retribución a la sociedad (DGOSE, 2010).

El programa de Servicio Social que se a continuación se analizará se encuentra a cargo de la Universidad Nacional Autónoma de México, bajo la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE), en el Departamento de Bolsa Universitaria de Trabajo (BUT).

El nombre del programa de Servicio Social es ***Apoyo a la búsqueda de empleo de los universitarios***, cuyo objetivo es *reclutar, seleccionar y capacitar a universitarios para apoyarlos en su proceso de búsqueda de empleo, así como participar en reclutamientos masivos específicos para empresas.*

Las metas que persigue dicho programa son reclutar y seleccionar en promedio a 50 candidatos estudiantes o egresados UNAM para cubrir las vacantes que se remiten a la Bolsa Universitaria de Trabajo (BUT), impartir por lo menos un taller mensual a 15 candidatos UNAM que están en búsqueda de empleo.

El programa es de tipo multidisciplinario, donde las principales actividades relacionadas con la Licenciatura en Psicología en el área Laboral, son las siguientes: apoyar los procesos de reclutamiento de candidatos universitarios requeridos en la BUT, impartir los talleres "Obteniendo el Trabajo que Deseo", "Elaboración de Currículum" y "Preparando mi Entrevista de Trabajo", llevar a cabo los procedimientos establecidos por el Departamento para la selección de candidatos, informar y asesorar a los universitarios en materia de búsqueda de empleo y mercado laboral, así como llevar a cabo entrevistas de selección eficaz basadas en el modelo de competencias profesionales, participar en reclutamientos masivos y ferias de empleo, además de asistir a juntas de intercambio de cartera.

A lo largo de este capítulo se realizará una breve reseña acerca del Programa de Servicio Social *Apoyo a la Búsqueda de Empleo de Universitarios*, de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) como máxima casa de estudios, la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE) y finalmente de la Bolsa Universitaria de Trabajo (BUT), mostrando el tipo de institución, los principales objetivos, misión y su organización.

### ***Universidad Nacional Autónoma de México*** ***UNAM*** ***Antecedentes***

El origen de la Universidad se remonta hacia el año de 1551, fecha en que fue fundada la Real y Pontificia Universidad de México, que más tarde durante el gobierno de Porfirio Díaz, el 22 de septiembre de 1910, adopta el nombre de *Universidad Nacional de México*.

El primer rector de la universidad fue Joaquín Eguía Lis, desde sus inicios dicha institución prometía generar grandes beneficios para la nación y se ha comprometido desde entonces en una constante búsqueda de la excelencia en cuanto a la preparación de sus alumnos (Atilano, 2010).

Para el año de 1929 y tras haber entablado largas luchas sociales, la Universidad logra obtener su carácter de Autonomía, que le permitió gobernarse a sí misma. Y es bajo el gobierno de Emilio Portes Gil cuando se autoriza; en ese mismo año, la construcción de la Cuidada Universitaria al sur de la Distrito Federal.

La década de los 70's y los 80's fueron épocas de un importante incremento en cuanto a infraestructura se refiere, al fundarse los cinco planteles de las Facultades de Estudios Superiores (FES) Acatlán, Aragón, Cuautitlán, Iztacala y Zaragoza, así como los cinco planteles del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) Azcapotzalco, Naucalpan, Oriente, Sur y Vallejo.

La Universidad cuenta con presencia a nivel Nacional y con sedes en los siguientes estados de la República Mexicana: Baja California, Campeche, Chiapas, Guerrero, Jalisco, Estado de México, Michoacán, Morelos, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quinta Roo, Sinaloa, Sonora, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán. A nivel internacional cuenta con instalaciones en Chicago, Los Ángeles, Quebec y San Antonio (DGOSE, 2010).

### **Misión y objetivos**

El principal propósito de la UNAM es estar al servicio del país y de la humanidad, así como formar profesionistas útiles a la sociedad, realizar investigaciones y apoyar las actividades culturales, siendo los tres pilares que sostienen a la Universidad la docencia, la investigación y la cultura.

La UNAM tiene como **misión** impartir educación superior para formar profesionales, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad, para organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y los

problemas nacionales así como extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura (DGOSE, 2010).

Los principales temas que preocupan y ocupan a la UNAM son cuatro: la ciencia, las humanidades, la cultura y el arte. Por lo tanto son parte de la responsabilidad y compromiso de la Universidad generar, preservar y difundir el conocimiento científico, humanístico, artístico y tecnológico, mediante las tres principales actividades que realiza: la docencia, la investigación y la cultura.

En palabras de la Dra. María Elisa Celis, Directora de la DGOSE, "la UNAM tiene como una de sus funciones sustantivas, formar recursos humanos altamente calificados, reflexivos, innovadores y críticos, dotados de un alto sentido de responsabilidad, que sean capaces de incorporarse a la vida productiva del país como agentes activos y proponer alternativas de solución a las problemáticas que afecta a los diversos sectores de la población" (DGOSE, 2010:7).

En el 2005 la UNAM fue reconocida como la mejor universidad en Latinoamérica, España y Portugal, de acuerdo con *The Times*, colocándola en el número 95 del ranking mundial de Universidades, y para el 2006 la Universidad ya ocupaba el número 74. Logrando durante los últimos cinco años mantenerse dentro de las mejores universidades, demostrando una vez más su excelencia y compromiso con la nación, al ser la institución de educación superior más reconocida en Iberoamérica y América Latina.

El campus de Ciudad Universitaria (CU) fue nombrado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), como patrimonio de la humanidad, fue en el 2009 cuando la Universidad obtuvo el premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades.

## Tipo de institución

Según el artículo 1º de la Ley Orgánica de la UNAM, la Universidad es un *organismo descentralizado* del Estado, puesto que cuenta con personalidad jurídica puede organizarse y gobernarse como mejor estime.

De acuerdo con la Agenda Estadística 2011 la oferta educativa con la que cuenta la Universidad se encuentra dentro de una de las más amplias en México, ya que contempla cuatro niveles educativos: el bachillerato, el técnico, la licenciatura y el posgrado. La UNAM ofrece dos tipos de Bachillerato mediante la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) y el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), cuenta con 40 programas de posgrado, 83 planes de estudio (49 de Doctorado y 34 de Maestría), 33 programas de especialización (con 193 especializaciones), 100 carreras a nivel Licenciatura.

Durante los últimos años la Universidad ha ampliado la oferta educativa a nivel licenciatura mediante la creación de nuevas carreras en todas sus áreas del conocimiento:

- a) Ciencias Físico – Matemáticas y de las Ingenierías; Ciencias de la Tierra, Geociencias, Ingeniería en Energías Renovables, Ingeniería en Telecomunicaciones, Sistemas y Electrónica, Nanotecnología y Tecnología.
- b) Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud; Bioquímica Diagnóstica, Ciencias Ambientales, Farmacia y Fisioterapia.
- c) Ciencias Sociales; Administración Agropecuaria, Economía Industrial y Geohistoria.
- d) De las humanidades y de las Artes; Desarrollo y Gestión Interculturales, Enseñanza de (Alemán) (Español) (Francés) (Inglés) (Italiano) como Lengua Extranjera y Literatura Intercultural.

Una de las principales aportaciones que hace la Universidad a la sociedad es la investigación de sus centros e institutos, ya que más del 50 por ciento de ésta actividad que se realiza en México es precisamente en la UNAM. Otra responsabilidad que tiene

a su cargo la Universidad es más del 60 por ciento del acervo bibliográfico nacional, además de tener bajo su custodia la Biblioteca y Hemeroteca Nacional.

De acuerdo con la Agenda Estadística 2010 de la UNAM, durante la última década 2000 – 2010 se ha incrementado la población escolar que atendida a nivel Licenciatura en 55,120 alumnos inscritos. Para el 2010 se atendió una población escolar de 179,052 alumnos, de los cuales pertenecen al Sistema Escolarizado 162,842 y, al Sistema de Universidad Abierta 16,203 alumnos.

Durante el ciclo escolar de 2011 – 2012, la UNAM atendió a 324, 413 alumnos, como se muestra en la siguiente tabla:

<b>Población escolar UNAM (ciclo escolar 2011 – 2012)</b>	
<i>Nivel educativo</i>	<i>Alumnos</i>
Bachillerato*	110, 119
Técnico y Propedéutico de la Escuela Nacional de Música	930
Licenciatura	187, 195
Posgrado	26, 169
Total	324, 413

**Tabla 1.** Población escolar UNAM (2011 – 2012), muestra la distribución del total de alumnos atendidos durante el último año (Incluye al Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia). \*Incluye Iniciación Universitaria  
Fuente DGAE, UNAM.

De acuerdo con la Dirección General de Personal (DGP) para atender a su población de universitarios la UNAM cuenta con 36, 750 académicos entre investigadores, profesores de carrera, técnicos académicos, profesores de asignatura, ayudantes y otros, que son los encargados de formar a los recursos humanos de la universidad.

A continuación se presenta el organigrama de la Universidad Nacional Autónoma de México, donde se muestra la ubicación de la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE).

## Organigrama UNAM (continua)

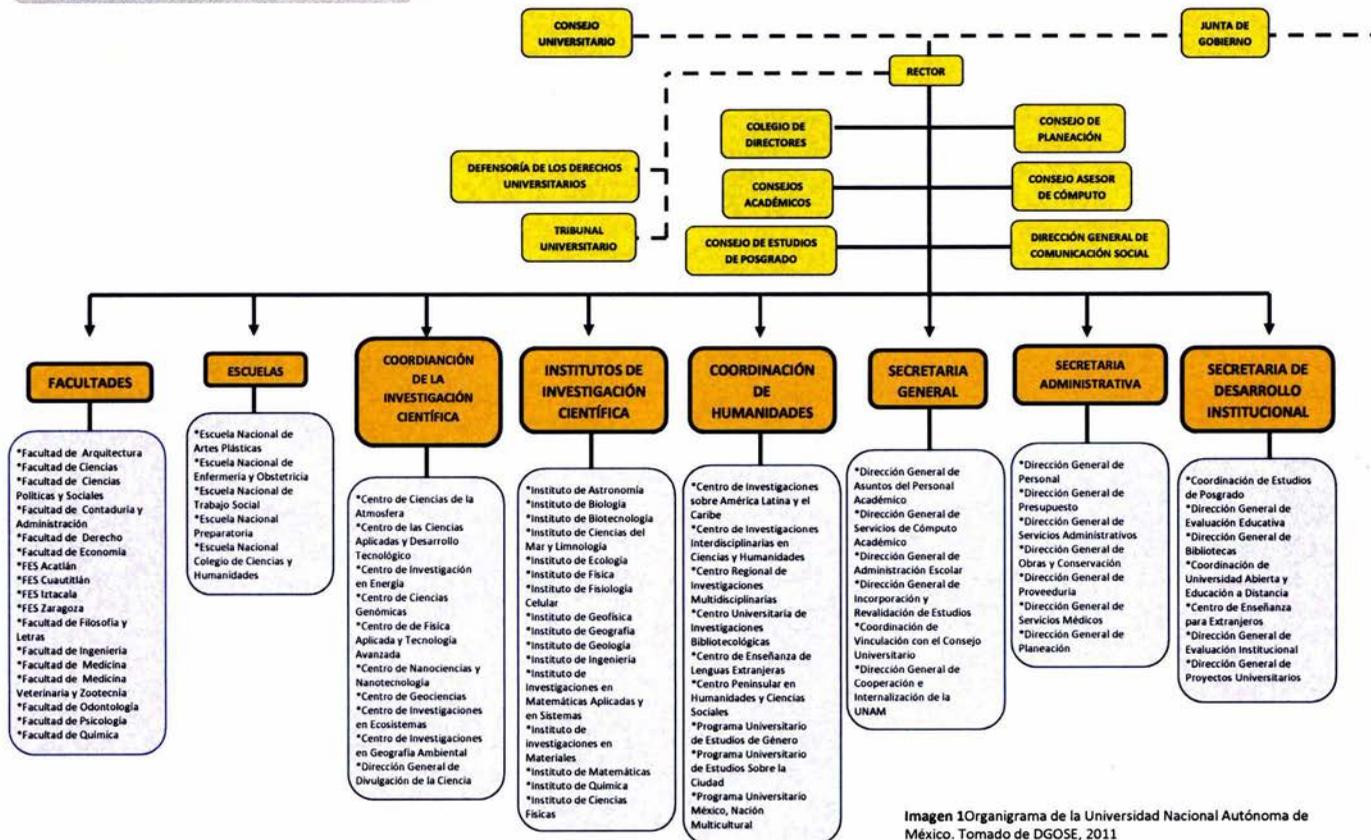


Imagen 1 Organigrama de la Universidad Nacional Autónoma de México. Tomado de DGOSE, 2011

## Organigrama UNAM *(continuación)*

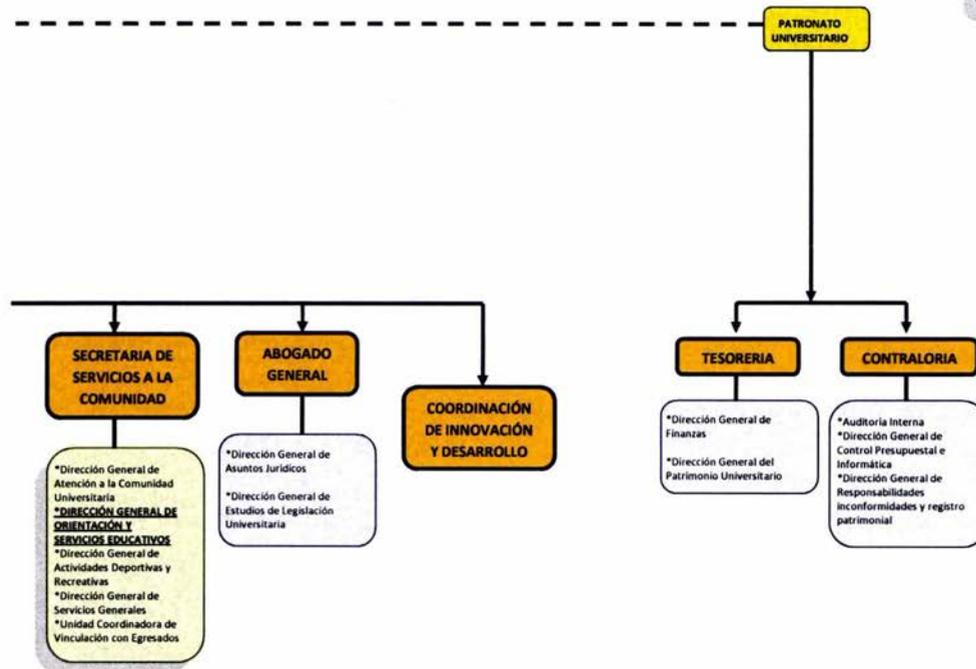


Imagen 1. Organigrama de la Universidad Nacional Autónoma de México. Tomado de DGOSE, 2011

***Dirección General de Orientación y Servicios Educativos***  
***DGOSE***  
***Antecedentes***

A partir del nacimiento de la Orientación Educativa en México, la UNAM se dio a la tarea de crear una dependencia encargada de brindar orientación a los universitarios, y durante la década de los cincuentas se fundaron el Departamento de Psicopedagogía a nivel central y el Departamento de Orientación en la Escuela Nacional Preparatoria. En 1966 ambos departamentos se fusionaron para darle paso a la Dirección General de Orientación y Servicios Social; que se encargaba de realizar la orientación educativa con el fin de incidir en la formación integral de los universitarios (Atilano, 2010).

Dicha dependencia se encontraría sujeta a muchos cambios, en 1973 se constituye como la Dirección General de Orientación Vocacional, misma que incorpora innovación y tecnología con el fin de brindar respuesta a la necesidad de la orientación educativa dentro de la universidad (Olvera, 2009).

Sin embargo, fue hasta 1998, cuando se plantea una reconceptualización en la orientación educativa en la UNAM, y se funda la actual Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE), con el objetivo de brindar una atención integral a los universitarios mediante la orientación educativa, becas, premios y reconocimientos, servicio social y bolsa de trabajo (Montoya, 2008).

**Misión**

La misión de la DGOSE es coadyuvar a la formación integral de los alumnos, a través de propiciar su desarrollo personal, académico y profesional durante su tránsito por la Universidad, mediante la prestación de diversos servicios educativos y de orientación, con los que se les proporciona a los universitarios (DGOSE, 2011):

- “Apoyos y estímulos para favorecer la calidad de su permanencia y desempeño académico.
- Información que los apoye en la toma de decisiones.
- Oportunidad para aplicar sus conocimientos y habilidades profesionales en la solución de problemas de su comunidad, fomentando en ellos una conciencia de servicio y retribución a la sociedad, y
- Estrategias que les faciliten su incorporación al mercado laboral”.

### **Visión**

La DGOSE será reconocida, prestigiada y valorada por los universitarios y en el ámbito nacional, por el alto nivel, calidad y calidez de sus servicios y productos, que apoyen la calidad de la permanencia y desempeño académico, la vinculación con la sociedad y la incorporación en el mercado laboral de sus alumnos y egresados (DGOSE, 2011).

Contará para ello con modelos, políticas, normas y estrategias de vinculación internas y externas, un ambiente laboral sano, de servicio y con personal motivado, comprometido con los valores de la Institución y altamente capacitado.

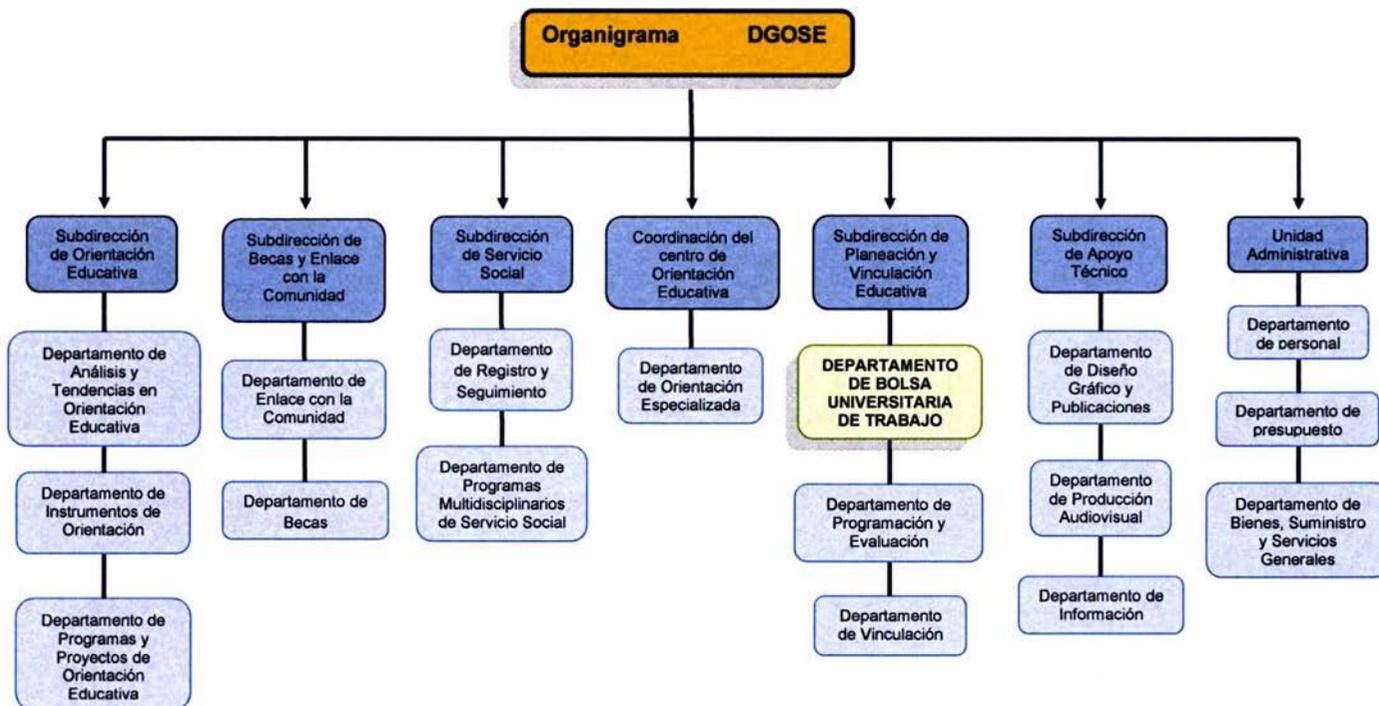
### **Atribuciones**

Las principales atribuciones que se le adjuntan a este departamento son (DGOSE, 2011):

1. Fomentar acciones, diseñar y operar programas que coadyuven a la orientación educativa de los alumnos.
2. Establecer programas específicos para favorecer la calidad de la permanencia y el desempeño de los universitarios.
3. Generar, sistematizar y difundir información en materia de orientación educativa, becas, servicio social y bolsa de trabajo que permita apoyar la permanencia y desempeño académico de los alumnos, su vinculación

- social y laboral, así como apoyar a los órganos de decisión de la Universidad para la definición de políticas y lineamientos.
4. Brindar atención a los estudiantes en materia de orientación educativa, servicio social, bolsa de trabajo, becas y reconocimientos; así como información sobre otros servicios y programas tanto de la Universidad como de otras instituciones públicas, sociales o privadas que atienden asuntos y problemas de la población juvenil.
  5. Realizar estudios sobre los avances de la orientación educativa, a fin de mejorar permanentemente la atención a los estudiantes.
  6. Proponer, aplicar y evaluar políticas generales para dar cumplimiento a la prestación del servicio social, dispuesto en la Ley Reglamentaria del Artículo 5º Constitucional y en la Legislación Universitaria.
  7. Ejercer las atribuciones que el Reglamento General del Servicio Social asigna a la Comisión Coordinadora del Servicio Social y emitir la carta única de liberación del mismo.
  8. **Promover y establecer vínculos con diversas instituciones o personas que puedan apoyar la incorporación de los alumnos y egresados al mercado laboral, así como promover las diferentes opciones de empleo entre éstos y las entidades académicas de la Universidad. Asimismo, desarrollar y coordinar un Sistema de Bolsa de Trabajo.**
  9. Las demás que le confieren la Secretaría de Servicios a la Comunidad.

A continuación se presenta el organigrama de la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE), donde se muestra la ubicación de la Bolsa Universitaria de Trabajo (BUT), que surge para atender a la octava atribución que se le confiere a esta Dirección.



**Bolsa Universitaria de Trabajo**  
**BUT**  
**Antecedentes**

En la década de los cincuentas, las autoridades universitarias mostraron una preocupación especial respecto a la situación que enfrentaban los alumnos al momento de egresar de la universidad y su primer contacto con el mercado laboral. Derivado de esta necesidad en 1954 inició actividades la Bolsa Universitaria de Trabajo (BUT), que fuera fundada por la Trabajadora Social Felicidad Gutiérrez Vázquez, cuyo principal objetivo sería buscar contactos con empresas e instituciones que pudieran interesarse en los perfiles de los egresados UNAM (Atilano, 2010 y Olvera, 2009).

Durante los primeros años de servicio de la BUT, cuando se encontraba adscrita a la Dirección General de Servicio Sociales, los egresados interesados en consultar las vacantes que se ofrecían debían acudir personalmente hasta las instalaciones de la Bolsa y formarse en largas filas para consultar las ofertas de empleo que se encontraban impresas en carpetas (Aznar, 2011).

En agosto de 1997 se inició una coordinación funcional entre los Departamentos de Orientación Vocacional, Bolsa Universitaria de Trabajo y Servicio Social, y un año más tarde, en marzo de 1998 se fundó la actual Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE). Esta nueva estructuración permitió realizar una revisión y actualización del servicio que hasta entonces las tres dependencias brindaban a los alumnos y egresados de la universidad. El 1 de julio de 1998, el Departamento de Bolsa Universitaria de Trabajo quedó oficialmente bajo la dirección de la DGOSE (Atilano, 2010, Montoya, 2008 y Montoya 2011).

Esta nueva organización le permitió a la BUT realizar una reingeniería para actualizar, sistematizar y modernizar el servicio que hasta entonces se brindaba, también se pudo detectar que los oferentes de empleo desconocían la oferta educativa de ese entonces (68 licenciaturas que se impartían en la UNAM), generando consecuencias como las siguientes: una visión estrecha acerca del

mercado laboral, las ofertas no consideran toda la variedad de perfiles profesionales con los que cuentan las universidades y, específicamente la UNAM, además muchos de los empleadores desconocían los campos ocupacionales de las carreras.

Por otra parte los universitarios, tanto alumnos como egresados, se autolimitan en la búsqueda de empleo al centrarse solo los perfiles que solicitan su carrera; sin embargo, en la actualidad empresas como *Procter & Gamble*, *Unilever*, *Kraft foods*, *AXA Seguros*, entre otras, están apostando por incluir a una amplia variedad de carreras y perfiles profesionales, permitiéndoles la libertad de conocer otras áreas y desempeñarse en ellas (Montoya, 2011).

Otros de los grandes avances después de la integración a la DGOSE, se realizó durante las reuniones con los responsables de Bolsas de Trabajo de Escuelas y Facultades UNAM, y luego de varios análisis se identificaron algunas áreas de oportunidad entre los universitarios, que de acuerdo con Montoya (2008), fueron:

Los universitarios:

- a) Tiene dificultades para identificar sus competencias y elaborar de forma efectiva su currículum.
- b) Son poco asertivos y presentan deficiencias al realizar una entrevista de trabajo.
- c) Se muestran inseguros de sí mismos y de la formación profesional lograda al momento de iniciar una búsqueda de empleo, y
- d) Toman decisiones sin mucha reflexión al solicitar un empleo, pues no consideran aspectos tan importantes como las condiciones mismas del empleo, contratación, la ubicación geográfica de la empresa, oportunidades de crecimiento y desarrollo, salario, etc.

A partir de esta situación la DGOSE y la BUT realizaron un grupo de enfoque con empresas e instituciones del sector, tanto público como privado, para ubicar los principales requerimientos y competencias solicitadas por el mercado laboral de ese entonces para poder capacitar a los universitarios y ayudarlos a lograr una inserción efectiva en el mundo laboral.

Después del grupo de enfoque, la DGOSE y la BUT adoptaron el siguiente concepto para definir una competencia profesional como un conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y motivaciones que tienen una correlación con el desempeño sobresaliente de las personas en un puesto determinado (Vázquez, 2008).

A partir de los resultados obtenidos luego del grupo de enfoque, las mejoras en el departamento fueron notorias y una de las más importantes fue la creación del primer taller impartido por la BUT *Desarrollo de Potencial para la Búsqueda de Empleo*, así como la aplicación de entrevistas de selección eficaz, logrando con estas acciones un 7 por ciento de colocación entre los universitarios (Montoya, 2008).

Luego de un año, este primer taller cambió de nombre por *Obteniendo el trabajo que deseo*, pero fue hasta el 2003 cuando se realizaron modificaciones acerca del contenido y duración, dando paso a dos talleres más *“Elaboración del currículum”* y *“Preparando mi entrevista de trabajo”* impartidos para complementar la capacitación a los universitarios durante su proceso de búsqueda de empleo en la BUT (Montoya, 2008).

El modelo de competencias profesionales comprendió tres principales supuestos: 1) en cada puesto algunas personas se desempeñan en forma más efectiva que otras; 2) las más eficientes realizan actividades en forma específica y poseen características diferentes a las demás y; 3) tales diferencias son apreciables y se pueden evaluar en resultados del puesto. Es decir, no existen personas incompetentes, sino que existe un puesto para cada persona y una persona para cada puesto (Atilano, 2010).

Este modelo de se basó en el enfoque de competencias de *Development Dimension International (DDI)*, el cual establece que las organizaciones solicitan candidatos con perfiles flexibles, creativos, con capacidad para resolver problemas, con iniciativa y proactividad. Además de esperar que sus expectativas, visión y valores coincidan con las de la organización (Vázquez, 2011).

El modelo de competencias utilizado por la BUT fue aplicado luego de un amplio análisis de los cambios en los procesos tanto de reclutamiento como de selección de personal en el mercado laboral. Luego de haber identificado que un egresado de la universidad contaba, no solo con conocimientos propios de su formación profesional, sino que también poseía una serie de competencias que permitían predecir tanto su comportamiento futuro como su desempeño exitoso en el ambiente laboral.

De acuerdo con Montoya (2008) la implementación del modelo competencias le permitió a la BUT: unificar el servicio brindado por las 25 Bolsas de Trabajo de la UNAM, 4 Escuelas, 13 Facultades, 5 FES y tres direcciones más; se dio inicio el *Taller de Formación de Instructores* dirigido hacia los encargados de las Bolsas de Trabajo para poder replicar los tres talleres antes mencionados, se sentaron las bases para organizar la primer *Feria del Empleo UNAM*, se comenzaron a realizar reclutamientos masivos especiales para distintas empresas e instituciones, se inició la asistencia a juntas de intercambio de cartera y se establecieron las reuniones mensuales de Bolsas de Trabajo, UNAM.

Una implementación más fue la creación del primer portal electrónico de la Bolsa Universitaria de Trabajo, el 24 de julio de 2001 mismo que facilitaría la interacción entre universitarios y oferentes de empleo. De acuerdo con Olvera (2008b), este primer sistema atendió a 5,619 empresas y a 23,235 alumnos y egresados durante los primeros cinco años y medio de funcionamiento.

Sin embargo, los rápidos avances en la tecnología y el uso cada vez más frecuente del internet, llevaron a la BUT a buscar una renovación en su portal electrónico, mismo que pudo efectuarse gracias a la donación por parte de

Universia y Trabajando.com, del actual sistema automatizado. La modificación al sistema electrónico de la BUT, que fue anunciado en la X Feria del Empleo UNAM 2010 e implementado de forma oficial el 25 de octubre del mismo año.

### **Funciones del psicólogo laboral**

La acción del psicólogo del trabajo como experto en el comportamiento humano dentro de la BUT realiza acciones íntimamente relacionadas con su formación profesional, al desempeñar actividades como el diagnóstico, intervención y evaluación de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los universitarios tanto alumnos como egresados UNAM.

El psicólogo laboral interviene directamente en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de universitarios, al realizar el filtro de currícula, publicación electrónica de vacantes, manejo de fuentes y medios de reclutamiento, así como apoyar en la selección de universitarios que cumplen con los perfiles solicitados. También tiene la oportunidad de brindar capacitación bajo el modelo de competencias profesionales con la impartición de los tres talleres que ofrece la BUT, además de impartir el curso de Inducción dirigido a los nuevos prestadores de Servicio Social.

Otras de las funciones desempeñadas por el psicólogo laboral es la asistencia a juntas de intercambio, coordinación y logística de reclutamientos masivos especiales para empresas e instituciones, asistir como reclutador de la BUT en la Feria de Empleo UNAM organizada anualmente, realizar entrevistas de selección eficaz basadas en competencias profesionales, elaboración de material para difusión de ofertas de empleo y manejo de bases de datos.

## **Actividades que realiza Bolsa Universitaria de Trabajo (BUT)**

### **Talleres**

El modelo de competencias profesionales es utilizado en la BUT, para capacitar a los universitarios en el desarrollo de estrategias y herramientas modernas que les faciliten su incorporación en el mercado laboral, satisfaciendo las necesidades, expectativas y motivaciones, tanto de las empresas e instituciones como de los propios universitarios.

En la BUT se imparten tres talleres que se encuentran basados en dicho modelo de competencias profesionales, que tienen como objetivo orientar y apoyar tanto a los alumnos como a los egresados UNAM en la identificación de competencias y motivaciones en temas relacionados con la búsqueda de empleo: elaboración de currículum, entrevista de trabajo y mercado laboral (Aguilar, 2005, Gómez, 1999 y Olvera, 2008a).

Los talleres se encuentran dirigidos *única y exclusivamente* para la comunidad universitaria: alumnos inscritos y egresados UNAM, de acuerdo con Olvera (2009), tienen un alcance mayor dentro del campus de Ciudad Universitaria, siendo un área de oportunidad las cinco Facultades de Estudios Superiores: Acatlán, Aragón, Cuautitlán, Iztacala y Zaragoza, por motivos de lejanía entre los campus. Sin embargo, en la actualidad, el trabajo del Sistema Universitario de Bolsa de Trabajo UNAM ha sumado sus esfuerzos por capacitarse en dicho modelo para poder llevar la información a sus distintos planteles y lograr un mayor alcance.

Los tres talleres que ofrece la BUT en sus instalaciones, de forma gratuita y exclusiva para la población universitaria (estudiantes y egresados UNAM), son:

### **Obteniendo el Trabajo que Deseo**

El objetivo de este taller es *"apoyar a los alumnos con herramientas modernas a usar durante su proceso de empleo, de acuerdo con sus capacidades, competencias y motivaciones"* (Gómez, 1999: 2).

Durante el taller se pretende que los alumnos y/o egresados, conozcan y entiendan el concepto de competencias profesionales, para que puedan aplicar el modelo STAR (Situación/Tarea, Acción y Resultado) durante un proceso de entrevista. Además de orientarlos en la identificación de sus competencias y motivaciones para que realicen una búsqueda de empleo más efectiva, el taller también pretende servir de guía al alumno y apoyarlo en la ubicación de un empleo que satisfaga tanto sus expectativas como sus necesidades, para poder tomar una decisión basada en la reflexión y el autoconocimiento.

### **Elaboración de currículum**

El objetivo de este taller es *"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"* (Olvera, 2008a: 5). Después del taller los asistentes serán capaces de determinar la importancia del currículum en la búsqueda de empleo, conocer y redactar las partes que lo integran, así como estructurarlo para un puesto determinado e identificar los aspectos necesarios para que sea efectivo.

De acuerdo con Olvera (2008a), se pretende durante el taller que los asistentes puedan identificar sus conocimientos, habilidades, motivaciones, sus fortalezas para poder plasmarlas en un currículum de forma precisa, clara y concisa. Se debe recalcar la importancia de generar conciencia entre los asistentes de que el currículum siempre se elabora dependiendo del tipo de empresa y la vacante a la que se esté interesado en aplicar.

## Preparando mi entrevista de trabajo

El objetivo de este taller es “*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 este contexto*” (Aguilar, 2005: 4).

Al finalizar el taller se pretende que los asistentes puedan comprender la importancia de la entrevista en el proceso de búsqueda de empleo, conocer su estructura, las competencias emocionales requeridas para tener éxito, así como identificar sus competencias emocionales (personales e interpersonales) para comunicarse en forma efectiva con el entrevistador y lograr su objetivo: conseguir el empleo.

A continuación se muestra la programación de cada uno de los talleres, que son impartidos de forma regular durante todas las semanas de actividades en la Universidad, en las instalaciones de la DGOSE.

Programación de talleres		
Taller	Días	Horario
Obteniendo el Trabajo que Deseo	Martes	De 9:00 a 15:00
	Jueves	De 9:00 a 15:00
Elaboración de Currículum	Jueves	De 9:00 a 12:00
	Jueves	De 17:00 a 20:00
Preparando mi Entrevista de Trabajo	Miércoles	De 17:00 a 20:00
	Jueves	De 12:00 a 15:00

**Tabla 2. Programación de Talleres** Muestra los días y horarios en que se imparten los tres talleres de forma regular en las instalaciones de la DGOSE.

Recientemente, se ha incluido un taller más para apoyar a los universitarios en su proceso de búsqueda de empleo. Este taller lleva por nombre “*Inteligencia emocional y éxito profesional*”, tiene una duración de 18 horas y es impartido de forma vivencial durante una semana.

## Entrevistas de selección eficaz

Durante los últimos años las organizaciones se han visto en la necesidad de cambiar sus formas de reclutar y seleccionar el personal, puesto que ya no basta con los conocimientos básicos de la preparación profesional o de la experiencia en algún área específica, sino que el personal que ingresa a las empresas e instituciones, deben poseer ciertas competencias profesionales, laborales y personales que ayuden al crecimiento de la organización y de los propios trabajadores (Debayle, 2008).

La DGOSE define a las competencias profesionales como *el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y motivaciones que tienen una correlación con el desempeño sobresaliente de las personas en una actividad profesional* (Montoya, 2008 y Olvera, 2008).

El modelo de competencias profesionales según Vázquez (2008), constituyen un vínculo entre los objetivos y las conductas puestas en práctica para lograr un objetivo determinado, además de ser cualidades necesarias para comportarse de manera satisfactoria en un ambiente laboral.

Este modelo ha tenido un auge importante durante los últimos años en el mundo empresarial, ya que se encuentra centrado en los resultados obtenidos por el candidato, basándose en experiencias pasadas que permiten predecir su comportamiento en futuro dentro de la empresa. Durante la selección por competencias, el reclutador no solo pretende encontrar a un candidato capaz de desempeñar el puesto, sino que además pueda ofrecer un alto nivel de desempeño que ayude a la organización a cumplir con sus objetivos (Vázquez, 2008).

Según Olvera (2008a), las competencias profesionales, utilizadas por la DGOSE y la BUT, se pueden dividir en cinco tipos:

### Competencias:

- ❖ **Personales.** Adaptabilidad, aprendizaje continuo, creatividad e innovación, confianza, energía, impacto, iniciativa, inteligencia, integridad, tolerancia al estrés, tenacidad.
- ❖ **Interpersonales.** Asesoría, comunicación y trabajo en equipo.
- ❖ **Liderazgo.** Liderazgo, compartiendo responsabilidades y participación en reuniones.
- ❖ **Toma de decisiones.** Toma de decisiones, planeación y organización.
- ❖ **Negocios/Ventas.** Orientación al cliente y habilidad de persuasión.

De acuerdo con investigaciones realizadas por Olvera (2008a) y Montoya (2008), las competencias más solicitadas por las empresas e instituciones en la BUT, durante el 2001 – 2006, fueron: adaptabilidad, toma de decisiones, iniciativa, aprendizaje continuo y comunicación. Dichas competencias son las mínimas necesarias que cualquier profesionista universitario debería de poseer, ya que son consideradas como básicas (DGOSE, 2010 y Olvera, 2008a):

- **Adaptabilidad:** permite mantener efectividad cuando las prioridades cambian, cuando se presentan nuevas tareas y cuando se tienen diferentes puntos de vista respecto de los demás, es decir, se trata de entender los cambios para tener una actitud positiva hacia lo nuevo, ajustando los propios comportamientos para un funcionamiento más eficaz.
- **Toma de decisiones:** se refiere a entender e identificar situaciones y problemas utilizando puntos de vista efectivos o referencias, para escoger rutas de acción o desarrollar una solución adecuada. Tomar acciones que son consistentes, con hechos, restricciones y consecuencias.
- **Iniciativa:** reside en aplicar la iniciativa propia en determinadas circunstancias para alcanzar objetivos; ser proactivos más que aceptar instrucciones pasivamente, tomar acción para alcanzar objetivos, más allá de lo asignado, comprometiéndose con acciones.

- **Aprendizaje continuo:** significa asimilar y aplicar de una manera consistente, información para un trabajo nuevo que puede variar en complejidad, tener la agilidad intelectual necesaria para aprender nuevos conceptos y tareas, mostrando entusiasmo para tomar responsabilidades adicionales, poseer iniciativa para desarrollar actividades, buscando y aceptando retroalimentación y asesoría.
- **Comunicación:** a fin de expresar pensamientos, sentimientos e ideas efectivamente, sea de forma verbal, no verbal o escrita, con adecuada estructura, gramatical, lenguaje y terminología, ajustando el lenguaje a las características de la audiencia.

Las entrevistas en la BUT se realizan por dos razones: como parte de la asesoría personalizada que se ofrece a los universitarios cuando éstos así la solicitan y como una petición especial por parte de alguna empresa o institución. La BUT apoya en la preselección de candidatos que serán enviados a dicho oferente de empleo realizando un proceso de entrevistas bajo el modelo de competencias profesionales.

### ***Examen TOEIC Test Of English in International Communication***

El idioma inglés se ha convertido en la actualidad en una importante y valiosa herramienta dentro del mercado laboral, debido a la globalización de las empresas y las instituciones. La importancia del inglés en el ámbito laboral radica en que su uso dentro de las organizaciones se está volviendo una cuestión cotidiana y global, sobre todo si se trata de empresas de talla internacional. Otra razón importante de contar con dominio de inglés es que gran parte de la capacitación que ofrecen las organizaciones a sus empleados se encuentran precisamente en ese idioma (Paredes, 2011).

De esta tendencia del mercado laboral y la globalización de las empresas internacionales surge la necesidad de evaluar y certificar el grado en que el idioma es dominado por los candidatos. Contar con una certificación facilita la labor del área de Reclutamiento o Atracción de Talento de las organizaciones, ya que proporciona a los responsables de éstas áreas una medida objetiva y confiable, que les permita a su vez tomar decisiones acerca de la contratación de los candidatos que cubran las necesidades tanto del puesto como de la empresa o institución.

Dentro del mercado laboral la certificación del idioma inglés permite establecer un estándar de puntajes que necesita cada puesto para llevar a cabo sus actividades laborales, dichos estándares permiten a su vez determinar si un candidato cuenta con las habilidades mínimas que le permitan aprovechar al máximo una capacitación que será impartida en ese idioma. Otra razón por la cual contar con una certificación de inglés es importante porque muchas de las empresas internacionales cuentan con planes y programas de desarrollo de personal en otros países y el idioma universal es precisamente el inglés (Rodríguez, 2011).

En México, como en otros países, existen diferentes tipos de certificación, dentro de las más importantes se encuentran las inglesas y las estadounidenses. Las primeras certificaciones se refieren al *The Cambridge Certificates* que son los Exámenes más reconocidos a nivel internacional y que cuenta con siete diferentes evaluaciones que comprenden desde el nivel básico *Preliminary English Test (PET)*, hasta los niveles profesionales como el *London Chamber of Commerce and Industry (LCCI)*, que es elaborado por la Cámara de Comercio e Industrias de Londres.

Dentro de las certificaciones estadounidenses más importantes y reconocidas a nivel internacional se encuentran el *Test Of English as a Foreign Language (TOEFL)* y el *Test Of English in International Communication (TOEIC)*. El TOEFL es un buen método para medir el nivel lingüístico que una persona tiene

y es comúnmente utilizado para ingresar a ciertas universidades o para fines académicos (intercambios y movilidad estudiantil).

Sin embargo, el TOEIC se ha convertido en la actualidad en la principal certificación del inglés en el mundo laboral y de la comunicación, además de ser considerado por el personal de Recursos Humanos como una valiosa herramienta para evaluar tanto a los candidatos que se postulan a sus vacantes como a sus empleados para procesos de capacitación, promociones o ascensos (Paredes, 2011).

El *Examen* TOEIC fue desarrollado para atender las necesidades del mundo de las empresas que necesitan conocer, de forma objetiva y válida, el dominio de inglés con el que cuentan los recursos humanos disponibles. Dicho *Examen* fue elaborado basándose en ejemplos del lenguaje hablado y escrito que los empleados de una empresa requieren para desempeñar un puesto de trabajo determinado.

Se encuentra dirigido a aquellas personas que desean contar con una certificación y cuya lengua nativa no es inglés, su objetivo es que las personas que lo apliquen conozcan de forma objetiva su dominio del idioma. El TOEIC es una prueba de lápiz y papel que tiene una duración aproximada de dos horas, contiene 200 preguntas de opción múltiple, que se dividen en dos secciones; comprensión auditiva y lectura de comprensión:

<i>Examen</i> TOEIC				
<i>Sección</i>	<i>No.de preguntas</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Duración</i>	<i>Puntaje máximo</i>
Sección 1. <b>Comprensión auditiva</b>	100	*Diferentes temas audiovisuales: 20 preguntas. *Conservaciones de "pregunta y respuesta": 30 preguntas. *Diálogos cortos: 30 preguntas. *Monólogos cortos: 20 preguntas.	20 y 45 minutos	495 puntos
Sección 2. <b>Comprensión de lectura</b>	100	*Oraciones incompletas: 40 preguntas. *Reconocimiento de errores: 20 preguntas. *Lectura y comprensión: 40 preguntas.	20 75 minutos	495 puntos

**Tabla 3.** *Examen* TOEIC Muestra la estructura que conforma el *Examen* TOEIC, las dos secciones en las cuales se divide, el tipo de preguntas que se maneja en cada una, el tiempo disponible para cada sección y el puntaje máximo.

El máximo puntaje que se puede obtener en el TOEIC son 990 puntos, de acuerdo con éste se pueden estimar de forma objetiva, tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad de quién lo responde. En el TOEIC no existen estándares para aprobar o reprobado el *Examen*, ya que son los oferentes de empleo quienes determinan el puntaje aproximado requerido en sus vacantes, de acuerdo a las actividades que realiza cada puesto (Paredes, 2011 y Rodríguez, 2011).

Cabe aclarar que el TOEIC no es un *Examen* que mida el vocabulario que poseen las personas que lo aplican, sino el grado en que manejan el idioma para comunicarse dentro de las actividades diarias de trabajo, por lo que no es necesario tener amplios conocimientos de vocabulario especializado o de negocios, la vigencia de la certificación es por dos años.

Atendiendo la necesidad de contar con una certificación del idioma inglés que demanda el mercado laboral, la BUT se dio a la tarea de buscar que los universitarios contarán con una certificación de dicho idioma para facilitar su inserción en el mundo laboral. Y desde el 2007 se acordó un convenio con la empresa *Standard Testing Services (STS)*, quien se encarga de la administración del *Examen* TOEIC (Montoya, 2011 y Vázquez, 2011).

El convenio acordado incluye la aplicación mensual del *Examen* TOEIC en las propias instalaciones de la UNAM, dentro del campus de Ciudad Universitaria. La aplicación se encuentra dirigida única y exclusivamente para alumnos y egresado de la universidad, quienes gozan de un 50 por ciento de descuento en el costo total del *Examen* (\$401.00). Los resultados de cada universitario son enviados al Departamento de la BUT 48 horas después de la aplicación del *Examen*.

De esta forma la BUT pone a disposición de toda la comunidad universitaria una excelente opción para poder contar con una certificación del idioma inglés que es reconocida internacionalmente como una herramienta objetiva, válida y confiable. Las actividades que realiza un prestador de Servicio Social en la

aplicación del *Examen* TOEIC comienzan con la difusión de la fecha y sede del *Examen* en talleres, asesorías, llamadas telefónicas, publicando la convocatoria en el Sistema Automatizado y finalmente con el envío masivo de dicha información a través del correo electrónico de la BUT.

### **Feria del Empleo UNAM**

La Feria del Empleo de la UNAM es organizada desde el 2001 por la Secretaría de Servicios a la Comunidad, a través de la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos y del Sistema Universitario de Bolsa de Trabajo UNAM (DGOSE, 2011).

El objetivo que persigue la Feria del Empleo UNAM es *ofrecer a los alumnos de los últimos semestres y a los egresados de la Institución de nivel licenciatura y posgrado, la oportunidad de conocer el mercado de trabajo y entrar en contacto con los diferentes oferentes de empleo, como estrategia para facilitar su incorporación al mercado laboral, en condiciones que satisfagan las necesidades de los universitarios y de las empresas* (Vázquez, 2010).

La Feria del Empleo UNAM tiene una duración de dos días en los cuales las empresas e instituciones asistentes dan a conocer las ofertas de empleo disponibles para los estudiantes y egresados de la Universidad, principalmente a nivel licenciatura y posgrado. Así mismo se dan a conocer los requisitos y competencias que demanda el mercado laboral actual. Además de las ofertas de empleo, algunas empresas informan a los asistentes sobre los programas de beca – trabajo (*Becarios*), prácticas profesionales para estudiantes de los últimos semestres, programas de *Trainee*, entre otras (DGOSE, 2011).

Los oferentes de empleo que asisten a la Feria tienen como objetivo generar cartera de candidatos de acuerdo a los perfiles que requieran, y esto les ayuda a reducir los costos en cuanto a tiempo y esfuerzo.

Existen otras actividades complementarias en la Feria del Empleo UNAM, donde expertos de la Universidad y de las empresas ofrecen conferencias, mesas redondas entre otras actividades que se encuentran relacionados con el mercado laboral. Se imparten talleres para ayudar a los universitarios a desarrollar estrategias que le permitan una inserción exitosa en el mercado laboral, además se ponen a disposición de las empresas interesadas, cubículos para realizar entrevistas de preselección (DGOSE, 2011).

Como prestador de Servicio Social se puede apoyar desde la organización y logística previa al evento en la venta de stands, asistiendo a juntas del comité organizador, realizando difusión entre alumnos y egresados de la Universidad, atendiendo y resolviendo dudas en cuanto al registro de los asistentes y participar en los preparativos previos en el montaje uno o días antes del evento.

Finalmente, durante los dos días que se realiza la Feria de Empleo; las principales actividades del prestador de Servicio Social consisten en realizar entrevistas breves a universitarios que han sido previamente filtrados al contar con un dominio de inglés avanzado (es decir, mayor a un 70 por ciento), cada entrevista forma parte de la base de datos que se genera durante estos dos días.

Otras actividades complementarias que se realizan son la difusión de las actividades que realiza la BUT como son: los tres talleres, la aplicación del *Examen* TOEIC y la importancia de contar con una certificación del idioma inglés, los perfiles de *Becarios* y *Trainee*, los reclutamientos masivos, etc.

### **Sistema Automatizado de la BUT**

Luego de la integración de la BUT a la DGOSE, se empezaron a suscitar muchos cambios que formaron parte de una reingeniería en todo el Departamento. Uno de esos cambios fue la primera implementación de un Sistema Automatizado para brindar un servicio ágil y más cómodo, tanto a universitarios como a empresas. El primer Sistema Automatizado de la BUT fue coordinado por la

Dirección General de Servicios de Cómputo Académico (DGSCA) de la UNAM (Vázquez, 2011).

Pero debido al uso cada vez más frecuente del internet, la BUT, luego de cerca de diez años de utilizar el mismo portal electrónico, inició una negociación con Trabajando.com y Universia de donde se desprendió más tarde un convenio que donó la tecnología informática y la plataforma que actualmente es utilizada en la BUT.

Para administrar el nuevo portal todo el personal de la BUT tiene asignada una cuenta con la cual puede ingresar al sistema como administrador, incluyendo a todos los prestadores de Servicio Social. El administrador del Sistema Automatizado le permite al personal de la BUT coordinar, vigilar y revisar todas las publicaciones que se realizan en el portal electrónico de la Bolsa, ya que ninguna publicación puede ser activada si no ha sido previamente revisada y autorizada.

El nuevo portal permite un manejo rápido y fácil de la información, en comparación del primer sistema con el que conto la BUT. En tan solo un año y medio ha logrado un gran impacto entre los usuarios al contar con 42, 687 universitarios que han registrado su currículum y aproximadamente 5, 178 (al mes de enero 2012) empresas que hacen uso de los servicios de la BUT al publicar sus ofertas de trabajo de forma electrónica.

Para que las empresas puedan hacer uso de los servicios que ofrece la BUT, deberán primero realizar un registro de su empresa en la siguiente dirección electrónica <http://bolsa.trabajo.unam.mx>.

### **Juntas de intercambio**

La BUT asiste a ocho juntas de intercambio, de los siguientes grupos: Interuniversidades, Camarones, Grupo de Intercambio Activo, Benito Juárez,

Edisel, **Consumer Company (CON COM)**, **Grupo de Intercambio la Industria Automotriz (GIA)** y **Red de Universidades**. Como prestadora de Servicio Social tuve la oportunidad de estar en contacto directo con los últimos tres grupos.

Los primeros dos grupos CON COM y GIA, se reúnen mensualmente y provén de un buen número de ofertas de empleo a la BUT. Las actividades que realizan las empresas durante estas reuniones son: la lectura de vacantes e intercambio de candidatos, una discusión o debate, alguna conferencia o plática de un tema de interés como puede ser los nuevos formatos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS) en cuanto al registro de planes y programas de capacitación, el clima organizacional, medidas de seguridad e higiene en el lugar de trabajo o la nueva Ley Federal de Protección de Datos personales en Posesión de los Particulares, entre otros.

Una actividad muy enriquecedora de las juntas es poder estar en contacto directo con los responsables del área de Reclutamiento y Selección o Atracción del Talento de empresas trasnacionales, compartir experiencias y poder convivir con ellos. En otras ocasiones las empresas ofrecen visitas a sus plantas de producción donde muestran de forma rápida cuál es su procedimiento para elaborar sus productos.

La parte más importante de las reuniones de CON COM y GIA es la lectura de vacantes, donde cada empresa comparte con el grupo las vacantes más urgentes que tiene actualmente y la función de las empresas es apoyar con el envío de candidatos con el mismo perfil y las universidades tanto públicas como el caso de la UNAM, y privadas como Universidad Panamericana (UP), Tecnológico de Monterrey (ITESM), Universidad del Valle de México (UVM), Instituto Panamericano de Alta Dirección Empresarial (IPADE), Universidad de las Américas Puebla (UDLAP) es enviar a estudiantes y egresados a cada una de las empresas.

Luego de cada junta de intercambio de CON COM y GIA, las funciones de un prestador de Servicio Social son la publicación de vacantes en el Sistema

Automatizado de la BUT. Las ofertas que se obtienen gracias a estos dos grupos de intercambio, son publicadas de forma confidencial.

Cuando las ofertas de empleo son activadas, los prestadores de Servicio Social se encargan de revisar cada una de las postulaciones a las vacantes de CON COM y GIA, publicadas en el sistema. Por cada postulación se debe realizar una revisión y verificación del currículum del candidato para saber si cumple con el perfil solicitado. Los filtros más utilizados para seleccionar a los candidatos son el dominio avanzado del inglés, la situación académica en el caso de perfiles de *Becarios* y *Trainee*, la experiencia y el dominio de alguna paquetería o programa específico que requiera la vacante.

Si el candidato cumple cabalmente con el perfil solicitado es enviado por correo electrónico a la empresa solicitante, quien se encargará de continuar con el proceso de selección, puesto que la BUT solo funge como primer filtro. Sin embargo, después de cada envío de candidatos pocas veces se recibe información por parte de las empresas acerca del número de universitarios contratados.

En el caso del grupo de Red de Universidades, la dinámica de las juntas es diferente, ya que no se comparten ofertas de empleo, sino más bien las principales Universidades de México se reúnen para compartir experiencias y mejorar la forma en la que operan sus Bolsas de Trabajo. Este grupo es de reciente creación y en sus juntas se tratan temas de interés común a las Universidades, tales como la organización de Ferias del Empleo, la preparación que cada una ofrece a sus alumnos y egresados para poder lograr una inserción más exitosa en el mercado laboral, etc.

Durante mi estancia en la BUT tuve la oportunidad de asistir a dos reuniones de este grupo, la primera vez fue donde realice la presentación de la UNAM y la BUT, así como su organización y actividades, ante todos los miembros del grupo, y la segunda en el mes de abril cuando la UNAM fue anfitriona de la junta.

En la segunda reunión se trataron temas relacionados al portal que cada Universidad utiliza, la operación del mismo, sus principales beneficios y desventajas, así como el número de personas encargadas de su Bolsa de Trabajo. También se trató de un problema que todas las Universidades presentan, y que es la razón de ser de este Informe Profesional de Servicio Social, el seguimiento a los candidatos que cada una de ellas envía a las empresas, ya que solo en pocas ocasiones el número de contratados es reportado, y que para las instituciones de educación superior en general, y en particular para la UNAM, este tipo de información es de suma importancia.

### **Bases de datos**

En la BUT, se realiza una base de datos prácticamente después de cualquier evento que atiende, esto se hace en tres momentos diferentes, anteriores al evento, durante el evento y posteriores al mismo. En el momento previo del evento se pretende llevar un control del número de personas que serán atendidas, durante el evento se espera corroborar la asistencia de los universitarios registrados con anterioridad y generalmente se inscribe a aquellos que no realizaron su registro previo, y finalmente después de cada evento se realiza la captura de los datos de aquellos universitarios registrados el día del evento para actualizar y finalizar cada base de datos.

La función de un prestador de Servicio Social es realizar, revisar, actualizar y dar mantenimiento a las bases que se manejan en la BUT, puesto que contar con bases de datos actualizadas y verídicas es uno de los principales objetivos del Departamento ya que son precisamente éstas bases de datos las que provén de posibles candidatos para cubrir las vacantes o bien para ser invitados a los eventos que organiza la BUT (reclutamientos especiales, talleres, *Examen TOEIC*, Feria del Empleo, grupos focales, conferencias, etc.).

El mercado laboral ha modificado sus exigencias durante los últimos años, y entre los perfiles más solicitados en la actualidad para cubrir puestos clave, a nivel profesional y de primer ingreso a las empresas e instituciones, se encuentran el perfil del *Becario* y del *Trainee*, dichos perfiles se explican de forma más detallada a continuación.

### ***Perfil del Becario***

Un *Becario* en el mundo laboral es aquel candidato que se encuentra actualmente realizando sus estudios profesionales y es diferente al *Becario* académico dentro de la universidad (*Becario* PRONABES o BÉCALOS, por ejemplo).

Los *Becarios* son estudiantes de nivel licenciatura desde el cuarto semestre hasta un año antes de concluir el 100 por ciento de los créditos de su plan de estudios. Es un requisito para ingresar a un Programa de *Becarios* que le falte por lo menos un año al candidato para terminar sus estudios profesionales, ya que este tipo de programa comprende proyectos con una duración de seis meses a un año.

Uno de los requisitos más importantes, además de ser estudiante, es el dominio del idioma inglés, comúnmente avanzado en las siguientes habilidades: hablar, leer y traducir. La razón es que la mayoría de las empresas que solicitan *Becarios* a la Bolsa Universitaria de Trabajo (BUT), son internacionales, y su comunicación es precisamente en inglés con el extranjero. Además de que la mayor parte de la capacitación es en ese idioma, y se requiere para poder aprovecharla al máximo.

El rango de edad de un *Becario* en una empresa oscila entre los 19 y hasta los 26 o 28 años como máximo (por que el plan de vida y carrera que suelen tener este tipo de programas en las empresas es a largo plazo). Las competencias profesionales mínimas que requiere un *Becario* son: aprendizaje continuo,

iniciativa, creatividad e innovación, trabajo en equipo, comunicación, tolerancia al estrés, proactividad e impacto.

Su jornada laboral es de cuatro a seis horas diarias máximo, aunque por lo general se ofrece flexibilidad de horario y se trabaja por objetivos, los *Becarios* cubren alrededor de 20 a 25 horas a la semana, dependiendo de la empresa. El salario de un *Becario* varía, por ejemplo puede ser de \$4,000.00 y hasta los \$11, 000.00, que ofrecen empresas como *Mattel* o *Procter & Gamble* a sus *Becarios*.

### ***Perfil del Trainee***

El *Trainee* puede ser un estudiante del último semestre de licenciatura, o bien un recién egresado; máximo dos períodos o generaciones (por ejemplo en este momento junio y diciembre 2011). Este tipo de perfil es solicitado por las empresas para cubrir posiciones que no requieren de experiencia previa, y algunos de sus principales requisitos pueden ser: disponibilidad para laborar tiempo completo, para viajar y/o para cambiar de residencia (Nacional o Internacionalmente).

Los programas de *Trainee* suelen comprender un arduo y largo periodo de reclutamiento, donde las empresas generalmente visitan a las mejores universidades para atraer al mejor talento. Un proceso de selección para un programa de *Trainee* comprende alrededor de tres a seis meses, donde se realizan evaluaciones por internet (inteligencia, personalidad, inglés, destrezas, etc.), entrevistas de panel, *Assessment Center*, entre otras, para finalmente contratar de 10 a 20 *Trainees* que ingresan a la organización.

Los programas de *Trainee* generalmente comprenden la rotación de sus ocupantes por las distintas áreas de la empresa, en cada área el *Trainee* cuenta con un mentor o coach, quien se encarga de dirigirlo y supervisar su trabajo. La duración de este tipo de programas oscila entre dos y tres años, que pueden llegar

a comprender de cuatro hasta seis rotaciones por las diferentes áreas de la organización. Al finalizar cada rotación se realiza una evaluación y al término del programa se efectúa una evaluación global de desempeño del *Trainee*, para realizar la asignación de una posición de tipo Gerencial *Juniors*, con amplias posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa. El salario de un *Trainee* puede ser desde los \$13, 000.00 hasta los \$20, 000.00, dependiendo del tipo de organización.

Las principales competencias que requiere un *Trainee* son: aprendizaje continuo, liderazgo, trabajo en equipo, adaptabilidad, orientado a resultados, tolerancia al estrés e impacto.

Los programas tanto, de *Becarios* como de *Trainee*, se están convirtiendo rápidamente en una práctica muy utilizada por las organizaciones especialmente en la iniciativa privada en empresas trasnacionales. Dichas empresas están apostando por la capacitación de jóvenes talentos que ingresan a sus organizaciones, con poca o nula experiencia para poder formarlos desde sus inicios con su misión, visión, filosofía y valores, además de tener la oportunidad de generar semilleros de talento.

Estos programas suelen funcionar como una constante evaluación de los jóvenes para seleccionar, al final del programa, solo a los mejores y más capacitados para continuar su desarrollo dentro de la empresa.

### **Reclutamientos masivos**

Los reclutamientos masivos son una estrategia importante de vinculación laboral en la cual se convoca a universitarios de acuerdo a los perfiles profesionales que solicitan empresas e instituciones a la BUT. Los oferentes de empleo asisten a las instalaciones de la Universidad para dar a conocer el programa y, en muchos casos, inician un proceso de preselección de candidatos

mediante entrevistas, aplicación de *Exámenes* de conocimientos generales, *Assessment*, entre otros.

Un reclutamiento masivo inicia con la solicitud por parte de la empresa o institución interesada en llevar a cabo el evento en la UNAM, a continuación se debe consultar la agenda del departamento para fijar una fecha tentativa, aunque dicha asignación se realizará por lo menos con tres semanas de anticipación, ya que este tiempo estimado que se requiere para llevar a cabo el proceso de logística, difusión del evento y búsqueda de los candidatos.

Para asignar la fecha definitiva se debe seleccionar la sede en la que se llevará a cabo el evento de acuerdo con la disponibilidad de espacios, considerando las Facultades y Escuelas ubicadas dentro del campus de Ciudad Universitaria, o bien alguna de las cinco Facultades de Estudios Superiores Acatlán, Aragón, Cuautitlán, Iztacala y Zaragoza. La selección de la sede, se realiza de acuerdo con las carreras que se solicitan en el reclutamiento.

Un requisito indispensable es la recepción del perfil solicitado que deberá incluir al menos los siguientes datos, necesarios para realizar una búsqueda adecuada de los candidatos:

- a) Nombre de la empresa que solicita el reclutamiento masivo.
- b) Nombre del programa o de las vacantes.
- c) Carreras UNAM solicitadas.
- d) Situación de los candidatos: estudiantes (especificar el semestre), recién egresados (indicar generación de egreso), egresados sin experiencia o titulados.
- e) Jornada laboral: tiempo completo (egresados) o media jornada (*Becarios*)
- f) Sueldo y beneficios adicionales
- g) Lugar de trabajo
- h) Dominio de inglés: en porcentaje (hablar, leer y traducir), o bien un puntaje de alguna certificación.

- i) Otros requisitos como: disponibilidad para viajar o cambiar de residencia, tanto a nivel nacional como internacional.

Uno de los requisitos para poder realizar un reclutamiento masivo especial, en la UNAM es que el programa contemple al menos de 15 a 20 plazas.

Una vez que la BUT cuenta con la información antes mencionada, se procede a la búsqueda de los candidatos que cubren el perfil y que podrían estar interesados en asistir al reclutamiento, así como la elaboración de la convocatoria correspondiente para iniciar la difusión del evento. La búsqueda de los candidatos se realiza en las bases de datos de talleres, ferias del empleo, jornadas de reclutamientos, cartera de personal, bases del *Examen* TOEIC y el sistema automatizado de la BUT.

La difusión de la convocatoria del evento, se realiza enviando un correo electrónico a los posibles candidatos, también es publicada en el Sistema Automatizado de la BUT, creando un mailing masivo y se publica en la página electrónica de la Bolsa <http://www.dgose.unam.mx/but/but.htm>.

Otra forma de realizar difusión del evento, es solicitar apoyo a los responsables de Bolsas de Trabajo y coordinadores de licenciatura de acuerdo a las carreras solicitadas en Facultades, Escuelas y FES. En algunas ocasiones cuando la empresa envía propaganda como posters, volantes u otro tipo de promocional, se distribuyen al menos una semana antes del evento en las Facultades, Escuelas o FES, que imparten las carreras solicitadas.

El día del evento se debe iniciar con el registro de asistencia y la inscripción de aquellos candidatos que por alguna razón no se registraron previamente.

Al iniciar el evento la empresa presenta a los candidatos su misión, visión, filosofía, productos y/o servicios, así como su programa de reclutamiento, la duración del mismo, las fases que comprende y los requisitos mínimos que solicitan. Generalmente estas conferencias están acompañadas por la

presentación de algún *Becario*, *Trainee*, Ejecutivo o Gerente, egresado de la UNAM, quien comparte con los universitarios su experiencia dentro de la empresa o la institución.

En algunas ocasiones, al finalizar el evento los responsables del programa reciben la currícula de los universitarios ese mismo día, o bien les indican cómo y dónde deberán registrarse para continuar con el proceso de reclutamiento.

Las funciones que como prestador de Servicio Social se desarrollan son la elaboración de la convocatoria para el reclutamiento masivo, búsqueda de candidatos en las bases de datos, envío de la convocatoria a universitarios vía electrónica, apoyo en la organización y logística del evento.

Los reclutamientos masivos ofrecen al prestador de Servicio Social la oportunidad de conocer con mayor profundidad a las empresas que lo solicitan y los procedimientos que cada una utiliza para atraer al mejor talento a sus organizaciones, representando una de las experiencias más enriquecedoras que ofrece la BUT a sus prestadores de Servicio Social interesados en desarrollarse en el área de Reclutamiento y Selección de Personal.

El esfuerzo, tiempo y dedicación que emplea la BUT para organizar cada uno de los reclutamientos masivos solicitados es muy importante, además de ser una de las actividades a las que se le brinda mayor prioridad. Sin embargo, a lo largo de la historia de la BUT, en particular y en general de la Universidades que integran uno de los grupos de intercambio (Red de Universidades), existe una deficiencia de información en cuanto al seguimiento de los candidatos enviados a las empresas e instituciones, tanto de los reclutamientos especiales como de las vacantes de otros grupos de intercambio como son CON COM y GIA.

Atendiendo a esta necesidad de información, el presente Informe Profesional de Servicio Social, pretende proponer una metodología para realizar el seguimiento de los candidatos UNAM, que asisten a los reclutamientos masivos organizados por la BUT. Ya que para una bolsa de trabajo en general, y en

particular para la BUT, resultará de gran importancia conocer el número de contratados gracias a los reclutamientos masivos que organiza, al ser ésta una de las actividades con mayor prioridad dentro del Departamento.

## CÁPITULO II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

*"La empresa debe resultar atractiva para el candidato,  
y el candidato debe resultar atractivo para la empresa".  
(Anónimo)*

Dentro del área de Recursos Humanos se realizan diversas actividades, sin embargo dos de las más importantes son el reclutamiento y la selección de personal, ya que ambos procesos tienen como objetivo proveer de candidatos potenciales y necesarios para cubrir las vacantes que se generan al interior de la organización (Rodríguez, 2007).

El área o Departamento de Recursos Humanos cuenta con las herramientas necesarias para guiar el comportamiento humano y así promover el eficaz desarrollo del personal, siendo su principal labor el reclutamiento, la selección, contratación y capacitación del personal, desarrollo de sistemas de incentivos que motiven el trabajo de los empleados, así como invertir en el desarrollo de sus capacidades y competencias, entre otras.

En la actualidad las organizaciones se encuentran interesadas en atraer a los mejores candidatos para invertir en ellos y generar más ganancias al contar con empleados de alta calidad. De acuerdo con Aguilar (2005), las organizaciones realizan sus procesos de reclutamiento y selección con la finalidad de lograr una *compatibilidad motivacional* entre la misión, visión, filosofía y valores tanto de la empresa y como del candidato, es decir, cada vez es más frecuente que el reclutamiento y la selección de personal, se adapten a las necesidades específicas de cada puesto y tipo de organización.

Ambos procesos han sufrido una serie de modificaciones durante los últimos años debido a la implementación de nuevas tecnologías y herramientas tales como el internet. Para cumplir con los objetivos del reclutamiento y la selección de personal, el uso del internet se ha convertido en uno de los principales medios de comunicación entre empresas y candidatos, siendo ésta una de las funciones más importantes dentro del área de Recursos Humanos (Bohlander, 2008 y Mondy, 2005).

El proceso de reclutamiento y selección se basa en la situación actual del *mercado laboral*, que se encuentra constituido por las organizaciones y sus respectivas oportunidades de empleo; mientras que el *mercado de recursos humanos* está representado por los candidatos reales y potenciales disponibles para cubrir dichas vacantes, por lo que antes de iniciar cualquier proceso de reclutamiento y selección es recomendable analizar además del puesto, la situación del mercado laboral, para garantizar mayores probabilidades de tener éxito.

En el mercado laboral suelen presentarse tres diferentes situaciones: a) oferta mayor que la demanda, b) oferta equivalente a la demanda y c) oferta menor a la demanda. Cuando la *oferta es mayor que la demanda* existe una amplia disposición de empleo, es decir, las ofertas de trabajo abundan y los candidatos potenciales a ocupar dichas plazas son escasos.

De acuerdo con Ismalej (2006), cuando la oferta es mayor a la demanda, tanto los procesos de reclutamiento como de selección de personal sufren algunas modificaciones tales como el alargamiento de ambos, pues al presentarse escasez de candidatos se tiene que invertir más en la implementación de estrategias de reclutamiento y en muchas ocasiones no se logra atraer a la cantidad necesaria para llevar a cabo un reclutamiento efectivo.

Otras de las modificaciones es que los criterios se vuelven cada vez más flexibles, además se exige menos de los candidatos que se postulan a las ofertas de empleo y los salarios ofrecidos suelen elevarse. Por último son los candidatos

quienes tienen la oportunidad de seleccionar a las mejores empresas, con salarios competitivos, mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo (Ismalej, 2006).

La segunda situación se presenta cuando la *oferta es equivalente a la demanda*, es decir, que existe un equilibrio entre las ofertas de empleo que las organizaciones generan y el número de candidatos disponibles para ocupar las vacantes.

Y por último, cuando la *oferta es menor a la demanda*, se presenta un volumen de candidatos disponibles que es mayor a las ofertas de empleo generadas por las organizaciones. Según Ismalej (2006), cuando esta situación aparece el reclutamiento atrae a un gran número de candidatos, se reduce la inversión en el proceso de reclutamiento, al mismo tiempo que la selección se vuelve más rigurosa y se exige mayor preparación por parte de los candidatos.

Es decir, cuando la oferta es mayor a la demanda, tanto el reclutamiento como la selección se hacen más difíciles y costosos, debido a la escasez de recursos humanos, mientras que cuando la oferta es menor ambos procesos se hacen más sencillos y no requieren de tanta inversión, puesto que los candidatos viables abundan en el mercado laboral.

## **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

*"El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura"*  
(Ismalej, 2006)

Una de las principales funciones dentro del área de Recursos Humanos es precisamente el reclutamiento, que se refiere al *"proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlas a que soliciten empleo en una organización"* (Mondy, 2005:119). El reclutamiento también puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos cualificados, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo (Muñoz, 2009).

El reclutamiento es entonces aquel proceso que se encarga de proveer a la organización de candidatos potenciales, que reúnen los requisitos necesarios para poder cubrir las vacantes que surjan al interior de la organización (Obando, 2010).

Una vacante puede surgir por muchas razones tales como: la rotación de personal, jubilaciones, retiros voluntarios, renunciaciones, gravidez, incapacidades laborales (por enfermedad o accidentes), la creación de nuevos puestos, entre otras.

El proceso de reclutamiento inicia cuando surge una vacante dentro de la organización y es expedida una *requisición de personal*, que no es más que un

documento dirigido al área de Recursos Humanos donde se informa el puesto que se requiere cubrir, el departamento al cual pertenece, los requisitos mínimos necesarios que deberán ser cubiertos, el horario de trabajo, las principales actividades a realizar y la fecha en que deberá ser cubierta la vacante, etc. La recepción de la requisición de personal será el detonante para dar inicio a este proceso (Mondy, 2005).

Una vez que el área de Recursos Humanos ha recibido la requisición de personal, se deberán revisar tanto el *análisis* como la *descripción de puestos*. El análisis de puestos se refiere al proceso mediante el cual se obtiene información acerca de un puesto determinado, donde se describen los deberes, las tareas, las actividades y las responsabilidades; además de ser un procedimiento para determinar los deberes y las habilidades que requiere un puesto de trabajo específico, y establecer el tipo de candidatos que debería contratarse para desempeñarlo (Muñoz, 2009).

Como resultado de dicho análisis surge la *descripción del puesto*, que es definida por Mondy (2005), como un documento que debe contener la definición precisa de lo que se espera que los empleados hagan, indicar como lo deben hacer y señalar las condiciones, las responsabilidades, las relaciones laborales, las condiciones de trabajo, etc.

Con los datos recopilados, tanto de la requisición de personal como del análisis y descripción del puesto, se determina el perfil solicitado, el paso que continúa es el inicio propiamente del reclutamiento, que supone la ubicación y atracción de los candidatos potenciales. Para Morrel (1999), es una función del reclutador analizar, dependiendo del tipo de puesto que se requiere cubrir, cuál es la fuente de reclutamiento más adecuado para atraer a la organización al talento más capacitado, ya que uno de sus principales objetivos es captar al número idóneo de solicitantes por cada puesto vacante (Muñoz, 2007 y Obando, 2010).

Una fuente de reclutamiento, según Mondy (2005), son los diversos sitios donde se buscan personas calificadas como candidatos potenciales. Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: el interno y el externo.

La primera fuente de reclutamiento deberá ser siempre la propia empresa, es decir, el reclutamiento se realizará al interior de la misma, y solo en caso de no encontrar al candidato ideal se considerará realizar un reclutamiento externo.

Cabe mencionar que el éxito del reclutamiento depende en gran medida de la anticipación con que se hayan previsto las necesidades de personal y el tiempo disponible para llevar a cabo el reclutamiento y la selección.

### ***Reclutamiento Interno***

El reclutamiento interno se realiza mediante un análisis al interior de la propia organización para encontrar al candidato ideal, sin la necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la misma (Obando, 2010). La promoción interna requiere un análisis de la estructura organizacional de la empresa e identificación de empleados que son viables para ocupar el puesto vacante.

Se puede realizar un *anuncio interno de empleo* para notificar a los trabajadores la existencia de una vacante, enlistando sus características, habilidades, el supervisor, el horario de trabajo, el salario, etc. (Mondy, 2005 y Rojas, 2010).

Una vez que el o los candidatos viables son identificados, se procede a realizar la *oferta de empleo*, que permite a las personas de una organización que cuentan con las calificaciones requeridas, las habilidades, competencias y la experiencia, tener la oportunidad de solicitar el puesto vacante (Mondy, 2005). En el caso de que sean identificados uno o varios empleados viables para cubrir la vacante se inicia un proceso de evaluación y asenso, siempre que sea necesario.

Existen al menos dos tipos de movimientos que se pueden realizar con los empleados dentro de una empresa para cubrir un puesto vacante: a) la *promoción* o *asenso*, que se refiere a un cambio en la asignación a un puesto que está en un nivel jerárquico más alto; b) la *transferencia*, se refiere a la colocación de un empleado en otro puesto en cual los deberes, las responsabilidades, el estatus y la remuneración son equivalentes a los de su puesto anterior (Bohlander, 2008 y Obando, 2010).

Los movimientos que se realizan al interior de la organización pueden ser verticales (transferencias), horizontales (asensos y descensos), o diagonales (transferencias con asenso). Dentro del reclutamiento interno también pueden considerarse los programas de desarrollo y crecimiento de personal, planes de vida y carrera, entre otros (Gómez, 2005 y Muñoz, 2009).

Otra fuente de reclutamiento interno es el contacto con los sindicatos que son comúnmente utilizados, según Ismalej (2006) y Muñoz (2009), para cubrir posiciones de puestos específicos dentro de la organización, que generalmente pertenecen al nivel operativo. El sindicato es considerado la principal fuente de reclutamiento cuando surge una vacante sindicalizada.

### **Ventajas del reclutamiento interno**

Este tipo de reclutamiento representa grandes beneficios para la empresa ya que no tiene costos adicionales, el tiempo que lleva evaluar a los empleados es menor y de cierta forma es más seguro ya que los trabajadores susceptibles de ser promovidos han sido evaluados con anterioridad (Obando, 2010).

Además, el reclutamiento interno, según Rojas (2010), es percibido por los empleados como un "premio" a su esfuerzo y mejora tanto su desempeño como su motivación. De acuerdo con Gómez (2005), este tipo de reclutamiento funciona como una poderosa fuente de motivación para los empleados, debido a la

percepción que genera entre ellos tener la posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

El reclutamiento interno presenta un mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le ha evaluado durante cierto periodo de tiempo, y en la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental, de integración, ni de inducción a la organización (Muñoz, 2007).

Otra ventaja es generar una competencia sana entre el personal interno, al tener presente que las oportunidades solo serán ofrecidas a quienes demuestran condiciones de merecerlas (Gómez, 2005).

### **Desventajas del reclutamiento interno**

A pesar de los beneficios que este tipo de reclutamiento ofrece, cuando es utilizado de forma incorrecta puede generar conflictos de intereses y descontentos entre los trabajadores, al no recibir oportunidades de crecimiento en la organización, situación que lleva a una actitud negativa entre los empleados que no demuestran condiciones o no logran obtener esas oportunidades (Gómez, 2005).

### **Reclutamiento externo**

Cuando las características requeridas en cuanto al nivel profesional, educativo o técnico, no se encuentran dentro de la organización se requiere utilizar el reclutamiento externo. Según Mondy (2005), el reclutamiento externo también puede ser utilizado cuando la organización desea expandir su fuerza laboral, para ocupar puesto de primer ingreso (por ejemplo *Becarios* y *Trainee*), cuando se espera adquirir habilidades que los actuales empleados no poseen, o bien cuando se pretende incluir nuevas ideas o generar una diversidad de las mismas.

Las ventajas que ofrece el reclutamiento externo es que permite a la organización obtener nuevas experiencias, talento e ideas diferentes al tener la posibilidad de renovar los recursos humanos y aumentar su calidad. Además de que aprovecha las inversiones en capacitación impartidas por otras organizaciones (Gómez, 2005).

A pesar de que el reclutamiento externo ofrece ventajas y beneficios, tanto para la organización como para los candidatos, puede generar algunos inconvenientes tales como: el costo económico, en tiempo y esfuerzo adicional que se requiere para poder cubrir las vacantes (Obando, 2010).

Este reclutamiento requiere de más tiempo en comparación con el interno, ya que se invierte mucho en la selección e implementación de los medios y fuentes de reclutamiento más adecuados. Otras razones son que el costo del reclutamiento puede elevarse ya que se requiere invertir en anuncios, publicidad, honorarios de los reclutadores, gastos de operación, viáticos, etc. (Gómez, 2005).

Por otra parte en los empleados de la organización se pueden generar sentimientos de frustración cuando no son tomados en cuenta para ser promovidos, cuando escasean las oportunidades de crecimiento o desarrollo, y finalmente los candidatos que provienen del reclutamiento externo suelen ser desconocidos para la organización (Gómez, 2005 y Obando, 2010).

Algunas de las fuentes de reclutamiento más utilizadas en el área de Recursos Humanos se explican a continuación:

### **Cartera de candidatos**

Se refiere a la currícula que se ha recibido con anterioridad para cubrir alguna vacante, pero que no pudieron ser considerados en ese momento; sin embargo, la organización archiva su currículum o solicitud de empleo para generar

una cartera de candidatos, que generalmente debe actualizarse por lo menos cada seis meses (Ismalej, 2006, Gómez, 2005 y Muñoz, 2009).

## **Recomendaciones**

Según Chiavenato (2007) y Muñoz (2009), otra forma de realizar el reclutamiento es solicitar a los propios empleados que recomienden a otras personas fuera de la empresa, pero que consideren puedan cubrir la vacante. Esta forma de reclutamiento es confiable, ya que los empleados solo recomendarán a candidatos con un buen perfil, puesto que la reputación de quien recomienda se encuentra en juego.

## **Bolsas de trabajo**

Las bolsas de trabajo son un área de servicio que tiene como misión interrelacionar con bases de datos actualizadas y ordenadas, en las que incluyen las oportunidades de trabajo y las solicitudes de empleo por parte de los usuarios. Entre sus funciones esta el desarrollar procedimientos de reclutamiento y selección de personal, mientras que su fin primordial es la canalización de candidatos en forma oportuna y adecuada para cubrir las vacantes (Olvera, 2009).

Una función muy importante de una bolsa de trabajo, de acuerdo con Olvera (2009), es contar con un archivo de información en la que se captan, por un lado, las solicitudes o demandas de empleo, y por otro lado, en donde los oferentes tienen la oportunidad de hacer públicas sus ofertas de empleo.

Por otra parte, Montoya (2008), menciona que los objetivos de una bolsa de trabajo son realizar investigaciones acerca del mercado laboral para conocer la oferta y la demanda laboral así como la colocación de los solicitantes.

Muchos de los usuarios de las bolsas de trabajo forman parte de la población que se encuentra desempleada y que representa una valiosa fuente de candidatos disponibles para cubrir las posiciones vacantes que tiene la organización; sin embargo, también existe un alto porcentaje de usuario que a pesar de contar con un empleo, están en búsqueda de mejores oportunidades laborales (Mondy, 2005).

### **Juntas de intercambio**

Las juntas de intercambio son otra fuente de reclutamiento externo utilizado por las empresas para obtener mejores resultados en sus procesos de reclutamiento y selección de personal, así como para mejorar las prácticas dentro del área de Recursos Humanos.

Dentro de los objetivos de las juntas de intercambio se encuentra fomentar las buenas relaciones entre las empresas de un determinado sector o giro, siendo su principal función realizar un intercambio de candidatos que han sido previamente evaluados y filtrados, pero que no fueron contratados y cuentan con un buen perfil.

Al funcionar como una fuente de reclutamiento externo que no representa un gasto para la empresa se pueden reducir los costos en cuanto a reclutamiento se refiere, ya que pueden atraerse recursos humanos calificados y con alto potencial, evaluados previamente o recomendados por otros integrantes del grupo.

### **Centros educativos (Universidades, escuelas técnicas, etc.)**

Es cada vez más común que las empresas se encuentren interesadas en tener un contacto directo con los centros educativos para poder tener acceso a una gran variedad de candidatos potenciales que podría ocupar sus posiciones

vacantes en un momento dado. Las empresas utilizan el contacto con escuelas y universidades, no solo para realizar reclutamientos, sino también como un medio de bajo costo para divulgar sus empresas (*branding*), y así atraer a un número mayor de solicitantes en el futuro (Muñoz, 2009 y Obando, 2010).

Muchas de las grandes empresas, sobre todo aquellas de nivel internacional, se ha dado a la tarea de desarrollar programas específicos para realizar reclutamientos masivos especiales en las instalaciones de universidades y escuelas (Ismalej, 2006). Las universidades y centros de educación superior representan una importante fuente de reclutamiento para muchas de ellas, y son generalmente utilizadas para cubrir posiciones de nivel profesional, técnico y administrativo (Mondy, 2005).

Esta práctica; cada vez más utilizada y con mayor impacto, representa un doble beneficio, tanto para las empresas como para las instituciones educativas. Cuando las empresas establecen programas de reclutamiento con centros educativos, generalmente esos programas se mantienen vigentes cada año para conservar el impacto e incrementar interés por parte de los candidatos (tal es el caso de empresas como Procter & Gamble, Unilever, AXA Seguros, Kraft foods, entre otras que organizan por lo menos un reclutamiento al año en la UNAM).

Para las empresas el hecho de generar una red de apoyo y convenios con los centros educativos representa un ganar – ganar, ya que en un solo lugar pueden ser localizados candidatos potenciales que se requieren en su organización para prácticamente todas sus áreas (Obando, 2010). Y para los estudiantes y egresados de los centros educativos estos convenios y el contacto directo con los oferentes de empleo, representa una gran oportunidad de incursionar en este tipo de organizaciones, además de adquirir valiosa experiencia mientras se encuentran cursando sus estudios profesionales o técnicos, como *Becarios* o bien aquellos recién egresados como *Trainee*.

Los reclutamientos masivos en instituciones de educación profesional o técnica se encuentran dirigidos hacia perfiles de estudiantes (*Becarios*) y recién

egresados (*Trainee*), que generalmente son una población muy joven con alto potencial, pero poca o nula experiencia laboral y con pretensiones económicas no muy elevadas. Sin embargo, representan una población altamente capacitada y con muchas competencias profesionales (Muñoz, 2007).

Generalmente estos reclutamientos masivos van acompañados de charlas o conferencias que son impartidas por gerentes o directivos de la empresa, quienes comparten sus experiencias con los candidatos y los animan a solicitar empleo en sus organizaciones.

El reclutamiento masivo se utiliza para identificar y preseleccionar a candidatos con alto potencial, además de generar una amplia cartera de candidatos para puestos de *Becarios*, *Trainee*, *Juniors*, analistas o auxiliares. La preselección de candidatos puede realizarse en base a evaluaciones de la motivación, habilidades de comunicación, grado de estudios, impacto, actitud de los candidatos, entre otros aspectos (Dessler, 2004).

Las charlas y conferencias son buenos medios de reclutamiento que se encuentran orientados a promover la organización entre los asistentes, crear una actitud positiva y favorable al describir las siguientes características de la empresa como son su misión, visión, filosofía y valores, la estructura que la conforma, sus principales áreas de negocios, sus productos y/o servicios así como las oportunidades de trabajo que ofrece, apoyándose comúnmente en medios audiovisuales (Ismalej, 2006 y Muñoz, 2009).

El éxito de los reclutamientos masivos radica en la preparación que se tenga al organizar el evento, la difusión que se realice previa al día del reclutamiento, la importancia que tiene la empresa entre los candidatos, pero sobre todo también depende de la actitud y preparación de los reclutadores, ya que una actitud de "poco interés hacia los candidatos y de superioridad" poco beneficiarán el proceso de atracción de talento (Debaryle, 2008).

A pesar de los grandes beneficios que ofrece a las empresas, este tipo de reclutamiento representa un gasto extra en cuanto a recursos económicos y de tiempo por parte de los reclutadores, ya que tanto las visitas como los programas deben ser planeados con mucho tiempo de anticipación. En ocasiones se imprimen folletos, promocionales, volantes, etc., lo cual también eleva los costos; sin embargo, este tipo de reclutamiento se ha convertido en una práctica cada vez más utilizada por los grandes corporativos, debido a que los beneficios logrados luego de un evento de esta magnitud son superiores a los costos.

### **Ferias de empleo**

Esta forma de reclutamiento se ha convertido durante los últimos años en una práctica muy usual entre las empresas por los grandes beneficios que les representa. Las empresas utilizan las ferias de empleo con el fin de proporcionar información en forma personal a tantos solicitantes como sea posible (Aamodt, 2010).

Las ferias de empleo son una fuente de reclutamiento en el que participan uno o varios empleadores para atraer a un gran número de solicitantes con el fin de entrevistarlos brevemente, y ofrece la ventaja de conocer a un gran número de candidatos en poco tiempo, además de ser un método barato si se considera la posibilidad de generar una amplia cartera de candidatos potenciales (Mondy, 2005).

### **Outsourcing**

Los *outsourcing* son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal de profesionales, representan un reclutamiento costoso, y mientras mayor urgencia se tenga en cubrir la posición mayores serán los costos del reclutamiento por esta vía (Ismalej, 2006). Son organizaciones que ayudan a

las empresas a reclutar empleados y al mismo tiempo ayuda a las personas en su búsqueda de empleos, de acuerdo con Mondy (2005) existen dos tipos:

- a) **Agencias de empleo privadas:** ofrecen un servicio a las empresas para conseguir candidatos calificados necesarios para cubrir sus vacantes. En este caso el servicio sólo es cobrado a las empresas y no a los usuarios que consultan ofertas de empleo.
- b) **Agencias de empleo públicas:** se encargan de reclutar y colocar a empleados.

### ***Head hunter***

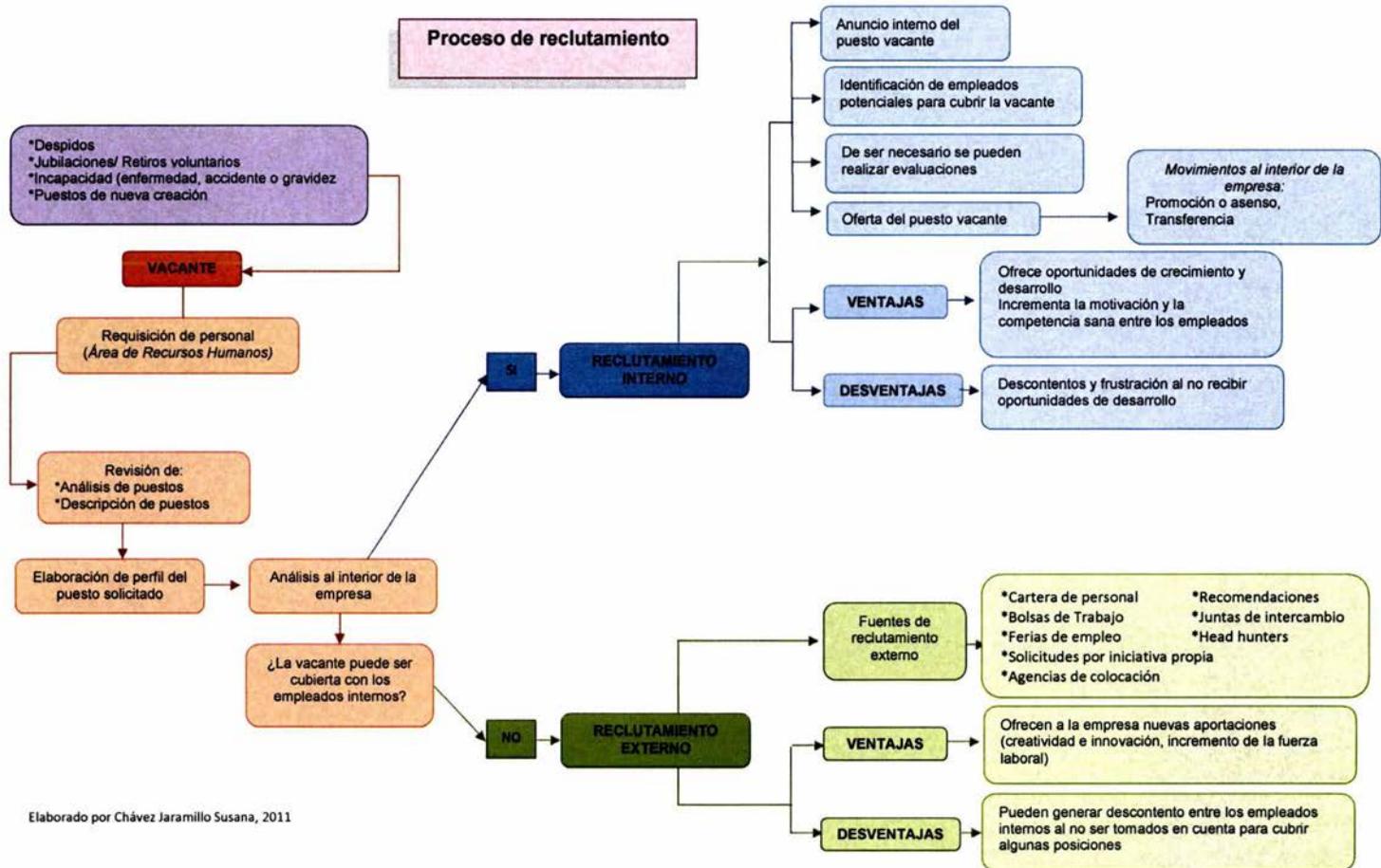
Un *head hunter* es un experto en reclutamiento de puestos estratégicos dentro de la organización, generalmente de tipo gerencial o de alta dirección. Un head hunters es diferente de una agencia de colocación o una bolsa de trabajo, por tres razones principales de acuerdo con Aamodt (2010): 1) los trabajos que representan tienden a ser puestos que requieren experiencia especializada con un salario más elevado al actual; 2) siempre se cobran los honorarios a las organizaciones que solicitan el servicio (nunca a los empleados); 3) las cuotas cobradas por estas compañías tienden a ser 30 por ciento del primer año de salario del solicitante. Lo cual coloca a este tipo de reclutamiento entre uno de los más caros y reservados solamente para puestos de alta dirección o estratégicos dentro de las organizaciones.

### **Competidores en el mercado laboral**

Los solicitantes más calificados provienen directamente de competidores que están en el mismo mercado laboral, ya que por lo general las personas no ingresan a la fuerza de trabajo con experiencia y habilidades laborales (Mondy, 2005).

Dichos candidatos representan a la Población Económicamente Activa (PEA), que en un momento dado, a pesar de contar con un empleo, se encuentran en búsqueda de mejores oportunidades laborales, esta situación suele suceder con frecuencia cuando existe de por medio un incremento salarial, mejores oportunidades o más posibilidades de crecimiento y desarrollo superiores a las actuales (Mondy, 2005).

A continuación se presenta un diagrama que ayuda a ilustrar el proceso de reclutamiento, desde la generación de un puesto vacante al interior de una organización y el proceso para decidir si el reclutamiento se realizará de forma interna o externa, mencionando las principales fuentes de reclutamiento, así como sus ventajas que implica realizarlo de forma interna o externa.



### **Medios de reclutamiento**

Los medios de reclutamiento son aquellas diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje de la oferta de trabajo y poder atraer a los candidatos potenciales hacia la organización (Rodríguez, 2007). Es decir, son aquellos medios utilizados por el reclutador para dar a conocer la vacante de un puesto determinado.

Los medios de reclutamiento permiten dirigir la información a diferentes ambientes socioeconómicos y pueden ser utilizados específicamente para atraer al número adecuado de candidatos potenciales a determinada organización (Mondy, 2005).

Los medios de reclutamiento generalmente hacen uso de *anuncios* para dar a conocer una vacante, y de acuerdo con Rojas (2010), los anuncios deben reunir cuatro características; AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción).

Algunos de los medios más utilizados durante el reclutamiento, tanto interno como externo, se explican con más detalle a continuación:

#### **Anuncios de “Puerta de la calle”**

Este es uno de los medios de reclutamiento más económicos que se pueden utilizar, pues sólo requiere de un anuncio en forma de cartel o manta, que es colocado fuera de las instalaciones de la empresa para informar a los transeúntes que se requiere personal. Pero a pesar de ser un medio muy económico, el rendimiento y rapidez de su respuesta se encuentra directamente relacionadas con la ubicación geográfica de la empresa y la visibilidad del cartel o anuncio, además de que es un medio de reclutamiento que sólo se utiliza para atraer a candidatos aspirantes a ocupar puestos de tipo operativo tales como cajeros, ayudantes en general, etc. (Ismalej, 2006 y Gómez, 2005).

## **Anuncios en periódicos**

Un medio de gran impacto es el periódico, por lo que resultará de utilidad publicar vacantes de ciertos puestos específicos, en los periódicos de circulación local. Tomando en cuenta el alcance y la cantidad de lectores que puede llegar a tener, es un medio relativamente barato.

Los anuncios de vacantes en el periódico deberán contener, por lo menos, la información que permita a los candidatos poder postularse e identificar a la empresa. De acuerdo con Mondy (2005), la información mínima requerida se refiere al nombre de la empresa (aunque no en todas las ocasiones se publica), el nombre del puesto, los principales requisitos que se solicitan (nivel educativo, experiencia, idiomas, paqueterías, etc.) y los datos de localización de la empresa o de recepción de las solicitudes (dirección física de la empresa u oficinas, teléfono, correo electrónico o fax).

El objetivo de un anuncio publicado en el periódico es generar el interés y expectativas en los lectores para que éstos busquen mayores informes en la empresa y sus ofertas laborales. Este tipo de anuncio genera una gran cantidad de candidatos, sin embargo una buena parte de ellos no se encuentran capacitados para solicitar el puesto ya que no cubren el perfil que se solicita.

Para que un anuncio de oferta laboral tenga un mayor impacto deberá ser publicado en la edición de los domingos, ya que muchos candidatos inician su búsqueda de empleo al comenzar la semana (Mondy, 2005).

Algunas de las ventajas de publicar ofertas de empleo en el periódico son la flexibilidad en el tamaño del anuncio, que la circulación depende del tipo de periódico (*target*) y se encuentra concentrada por zonas geográficas específicas, además de contener secciones clasificadas y organizadas que facilitan la consulta a los lectores.

Mientras que algunas de sus desventajas son en ocasiones el amontonamiento de la información que aumenta las posibilidades de que el

anuncio sea ignorado, la circulación no especializada, es decir, cualquiera puede comprar un periódico, además de que en ocasiones la impresión podría ser de mala calidad.

Sin embargo, los anuncios en periódico siguen siendo uno de los medios más utilizados para realizar el reclutamiento y se recomienda su uso en las siguientes situaciones: cuando se quiere limitar el reclutamiento a una zona geográfica específica (depende del tipo de periódico que se utilice, es decir, el target del mismo), ya que muchos candidatos potenciales se encuentran en dicha zona geográfica y pueden consultar el anuncio.

### **Anuncios en revistas profesionales**

Cuando la vacante requiere que los candidatos pertenezcan a una sociedad más homogénea en cuanto a habilidades, educación y orientación, es muy recomendable publicar un anuncio en revistas profesionales, que se encuentren dirigidas a una población específica.

Generalmente este medio se utiliza para dar a conocer puestos de tipo profesional, técnico o gerencial, pues la revista funciona como vehículo para hacer llegar la información a un mercado laboral muy específico, reduciendo así las probabilidades de recibir postulaciones de candidatos que no cumplen con el perfil requerido (Mondy, 2004).

La única desventaja que tiene utilizar este medio de reclutamiento es que la información que será publicada debe ser entregada con mucho tiempo de anticipación. Sin embargo, funciona de forma excelente cuando se cuenta con tiempo disponible, por ejemplo en el caso de reclutamientos para programas de *Becarios* o *Trainees*, que generalmente se realizan anual o semestralmente (Dessler, 2005).

## **Medios de comunicación masiva (radio y televisión)**

Los medios de comunicación masiva, como el radio y la televisión, son poco utilizados para hacer difusión de ofertas laborales, ya que representan un medio con costos muy elevados. Sin embargo, los anuncios publicados tanto en radio como en televisión son difíciles de ignorar, pueden estar limitados a zonas geográficas específicas, permiten implementar la creatividad y la dramatización mejor que los anuncios impresos.

Una de las ventajas más importantes es que pueden llegar hasta los *candidatos pasivos*, que se refieren según Mondy (2005), a aquellas personas que poseen el perfil profesional, la experiencia, los conocimientos y el talento necesarios como para cubrir una vacante laboral específica, pero que actualmente no están buscando empleo, o no desean cambiar de trabajo, y que tampoco están dispuestos a escuchar ofertas de empleo de nadie.

Algunas de las desventajas que se enfrentan al utilizar la radio o la televisión son, que solo se permite transmitir mensajes cortos y poco complicados, son un medio de reclutamiento bastante caro y que requiere de mucho tiempo para su planeación, además de que se paga mucha circulación desperdiciada y por último existe una falta de permanencia, es decir, que pueden no volver a escuchar o verse.

El uso de estos medios de reclutamiento se recomienda cuando se están ofreciendo muchas vacantes y existen relativamente pocos candidatos dispuestos a ocuparlas, cuando el reclutador cuenta con los recursos económicos para solventar el costo y además requiere un impacto rápido e importante en el mercado laboral. El éxito que se puede lograr al utilizar los medios masivos de comunicación en el reclutamiento dependerá en gran medida de la cobertura, el horario, el tiempo de duración, la población hacia la cual se dirijan, etc. (Dessler, 2004).

## Por internet

La globalización y los avances tecnológicos no solo han afectado la vida de la sociedad, sino que han impactado directamente también en los procesos de reclutamiento, mismos que han tenido que incluir el uso del internet como una herramienta básica que complementa ahora a los medios que antes se utilizaban para llevar a cabo éste proceso.

Desde la década de los 90's se preveía que la informática, las telecomunicaciones y en general la tecnología, sería uno de los grandes retos a los cuales se enfrentarían, no solo la sociedad, sino también las áreas de Recursos Humanos, de acuerdo con Morell y Brunet (1999), incluso se llegó a pensar en nombrar a la sociedad actual como una *Sociedad de la Información o Sociedad de la Comunicación*.

En la actualidad, y como bien fue previsto hace más de una década, el mercado laboral y las formas de buscar recursos humanos de alta calidad se han modificado con el uso de nuevas tecnologías y sobre todo del internet, lo cual ha tenido un impacto directo en los modelos ortodoxos de reclutamiento de personal. Los cambios en éstos procesos se iniciaron en Estados Unidos, y se han ido adoptando poco a poco en Latinoamérica (Morell, 1999 y Rojas, 2010).

El uso del internet como medio de reclutamiento, es una práctica que empieza a ser más común entre las organizaciones, esto se debe a que permite reducir los costos en cuanto a tiempo, dinero y esfuerzo por parte de los reclutadores (Rojas, 2009).

El internet ofrece ventajas y beneficios a la organización tales como: la reducción de costos en la publicación de vacantes, ya que en ocasiones dicha publicación es gratuita cuando se trata de centros educativos o universidades, tal es el caso de la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM. La respuesta que se obtiene gracias al internet es casi inmediata y el tiempo de publicación de las vacantes pueden ser de hasta 30 días (Dessler, 2004 y Rojas, 2009).

Aunque son muchos los beneficios que el uso del internet ofrece, existen también ciertos inconvenientes como la recepción de más postulaciones de candidatos que no cubren con el perfil requerido y en algunas ocasiones se pueden recibir postulaciones de lugares geográficos muy alejados que suelen dificultar el reclutamiento (Dessler, 2004).

Sin embargo, a pesar de los inconvenientes, la velocidad y el gran impacto que ofrece el internet permiten mejorar y hacer más rentable el reclutamiento, tanto para el que solicita personal como para el que se postula. Según la *Society for Human Resources Management Career Journal*, en el 2005: "el 80 por ciento de los profesionales de Recursos Humanos colocan anuncios de empleo en internet para encontrar candidatos, y el 96 por ciento de los solicitantes lo usan para encontrar empleo", situación que en la actualidad se ha incrementado.

El impacto que ha generado el uso del internet en la actualidad en los procesos de reclutamiento es considerable, pero no debería desplazar al reclutamiento tradicional, y de hecho sería un error por parte del reclutador utilizarlo única y exclusivamente para realizar su trabajo. Puesto que las prácticas de reclutamiento tradicional no deben ser abandonadas, sino complementadas con el uso de nuevas tecnologías y el internet.

El internet permite al reclutador compartir la información acerca de la vacante y difundirla por medios electrónicos, sus principales ventajas son que puede transmitir la información a muchas personas, en poco tiempo y reducir costos. Otra ventaja es el acceso a bases de datos digitales, reducción en el tiempo de búsqueda de candidatos, eliminación de archivos impresos, etc. (Obando, 2010).

## SELECCIÓN DE PERSONAL

*"Se pueden reclutar a cincuenta candidatos,  
pero solo se seleccionará al mejor".  
(Muñoz, 2007)*

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se inicia el proceso de selección de personal, que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Previo a la selección de los candidatos es necesario que el reclutador; conozca la filosofía, misión, visión, objetivos generales, normas, reglamentos, así como los usos y costumbres de la organización, para tomar la mejor decisión (Muñoz, 2007).

También es necesario realizar una recopilación de información sobre el perfil solicitado y los candidatos que se han postulado a una vacante. El principal objetivo que persigue la selección de personal es obtener el o los nuevo(s) empleado(s); que sean idóneos para cubrir un puesto de trabajo específico.

De acuerdo con Muñoz (2007), los procesos tanto de reclutamiento como de selección de personal, ayudan a lograr los objetivos organizacionales, elevar la fuerza laboral de la empresa debido a la búsqueda e integración de personal altamente capacitado con potencial y talento, que garantice el trabajo eficiente de la organización en el futuro.

La selección de personal se refiere a la capacidad por parte del reclutador de predecir el comportamiento y los resultados futuros de un candidato dentro del ambiente laboral. Para poder predecirlo, es necesario evaluar antes las competencias, experiencia laboral, formación profesional, dominio de idiomas y paquetería(s) computacionales del candidato, que brindan una base sólida que permitirá tomar la decisión más acertada (Obando, 2010).

Cuando se tienen los resultados de la evaluación se realiza una comparación entre el perfil del candidato y el perfil solicitado, es decir, se trata de colocar al candidato adecuado en el puesto adecuado. Esta situación aumenta las probabilidades de que el empleado se encuentre satisfecho y se convierta en un trabajador productivo a largo plazo (Muñoz, 2009).

Durante el proceso de selección de personal se utilizan diversos documentos y técnicas tales como el currículum, la solicitud de empleo, la entrevista de selección, entrevista técnica, baterías de pruebas de personalidad e inteligencia o técnicas de simulación o *Assessment Center* (Varela, 2006).

### **Solicitud de empleo**

Una solicitud de empleo es un documento donde se registra información biográfica como edad, estado civil, educación, fecha y lugar de nacimiento, dirección, nacionalidad, estado civil, personas con las que vive, personas que dependen económicamente del solicitante (datos familiares), estado de salud, escolaridad (nombre, dirección, años cursados y certificados obtenidos), conocimientos generales, empleos anteriores (nombre de la empresa, puesto, periodo de labores, dirección, salario mensual, motivo de separación, nombre del jefe inmediato), referencias, así como datos económicos (pretensiones económicas, gastos mensuales, etc.).etc., se refiere a los datos básicos de un candidato que la empresa requiere.

Cabe mencionar que con la entrada en vigor de la actual Ley de Protección de Datos Personales en posesión de Particulares, las empresas deberán tener más cuidado en cuanto al tipo de información que solicitan y almacenan, justificando el uso que le dan a dicha información, para no hacerse acreedores a sanciones o multas.

## Entrevista de trabajo

La entrevista de trabajo se refiere a un proceso de comunicación dirigida, mediante la cual se pretende conocer al candidato, evaluar sus capacidades y habilidades que resultan necesarias para ocupar un puesto al cual se ha postulado (Ladino, 2008).

Existen diferentes tipos de entrevistas, por ejemplo la entrevista por competencias que tiene como finalidad evaluar el conjunto de competencias que posee un candidato, para determinar finalmente si cumple con los requisitos para desempeñar de forma eficiente determinado puesto de trabajo, en el presente o en el futuro. Al efectuar una entrevista por competencias; de acuerdo con Ladino (2008), ésta se encontrará basada en la evaluación de las competencias requeridas por el puesto específico de trabajo.

De acuerdo con Aguilar (2005), durante el proceso de entrevista, ambos actores, tanto entrevistador como entrevistado, tienen objetivos muy específicos que lograr. Por un lado el entrevistador pretende obtener información precisa, objetiva y clara del candidato, misma que será utilizada para poder predecir su desempeño futuro dentro del puesto, también deberá informar al candidato sobre las actividades, responsabilidades, requisitos necesarios del puesto y dar a conocer la empresa.

Mientras que el entrevistado tiene como objetivo principal, durante una entrevista de trabajo *vender* su perfil profesional y sus competencias para ocupar el puesto; así como recabar información sobre el trabajo a desempeñar y la organización para tomar una decisión de aceptar o rechazar la oferta (Debayle, 2008).

En la actualidad la entrevista de trabajo se ha convertido en un factor determinante que juega en muchas ocasiones un papel decisivo, puesto que es utilizada como una herramienta que le permite al reclutador conocer las competencias de los candidatos y poder determinar cuál es el candidato más

adecuado, motivado y calificado para ocupar un puesto determinado. Según Aguilar (2005), no se trata simplemente de encontrar una persona capaz, sino de determinar quién es el candidato más idóneo de todos los que aspiran a un mismo puesto, ya que una entrevista de trabajo puede ser la puerta que abrirá paso para obtener el empleo, o bien se convertirán en un obstáculo para lograrlo.

### **Pruebas psicométricas**

Las pruebas psicométricas son una medida objetiva y estandarizada para poder evaluar los patrones de comportamiento, personalidad, aptitudes, etc., que poseen los candidatos que se postulan a un puesto de trabajo específico. Existe una amplia variedad de pruebas, que pueden agruparse por niveles jerárquicos a los cuales se dirigen, por ejemplo nivel operativo, mandos medios y nivel superior.

La decisión de aplicar o no pruebas psicométricas o no dependerá del tipo de organización, el tipo de puesto y del tiempo disponible para cubrir la vacante, además de considerar los recursos económicos con los que cuenta la empresa o institución.

### **Pruebas técnicas**

Este tipo de pruebas son utilizados para evaluar de manera objetiva los conocimientos y habilidades adquiridos durante la formación o mediante la práctica profesional, que resulten necesarios para desempeñar un puesto de trabajo. Pueden ser evaluaciones sencillas, de tipo lápiz y papel, hasta pruebas más complejas y digitalizadas por computadora. Sirven como complemento de la evaluación global que se realiza de los candidatos para tomar una decisión más acertada basada en fundamentos sólidos (Rodríguez, 2007).

### **Técnicas de simulación (*Assessment Center*)**

El *Assessment Center* se ha convertido en una de las prácticas favoritas de las empresas para realizar sus procesos de selección, y se refiere al planteamiento de una situación o un problema a un grupo de candidatos quienes deberán dar una solución trabajando en equipo. Generalmente este tipo de situaciones o problemas, suelen ser complejos y pueden tener más de una posible solución, el objetivo de un *Assessment Center* es brindar la oportunidad al reclutador de evaluar comportamientos grupales tales como; el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, la participación y la solución de problemas, entre otras.

El *Assessment* tiene tres principales propósitos a evaluar: la decisión de quién seleccionar o promover, identificar fortalezas y áreas de oportunidad en los candidatos o empleados y el desarrollo de competencias laborales importantes para la organización. Se utiliza para investigar aspectos detallados y bien definidos, además de ser sencillo, adaptable, flexible y accesible es una herramienta moderna en el actual mundo laboral. Quien decida utilizar el *Assessment* como técnica para seleccionar personal deberá conocer a la organización y las necesidades que ésta demanda para poder responder a sus necesidades de una forma eficiente (Thornton, 2006).

Este tipo de evaluaciones ofrecen grandes ventajas, ya que al interactuar los candidatos pueden comportarse de forma natural y cotidiana, permitiéndole al reclutador identificar casi de forma inmediata al líder, al candidato más retraído, a los candidatos que se muestran inseguros o confusos, etc., comúnmente este tipo de evaluaciones son realizadas por más de un reclutador y algunos observadores extras, que pueden ser Gerentes o Directivos de la propia empresa. Esta técnica podría parecer muy costosa por la inversión de tiempo, esfuerzo y dinero que cuesta organizar, planear, ejecutar y evaluar sus resultados sin embargo, ofrece más beneficios al combinar la observación directa del comportamiento y el reporte de los observadores (Thornton, 2006).

El reclutamiento y la selección de personal son procesos de interacción entre individuo y organización, a través de los cuales se trata de conseguir un ajuste entre las expectativas, los objetivos de los individuos y los de la organización, denominado por Aguilar (2005), como *compatibilidad motivacional*. Durante esta situación se presentan una serie de esfuerzos por parte del individuo para evaluar la organización y, si le resulta de interés, para conseguir que lo contrate; al mismo tiempo, la organización trata de evaluar al individuo y, si este le resulta interesante, realizará esfuerzos para atraerlo hacia la organización y finalmente contratarlo.

Luego del proceso de selección de personal, el paso que sigue es la contratación de él o los candidatos más adecuados para ocupar el puesto vacante. En el proceso de contratación se formaliza la relación empresa – trabajador conforme a lo que dicta la ley.

Una vez contratado el nuevo empleado, deberá ser adecuadamente integrado a su medio ambiente de trabajo para garantizar su desempeño futuro. El proceso de dar a conocer entre el personal actual de la organización al nuevo trabajador, y capacitarlo en cuanto a la estructura organizacional, su historia, áreas o departamentos, así como las principales actividades que desempeñará se le conoce como inducción (Obando, 2010).

Durante este capítulo se han revisado de forma breve los principales conceptos relacionados con el proceso tanto de reclutamiento como de selección de personal, a continuación se analizarán 13 reclutamientos masivos organizados por la Bolsa Universitaria de Trabajo.

## CÁPITULO III. RECLUTAMIENTOS MASIVOS Y SEGUIMIENTO A CANDIDATOS UNAM

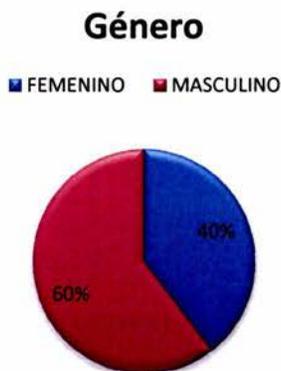
### RECLUTAMIENTOS MASIVOS DE 2010 - 2011

Para fines del presente informe, sólo serán analizados los datos obtenidos de 13 reclutamientos organizados en 2010 y 2011, para empresas internacionales como Sony Ericsson, Unilever (2), Kraft foods (2), AstraZeneca, Microsoft, AXA Seguros, Grupo Pochteca, Siemens, Nissan y Saint Gobain. En dicho periodo se atendieron a 1, 551 universitarios asistentes a los reclutamientos masivos, siendo Unilever y Microsoft las dos empresas que mayor impacto generaron entre la población universitaria.

RECLUTAMIENTOS 2010 – 2011			
Empresa	Fecha	Nombre del programa	Asistentes
Sony Ericsson	22/02/2010	<i>Trainee</i>	31
Unilever	03/05/2010	<i>Trainee</i>	138
Kraft foods	19/08/2010	<i>Trainee</i>	151
Unilever	29/09/2010	<i>Trainee Interns</i>	97
AstraZeneca	09/10/2010	Representante medico <i>Trainee</i>	92
Microsoft	12/11/2010	<i>Intership@Microsoft</i>	221
AXA Seguros	15/02/2011	<i>Axelerees 2011 (Becarios)</i>	83
Grupo Pochteca	17/02/2011	Atracción y Desarrollo de Ejecutivos comerciales ( <i>Trainee</i> )	125
Kraft foods	25/02/2011	<i>Becarios económico administrativos</i>	43
Unilever	07/03/2011	<i>Trainee</i>	224
SIEMENS	11/03/2011	<i>Trainee</i>	165
NISSAN	14/11/2011	<i>Trainee</i>	124
Saint Gobain	18/11/2011	<i>Trainee</i>	57
<b>TOTAL</b>			<b>1, 551</b>

Tabla 4. Reclutamientos 2010 – 2011. Muestra el total de reclutamientos organizados en 2010-2011 y el número de asistentes por evento.

Del total de asistentes 60.47 por ciento (938 asistentes) son hombres y 39.53 por ciento (613 asistentes) son mujeres.



**Gráfica 1. Género.** Muestra la distribución por género de los asistentes a los reclutamientos masivos.

### **Carreras solicitadas**

Durante los trece reclutamientos las carreras más solicitadas por las empresas fueron: Administración (8 veces), Actuaría e Ingeniería Industrial (7 veces), Contaduría y Economía (6 veces), Ingeniería en Computación, Matemáticas Aplicadas y Computación, Psicología e Ingeniería Mecatrónica (5 veces), Comunicación y Química (4 veces).

Mientras que las carreras que más asistentes registraron durante los reclutamientos masivos, fueron: Administración (266), Ingeniería Eléctrica Electrónica (113), Actuaría (103), Ingeniería Química (96), Ingeniería Mecatrónica (93), Química Farmacéutica Biológica (85), Economía (77), Ingeniería Mecánica (73), Física (67), Ingeniería en Computación (61), Psicología (56), Contaduría e Ingeniería Industrial (47 cada una).

Con lo que se satisface en gran medida las necesidades requeridas por parte de las empresas, aunque existe un área de oportunidad importante para algunas de las carreras con mayor demanda y que no registran tantos asistentes.

### Tipo de programa y situación académica

De acuerdo con las solicitudes realizadas por las empresas, por el tipo de programa requerido se puede dividir en dos: programas de *Becarios* y de *Trainee*. Siendo los programas de *Trainee* los más solicitados durante el periodo de 2010 y 2011, que representa 70 por ciento de las solicitudes, mientras que los programas de *Becarios* son requeridos 30 por ciento de las veces.

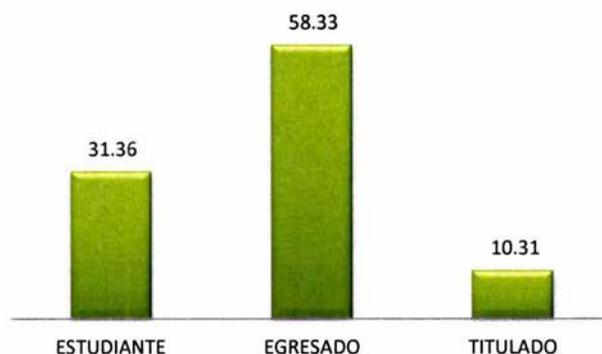
### Tipo de programa



**Gráfica 2. Tipo de programa.** Muestra la distribución de acuerdo con el tipo de programa solicitados por las empresas.

La situación académica de los asistentes se puede dividir en tres: estudiantes, egresados o titulados, de acuerdo con los datos analizados la situación académica más frecuente es egresado que representa 58.33 por ciento, los estudiantes representaron 31.36 por ciento y aquellos universitarios que se encuentran titulados solo ocupan 10.31 por ciento.

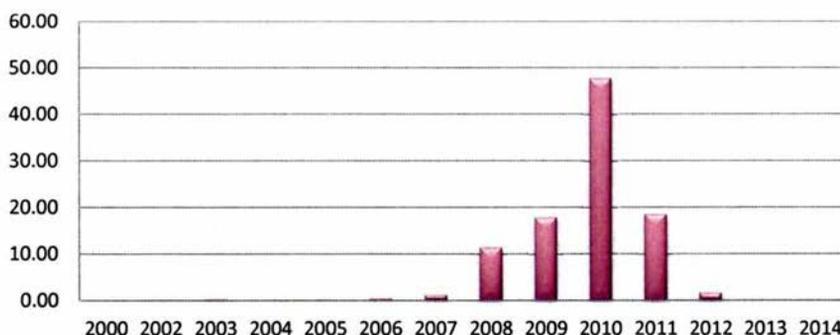
## Situación académica



**Gráfica 3. Situación académica.** Muestra la distribución de acuerdo a la situación académica de los asistentes a los reclutamientos.

El año de egreso de los asistentes más frecuente es 2010 (47.82 por ciento), 2011 y 2009 (18.53 y 17.89 por ciento). Es decir, que la situación de los universitarios que han concluido sus estudios profesionales, es recién egresados, misma que satisface el requerimiento de las empresas puesto que los programas de *Trainee* fueron más frecuentes durante el periodo analizado.

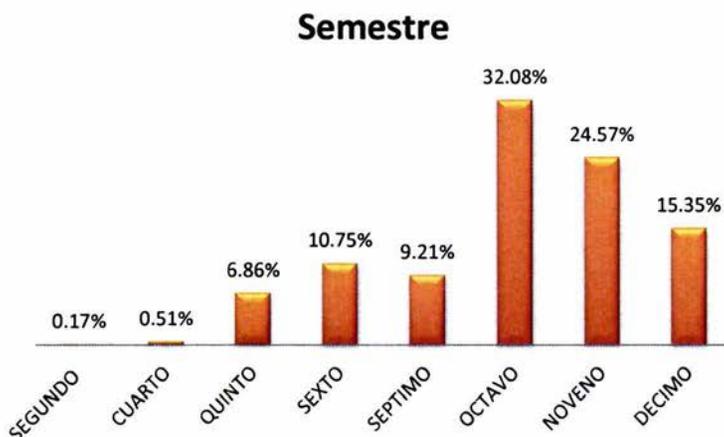
## Año de egreso



**Gráfica 4. Año de egreso.** Muestra la distribución por año de egreso de los asistentes que han concluido o están por concluir sus estudios profesionales.



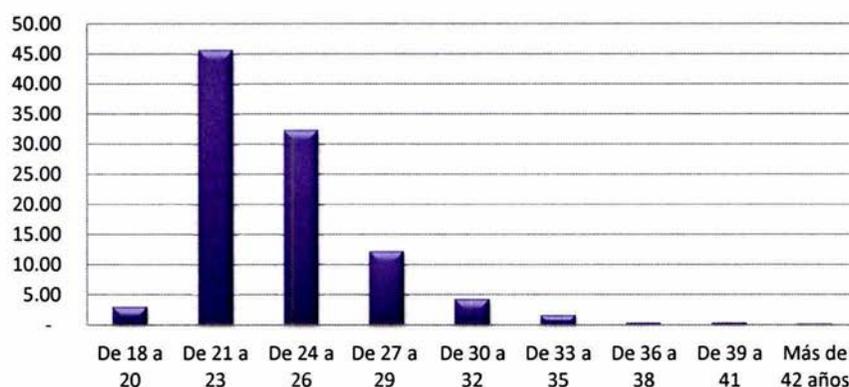
Por otra parte, cuando la situación académica es ser estudiante de licenciatura, los semestres más frecuentes son precisamente los últimos. El semestre más frecuente fue octavo (32.08 por ciento), seguido por noveno (24.57 por ciento), décimo (15.35 por ciento) y sexto (10.75 por ciento).



**Gráfica 5. Semestre.** Muestra la distribución de acuerdo al semestre que cursaban los asistentes en el momento del reclutamiento

El rango de edad de los asistentes a los reclutamientos masivos, fue desde 18 y hasta los 60 años, siendo la edad más frecuente 23 años (313 asistentes), el rango de edad más común fue de 21 a 23 años, seguido por 24 a 26 años. A partir de los 30 años es poco frecuente encontrar a asistentes de reclutamientos masivos, puesto que estos eventos se encuentran dirigidos principalmente a estudiantes de los últimos semestres o bien para recién egresados.

## Rango de edad



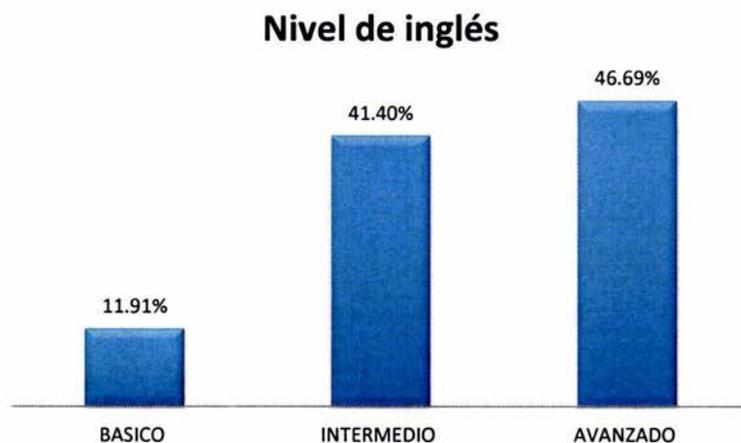
**Gráfica 6. Rango de edad.** Muestra la distribución de acuerdo al rango de edad de los asistentes a reclutamientos masivos.

## Idioma

Uno de los principales requerimientos por parte de las empresas es el dominio del idioma inglés, para el caso de los programas de *Trainee*, es un requisito indispensable contar con un dominio avanzando, para empresas como Siemens que requiere un nivel avanzado además de contar con la certificación del *Examen TOEIC* con mínimo 750 puntos, en el caso de empresas como Sony Ericsson, Unilever, Kraft foods y Microsoft el dominio también debe ser avanzado, aunque sin requerir una certificación o puntaje específico, mientras que para empresas como AztraZeneca y Grupo Pochteca el dominio de inglés requerido es de intermedio deseable.

Para los programas de *Becarios* el dominio del idioma inglés también es importante, aunque puede mostrarse un tanto más flexible, sin dejar de ser un requisito a la hora de seleccionar a los candidatos.

En cuanto al dominio del idioma inglés, los asistentes a los reclutamientos masivos, muestran un dominio de avanzado (46.69 por ciento) e intermedio (41.40 por ciento), puesto que de hecho es uno de los principales requisitos para cubrir con el perfil que se solicita.



**Gráfica 7. Nivel de inglés.** Muestra la distribución de acuerdo al dominio de inglés reportado por los asistentes.

### ***Instrumento de seguimiento a asistentes de reclutamientos masivos en la Bolsa Universitaria de Trabajo, UNAM***

El instrumento de seguimiento a candidatos que han asistido a los reclutamiento masivos organizados por la BUT, tiene como objetivo identificar a los asistentes que fueron contactados por la empresa responsable del reclutamiento, así como aquellos que fueron contratados, y conocer el perfil de esta relación laboral.

La aplicación del instrumento se divide en dos etapas, la primera se realizará de forma inmediata luego del evento y la segunda se aplicará después de al menos tres meses. Durante la primera fase se pretende realizar un seguimiento puntual del evento organizado, sometiendo a la valoración de los candidatos asistentes puntos como; la puntualidad, importancia y utilidad de la información proporcionada en el evento, calidad del mismo, etc.

La información obtenida de la primera fase permitirá al personal de la Bolsa Universitaria de Trabajo mejorar la calidad de los eventos posteriores. Otro de los objetivos de la primera fase es sensibilizar a los universitarios y notificarles que posteriormente recibirán un cuestionario de seguimiento.

La segunda etapa del seguimiento se realizará aproximadamente después de tres meses, para monitorear los avances en el proceso de selección a cargo de la organización. El instrumento utilizado en esta fase se divide en tres partes para identificar a tres tipos de asistentes:

- a) Los asistentes que fueron contactados por la empresa para una entrevista, entrevista de panel, un *Assessment Center*, etc., y que fueron contratados.
- b) Los candidatos que asistieron al reclutamiento, que fueron contactados por la empresa para asistir a una entrevista pero que no fueron contratados, sin embargo actualmente se encuentran laborando en otra empresa, y

- c) Los asistentes que no fueron contactados por la empresa en ningún momento, que actualmente no se encuentran laborando y tampoco están interesados en buscar empleo (*candidatos pasivos*).

El instrumento se encuentra compuesto por 28 reactivos de opción múltiple, para la primera fase se contemplan 7 reactivos de opción múltiple y para la segunda fase se elaboraron 21 reactivos. El tiempo requerido para responder el instrumento es de aproximadamente 10 a 15 minutos.

El instrumento se encuentra dirigido a todos los asistentes a los reclutamientos masivos especiales, organizados por la BUT, debido al proceso tan largo de hasta tres o cuatro meses que lleva continuar el reclutamiento directamente en las empresas responsables, el instrumento deberá ser aplicado por lo menos tres meses después de la fecha en que se haya realizado el evento en la UNAM.

El instrumento de seguimiento se digitalizará y será colocado en una dirección electrónica de la BUT, para poder utilizarse en los próximos reclutamientos que organice la Bolsa.

### **Ventajas del instrumento**

1. Contar con un instrumento digitalizado para realizar el seguimiento de los universitarios (alumnos y egresados), que asisten a los reclutamientos masivos que organiza la BUT, permitirá agilizar la recolección de datos acerca de lo que suceda después de un evento de esta magnitud.
2. Permitirá conocer cuántos de los asistentes son contactados por la empresa responsable del reclutamiento para continuar el proceso de reclutamiento y selección, con alguna entrevista, un panel, un *Assessment Center* o alguna otra evaluación.

3. También permitirá conocer cuántos de estos universitarios logran pasar a fases más avanzadas del proceso de selección, así como identificar las posibles razones por las cuales consideran los propios universitarios, que no fueron llamados o no pudieron continuar con el proceso.

A partir de los resultados obtenidos del cuestionario se pudieran realizar una comparación con las razones que las empresas identifican como áreas de oportunidad entre los universitarios UNAM para no concluir exitosamente un proceso de reclutamiento y selección.

4. En el caso de los universitarios contratados por la empresa responsable del reclutamiento se podrá obtener información acerca del vínculo laboral, así como el tipo de puesto y jornada laboral, la relación de su trabajo con la formación profesional, el salario, etc.
5. En el caso de aquellos universitarios que no fueron contratados por la empresa responsable del reclutamiento, pero que actualmente se encuentran trabajando (igual investigar el perfil) y, además en este caso indagar en cual fue la forma por la que se enteraron de su actual trabajo, y si la BUT o alguna Bolsa de Trabajo de alguna Escuela o Facultad de la UNAM los apoyó en su búsqueda de empleo.

Su importancia es que la BUT podría tener la posibilidad de contar con cifras de colocación por reclutamiento organizado, ya que si las empresas regresan año tras año a solicitar este tipo de servicios a la BUT es porque les funciona y existen contrataciones de por medio, además permitiría actualizar las bases de datos.

La desventaja a la cual se podría enfrentar la presente propuesta es que la información que se logre recolectar dependerá de la respuesta que se obtenga por parte de los universitarios.

### Fase 1. Evaluación del evento

*"Estimado Universitari@:*

*Con el fin de brindarte un mejor servicio te pedimos nos ayudes a contestar el siguiente cuestionario de acuerdo a tu experiencia como asistente a nuestros eventos, la información proporcionada será utilizada de forma CONFIDENCIAL y con fines estadísticos"*

Número de cuenta
------------------

#### 1. ¿Cómo te enteraste del evento?

a) Correo electrónico	
b) Bolsa Universitaria de Trabajo	
c) Bolsa de Trabajo de mi Facultad o Escuela	
d) En un taller, conferencia o plática	
e) Cartel	
f) Facebook	
g) Por un amigo, compañeros, profesores, etc.	
h) Otro	(Especifica)

#### 2. De acuerdo a tu asistencia al reclutamiento, evalúa los siguientes aspectos del eventos (Utilizando una escala que va de Excelente 7 a Malo 1)

	1	2	3	4	5	6	7
a) Facilidad para inscribirme							
b) Puntualidad del evento							
c) Registro el día del evento							
d) Organización y logística							
e) Calidad de las instalaciones							
f) Trato brindado por el personal de la Bolsa Universitaria de Trabajo							

#### 3. Evaluación del ponente y conferencia (Utilizando una escala que va de Excelente 7 a Malo 1)

	1	2	3	4	5	6	7
a) Puntualidad							
b) Calidad de la presentación							
c) Manejo del grupo							
d) Utilidad de la información proporcionada							
e) Claridad de la información							
f) Respuesta a las preguntas y dudas del grupo							

#### 4. ¿El evento cumplió con tus expectativas?

- SI
- NO (Indica la razón)

a) La empresa no es lo que yo buscaba y/o esperaba	
b) No reúno todos los requisitos solicitados por la empresa	
c) No cuento con disponibilidad para viajar	
d) No cuento con disponibilidad para cambiar de residencia	
e) No cuento con el dominio de inglés que la empresa demanda	
f) Otro	(Especifica)

5. Luego del evento, ¿Estás interesado en continuar con el proceso de selección convocado por la empresa responsable?

- SI
- NO (Indica la razón)

a) La empresa no es lo que yo buscaba y/o esperaba	
b) No reúno todos los requisitos solicitados por la empresa	
c) No cuento con disponibilidad para viajar	
d) No cuento con disponibilidad para cambiar de residencia	
e) No cuento con el dominio de inglés que la empresa demanda	
f) Otro	(Especifica)

6. ¿Recomendarías el evento a otras personas (amigos, compañeros, etc.)?

- Si
- No

7. ¿En qué áreas crees que deberíamos mejorar para brindarte un mejor servicio

¡¡Muchas gracias por tu colaboración!!

En caso de estar interesado en continuar con el proceso de selección convocado por la empresa responsable del evento de reclutamiento en tu Universidad, recibirás un cuestionario adicional con la finalidad de realizar un seguimiento a tu situación dentro de dicho proceso.



**DIRECCIÓN GENERAL DE ORIENTACIÓN Y SERVICIOS EDUCATIVOS  
SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y VINCULACIÓN  
DEPARTAMENTO DE BOLSA UNIVERSITARIA DE TRABAJO**



**Fase 2**

**CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO PARA RECLUTAMIENTOS MASIVOS EN LA BOLSA  
UNIVERSITARIA DE TRABAJO (BUT).**

*Susana Chávez Jaramillo*

**Instrucciones**

Estimado universitario, solicitamos de tu apoyo para contestar el siguiente cuestionario que tiene como propósito conocer tu experiencia en el o los reclutamientos masivos organizados por la Bolsa Universitaria de Trabajo (BUT), en los que participaste.

Tus respuestas son muy importantes, pues ayudarán a la UNAM y en particular a la Bolsa Universitaria de Trabajo (BUT), para realizar un proceso de seguimiento a candidatos UNAM e identificar a los universitarios contratados por las empresas que solicitan dichos reclutamientos.

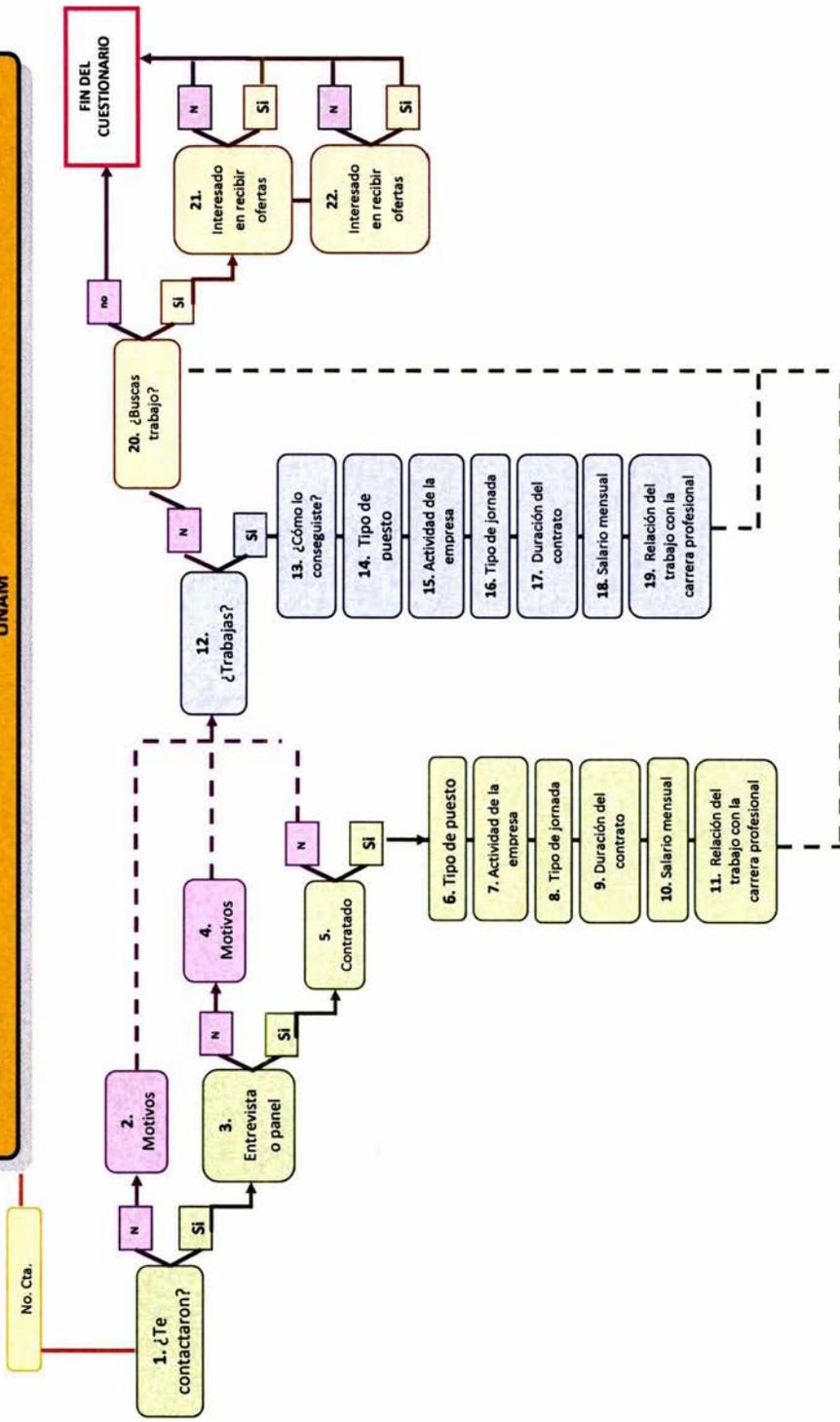
**La información que proporciones será estrictamente CONFIDENCIAL y sólo se utilizará con fines estadísticos**

**¡Muchas gracias por tu cooperación!**

A continuación se muestra un diagrama de flujo donde se muestra la estructura del cuestionario que se propone utilizar durante la Fase 2:

**FASE 2. Instrumento de seguimiento a asistentes a reclutamientos masivos en la Bolsa Universitaria de Trabajo,**

UNAM



## Procedimiento

1. Solicitar al área de Cómputo realizar una liga electrónica para la captura del registro de los candidatos interesados en asistir a los reclutamientos. Dicha base de datos deberá incluir por lo menos la siguiente información:
  - a) Nombre completo (iniciando con Nombre(s), Apellido paterno, Apellido materno).
  - b) Edad
  - c) Género (Femenino, Masculino)
  - d) Teléfono
  - e) Celular
  - f) Correo electrónico
  - g) Facultad o Escuela
  - h) Carrera (100 carreras que imparte la UNAM)
  - i) Nivel educativo (Licenciatura, Maestría o Doctorado)
  - j) Situación (Estudiante, Egresado o Titulado)
  - k) Semestre o Año de egreso
  - l) Área (de especialización en licenciatura o de posgrado)
  - m) Nivel de inglés (Básico, Intermedio o Avanzado)
  - n) Certificación
  - o) Puntaje
  
2. Para evitar duplicar registros se solicitará habilitar un filtro que no permita a los universitarios ingresar más de una vez sus datos. Luego de finalizar el registro el sistema deberá confirma al universitario que su registro fue recibido exitosamente:

*“Tus datos han sido registrados exitosamente, si cumples con todos los requisitos solicitados en breve recibirás tu clave de acceso para ingresar el día del evento”*

3. Posterior al día del evento, se deberá realizar una actualización de la base de datos, donde se incluirán a aquellos candidatos que no habían

sido registrados previamente y anexar una columna más para identificar la asistencia de los asistentes al reclutamiento.

4. Luego de al menos, tres meses a partir del día del evento, se consultará la base final del reclutamiento.
5. Identificar a los candidatos que asistieron al reclutamiento masivo.
6. Una vez identificados los asistentes se procederá a enviar por correo, la dirección electrónica donde estará disponible el instrumento.
7. Después de al menos 15 días, luego del envío del instrumento, se podrá proceder a realizar el análisis de datos obtenidos a partir de los resultados logrados mediante el instrumento.
8. Luego del análisis podrán presentarse estadísticas que ayuden a describir:
  - a) El número de candidatos contratados por la empresa, gracias a su asistencia al reclutamiento masivo organizado por la BUT.
  - b) El tipo de contrato, puesto y de empresa, el salario, tipo de jornada, duración del contrato, etc.
  - c) En el caso de que no hayan sido contratados, existen dos alternativas: los candidatos que no fueron contactados por la empresa, pero que actualmente se encuentran trabajando en otra empresa o institución y aquellos candidatos que no trabajan ni están en búsqueda de empleo.

## **Material**

1. Base de datos electrónica, actualizada de cada uno de los reclutamientos masivos organizados por la BUT.
2. Instrumento digitalizado de seguimiento a asistentes a reclutamientos masivos.
3. Conexión a internet.
4. Computadora.

## **Sujetos**

La población se encuentra conformada por todos los usuarios de la BUT; los universitarios registrados en el sistema automatizado, los asistentes a talleres, ferias de empleo, jornadas de reclutamiento y reclutamientos masivos.

La muestra para aplicar el instrumento estará representada por todos aquellos universitarios que asisten a los reclutamientos masivos que organiza la BUT. Para fines del presente informe, solo fueron descritos los datos obtenidos de trece reclutamientos organizados durante el 2010 y 2011, sin embargo el instrumento está diseñado para ser aplicado también en futuros reclutamientos.

## **CÁPITULO IV.**

### **RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE EL SERVICIO SOCIAL**

#### **CONCLUSIONES Y SUGRENCIAS**

##### **Aprendizajes y competencias obtenidos durante el Servicio Social**

Durante mi estancia en la BUT puede poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación profesional. Tales como la aplicación del proceso de reclutamiento, manejo de fuentes y medios para realizar dicho proceso, participar en la planeación, organización y logística de reclutamientos masivos para empresas trasnacionales.

Una aportación importante a mi formación profesional, fue la capacitación recibida como instructora de los talleres que se imparten en la BUT, aplicando todos los conocimientos adquiridos en la materia de Capacitación y adiestramiento de personal, además de tener la oportunidad de conocer y manejar el modelo de competencia profesionales propuesto por la BUT.

Tuve la oportunidad de aplicar el *networking*; dentro y fuera del Departamento, dentro: con los propios compañeros de servicio social y los trabajadores de otras áreas o departamentos de la DGOSE y, fuera: con los responsables de Bolsas de Trabajo, de Escuelas y Facultades de la UNAM, coordinadores de carrera, con responsables o Gerentes del área de Recursos Humanos o Atracción del Talento de las empresas que solicitan servicios a la Bolsa Universitaria de Trabajo.

Otra experiencia muy enriquecedora fue la asistencia a juntas de intercambio; donde tuve la oportunidad no solo de convivir con los responsables de Reclutamiento y Selección de empresas tan importantes como DANONE, BMW, COLGATE, 3M, ASTRAZENECA, PEPSICO, BIMBO entre otras, sino conocer sus procesos tanto de Reclutamiento como de Selección, sus instalaciones, sus plantas, etc. Siendo este uno de los contactos más directos con la realidad del mundo laboral fuera de la BUT. Además de asistir a la X Feria del Empleo UNAM 2010, como reclutadora del Departamento aplicando la entrevista inicial y breve.

A lo largo del Servicio Social tuve la oportunidad desarrollar competencias como: aprendizaje continuo, iniciativa, creatividad e innovación, adaptabilidad, trabajo por objetivos, tolerancia al estrés y trabajo en equipo.

## CONCLUSIONES

### *Del programa de Servicio Social*

El objetivo del programa de Servicio Social debería ser modificado e incluir entre las actividades que se realizan las entrevistas por competencias que en la actualidad se han convertido en una práctica común entre los prestadores de servicio social.

Se recomienda realizar un proceso de selección para determinar aquellos postulantes para realizar el Servicio Social en la Bolsa Universitaria de Trabajo. Llevando a cabo los siguientes pasos:

1. El postulante deberá cursar previamente los tres talleres que se imparten en la BUT: Obteniendo el Trabajo que Deseo, Elaboración de Currículum y Preparando mi entrevista de Trabajo.
2. Aplicar una entrevista por competencias a cada candidato que solicite realizar su Servicio Social en la BUT.
3. El interesado deberá presentar el día de su entrevista su currículum impreso y en versión electrónica.
4. Presentación de carta de motivos el día de su entrevista.

Todo esto con el objetivo de sensibilizar a los nuevos prestadores de Servicio Social, en cuanto al proceso de selección y lograr mayor empatía a la hora de: impartir los talleres, realizar entrevistas basadas en el modelo de competencias profesionales y participar en reclutamientos masivos. Además de que serviría como primer acercamiento a las actividades cotidianas que desempeña la BUT.

### ***De la propuesta***

De acuerdo con los trece reclutamientos analizados durante el periodo de 2010 y 2011, no todas las carreras que los oferentes de empleo solicitan acuden a los eventos, por lo tanto sugiero aumentar la difusión entre los alumnos y egresados de las siguientes carreras: Ingeniería Industrial, Matemáticas Aplicadas y Computación, Ciencias de la Comunicación, Derecho, Pedagogía, Contaduría, Química y Química en Alimentos, por encontrarse dentro de las carreras más solicitadas por las organizaciones y que registran menos asistentes en este tipo de eventos.

Una estrategia para lograr mayor impacto entre la población escolar de universitarios es tener presencia dentro de las Escuelas y Facultades del campus de Ciudad Universitaria, mediante la implementación de Jornadas de Reclutamiento con el objetivo de atraer a una mayor cantidad de candidatos y realizar actividades de difusión acerca de los beneficios que ofrece la BUT. Tales como los tres talleres gratuitos y exclusivos para los universitarios (tanto estudiantes como egresados UNAM), la aplicación del *Examen* TOEIC, el sistema automatizado, feria del empleo y los reclutamientos masivos especiales, entre otros.

Por otra parte para atender a uno de los objetivos de la BUT planteados desde su fundación, se sugiere realizar una búsqueda de empresas que requieran de universitarios de aquellas carreras que solo en pocas ocasiones publican vacantes por ejemplo, de carreras como; Medicina, Ingenierías

específicamente de la División de Ciencias de la Tierra (Geológica, Minas y Metalurgia, Petrolera, etc.), Medicina Veterinaria y Zootecnia, Artes entre otras.

Como se mencionó con anterioridad el seguimiento es un tema muy importante para una Bolsa de Trabajo en general y en particular de la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM, puesto que contar con éste tipo de información permitirá conocer el impacto real de los eventos que organiza, el número de contrataciones realizadas por las empresas que solicitan sus servicios, así como las principales razones por las cuales los universitarios presentan un desempeño deficiente en su proceso de búsqueda de empleo e inserción en el mercado laboral.

Debido a la amplia gama de actividades que se realiza el Sistema de Bolsa de Trabajo de la UNAM; integrado por el servicio de Bolsa de Trabajo que brinda cada Escuela y Facultad de la universidad, se sugiere que debería existir por lo menos a nivel central en la BUT una o dos personas encargadas de realizar el seguimiento de los eventos que se organizan tales como los reclutamientos masivos, la Feria anual del empleo, las vacantes ofertadas en el Sistema Automatizado de la BUT, etc. Una buena estrategia para atender a esta necesidad sería emplear a uno o dos prestadores de Servicio Social y capacitarles en dicha actividad.

Se sugiere para investigaciones futuras realizar una prueba piloto del instrumento propuesto con una muestra de al menos 155 asistentes a los reclutamientos masivos organizados por la BUT, para realizar los ajustes que resulten necesarios en su estructura, agregar o eliminar reactivos.

### ***Conclusiones generales y sugerencias***

Uno de los objetivos de la UNAM, es que sus alumnos y egresados sean capaces de incorporarse a la vida productiva del país, y de ahí la importancia que representa no solo la BUT sino el Sistema Universitario de Bolsa de Trabajo conformado por las 22 Bolsas de Trabajo y 3 Direcciones Generales CCH, ENP y DGOSE.

Siendo una de las principales actividades que realiza la BUT el reclutamiento constante de universitarios cumpliendo así uno su principal objetivo de brindar apoyo al estudiante y egresado en su incorporación al mercado laboral (DGOSE, 2011).

En cuanto al servicio que brindan las Bolsas de Trabajo de Escuelas y Facultades tanto del campus de Ciudad Universitaria como en las distintas Facultades de Estudios Superiores, se sugiere unificarlo al impartir los tres talleres que apoyan a los universitarios en su proceso de búsqueda de empleo, en su propio plantel y en caso de no poder impartirlos canalizar a los interesados a las instalaciones de la DGOSE.

A pesar de los grandes esfuerzos que se realizan existe un área de oportunidad en cuanto a la difusión de la BUT en particular, pero en general del Sistema Universitario de Bolsa de Trabajo, para dar a conocer sus beneficios, actividades y servicios, entre los universitarios tanto alumnos como egresados. Para atacar este problema se sugiere trabajar una red de contactos, con el personal de las distintas Bolsas de Trabajo de Escuelas y Facultades de la UNAM, así como los coordinadores de carrera de cada plantel, con el objetivo de trabajar en una misma dirección y poder lograr un mayor impacto entre los estudiantes y egresados de la universidad.

Una estrategia para incluir a los profesores de carrera que son quienes tienen mayor contacto con los alumnos se sugiere realizar una reunión anual con los coordinadores de carrera para poder compartirles información acerca de los beneficios y servicios que ofrece la BUT, así como difundir entre ellos los perfiles y requisitos de un *Becario* o un *Trainee*, los reclutamientos masivos, los talleres que se imparten, la aplicación del *Examen* TOEIC, feria del empleo, etc.

Otra estrategia para aumentar la difusión e impacto, de la BUT se sugiere colocar un stand informativo en cada una de las Escuelas y Facultades del campus de Ciudad Universitaria, apoyándose de sus prestadores de Servicio Social, durante las primeras dos semanas de cada semestre. El objetivo de tener presencia al iniciar el semestre será atraer al mayor número

de candidatos con buen perfil, generar una base de datos actualizada y difundir las actividades que realiza la BUT.

En cuanto al formato utilizado para generar las bases de datos que se utilizan comúnmente en las actividades diarias de la BUT, sugiero crear un solo formato general en el que se puedan incluir datos mínimos necesarios como: nombre completo, edad, género, teléfono, celular, correo electrónico, escuela o facultad, carrera, nivel máximo de estudios, situación académica actual, año de egreso o semestre, dominio de inglés, certificación, puntaje obtenido y otros idiomas. Ya que el contar con el mismo formato permitirá realizar una base de datos general para agilizar la búsqueda de candidatos, y a su vez se podrán incluir bases de datos de: reclutamientos masivos especiales, Feria del Empleo UNAM, talleres, jornadas de reclutamiento, etc.

Además aprovechar los recursos que se ha otorgado a la Universidad a través de la BUT, por parte de Universia y trabajando.com, ya que una buena opción de hacer llegar la información de forma oportuna y equitativa a los universitarios sería que todas las Bolsas o por lo menos la mayor parte de ellas, utilizarán el mismo portal para publicar sus vacantes y avisos. Esta situación ampliaría el impacto en general de las Bolsas de Trabajo de la UNAM, brindando a los usuarios mayores oportunidades de consultar a ofertas de empleo e información relevante de eventos, talleres, reclutamientos, feria de empleo, fechas de aplicación del *Examen* TOEIC, conferencias, etc.

Según Bohlander (2008), debido al uso cada vez más común del internet como herramienta para difundir información, en el presente informe se sugiere utilizar medios como el *facebook* y el *twitter* para poder publicar las convocatorias de programas de *Becarios* y *Trainee*, siempre que sea posible, por ejemplo aquellos programas que se realizan de forma regular en la Universidad (*Unilever*, *Kraft foods*, *Procter & Gamble*, *AXA Seguros*, etc.). Este tipo de publicidad aumentará el impacto entre los usuarios de estos medios de comunicación electrónica, y la información estaría al alcance de candidatos pasivos de acuerdo con Mondy (2005); que se refiere a aquellas personas que a pesar de contar con el perfil profesional requerido en alguna vacante no se encuentran buscando una oportunidad laboral.

De acuerdo con Bohlander (2008), las nuevas tecnologías han cambiado las formas de reclutar durante los últimos años y el uso del Sistema Automatizado en la BUT, ha permitido ampliar el impacto entre los universitarios, así como reducir el tiempo de publicación de las ofertas de empleo, búsqueda de candidatos y eliminación de archivos impresos. Para atender esta necesidad sugiero la creación de un programa de servicio social para la carrera de Informática o Ingeniería en Computación, que tendría a su cargo el área de difusión en redes sociales, para atender a los usuarios y darle mantenimiento.

Otra área de oportunidad identificada es la escasez de candidatos para cubrir vacantes de tipo gerencial o directivo, por lo tanto se recomienda generar contactos con las Coordinaciones de Maestrías que son impartidas en la Universidad, y que se encuentran dentro de las más solicitadas para atender la necesidad que demandan las empresas para cubrir vacantes a nivel Gerencial o Directiva, ya que generalmente se apoya las empresas con posiciones *Juniors* o de nuevo ingreso.

Por otra parte como menciona Montoya (2008), existe un desconocimiento generalizado entre los universitarios que no identifican las necesidades reales que exige el mercado laboral, o bien no se preocupan por conocerlas antes de egresar de la licenciatura. Esta situación requiere que las instituciones educativas en general y en particular la UNAM, presten más atención al servicio que brindan a sus alumnos y egresados para favorecer su inserción en el mercado.

Los universitarios en general (o la mayor parte de ellos), desconocen los requerimientos y exigencias del mercado laboral actual de acuerdo con la profesión que estudian. Por lo tanto sería muy útil promover la concientización de los universitarios alumnos y egresados, para que también sean ellos quienes busquen las oportunidades de acercarse al mercado laboral desde que están estudiando y para que utilicen los servicios que brindan sus Departamentos de Bolsa de Trabajo de su Facultad o Escuela y la BUT.

Además del desconocimiento generalizado de las exigencias del mercado laboral actual por parte de los universitarios, existe una deficiencia por parte de las empresas que solicitan recursos humanos de la universidad, por lo que se sugiere dar a conocer entre las empresas toda la oferta educativa con la que cuenta la UNAM, al realizar una guía resumida donde se describa de forma muy breve el perfil del egresado de las distintas licenciaturas de la universidad y entregar este resumen a las empresas que tienen contacto directo con la BUT.

Las exigencias del mercado laboral se han modificado durante los últimos años y se han ido agudizando cada vez más según Ismalej (2006), de ahí la importancia de que los universitarios conozcan desde su estancia en la universidad los principales requisitos que se les exigirán cuando deseen ingresar al mundo laboral.

Uno de estos requisitos que se ha convertido en uno muy importante es el dominio de idiomas, específicamente del inglés, por lo que se sugiere sensibilizar a los responsables de las Bolsas de Trabajo de la UNAM y coordinadores de carrera, acerca de la importancia de desarrollar la habilidad del idioma inglés de forma oportuna entre sus alumnos, es decir, antes de que éstos se encuentren cursando el quinto semestre. Ya que contar con esta valiosa herramienta facilitará su inserción en el mercado laboral, cumpliéndose así uno de los objetivos particulares de la BUT y en general del Sistema Universitaria de Bolsa de Trabajo. Además de la importancia de contar con el dominio del idioma inglés en niveles avanzados, es necesario presentar una certificación que lo avale, ya que el requisito de un puntaje específico se está convirtiendo rápidamente en un filtro crucial para algunas empresas trasnacionales.

En el caso particular de la UNAM se cuenta con un Centro de Estudios de Lenguas Extranjeras (CELE), sin embargo, dicha dependencia no es suficiente para atender a una población tan extensa, ya que no se encuentra disponible para todos los universitarios. Otra desventaja que a la cual se enfrenta el CELE es que desarrolla en sus alumnos en mayor medida

habilidades de lectura, traducción y gramática, pero el mundo laboral exige hablar el idioma.

En los programas de *Becarios* y *Trainee*, la experiencia anterior generalmente no tiene tanta importancia, puesto que justamente se espera que este tipo de programas sean uno de los primeros contactos con el mundo laboral. Sin embargo, en estos casos lo que se evalúa son las competencias con las cuales cuentan los candidatos, su dominio de idiomas (particularmente del inglés), el semestre actual que cursen o la generación de egreso, las actividades extracurriculares (deportes, pasatiempos, intercambios académicos, etc.), ya que las empresas esperan incorporar a jóvenes talentos con alto potencial para recibir capacitación.

Las principales competencias que se esperan tengan los candidatos aspirantes a participar en estos programas son: iniciativa, aprendizaje continuo, impacto, trabajo en equipo, orientado a resultados, tolerancia al estrés, adaptabilidad y comunicación.

Existe entre los universitarios una confusión con el término **Becario**, ya que en general lo entienden como el *Becario* académico, es decir, aquel alumno inscrito con una situación económica adversa y buen desempeño escolar, a quién se le otorga un apoyo monetario mensual para que pueda continuar con sus estudios. Sin embargo, el término *Becario* en el mundo empresarial es aquel alumno inscrito en licenciatura desde cuarto o quinto semestre hasta un año antes de culminar sus estudios profesionales, que ingresa a una organización para desarrollar un proyecto específico, adquirir experiencia y a cambio de este trabajo que desempeña recibe una beca, que puede ir desde los \$4, 000.00 hasta los \$11, 000.00.

Otro requisito primordial es la experiencia que cada candidato pueda generar en su área específica de formación profesional, para cubrir este requisito se sugiere generar interés entre los universitarios desde los primeros semestres de la licenciatura, dándoles a conocer los perfiles de *Becarios* y *Trainees*. Invitarlos a que se relacionen desde que están estudiando con el medio laboral para que al momento de egresar tengan más herramientas que

les permitan incursionar en el mercado laboral de una forma efectiva y sin tener que dejar pasar meses e incluso años para poder conseguir el primer empleo.

La experiencia laboral y profesional que representa un programa de *Becario* o de *Trainee* le ofrece a los universitarios experiencia invaluable, ya que les permite poner en práctica sus conocimientos teóricos, adquirir nuevos aprendizajes, además de que uno de los principios de la Andragogía es que los adultos generan un aprendizaje más significativo cuando tienen en cuenta la utilidad de aquello que están aprendiendo. Dichos programas no solo benefician a los universitarios, sino que a las propias organizaciones, al funcionar para ellas como semilleros de talento que son formados desde el principio con su misión, visión, filosofía y valores.

Es importante que durante la formación profesional los universitarios empiecen a incluirse en actividades relacionadas con su profesión, ya que además de los programas de *Becarios* o *Trainee*, el servicio social y las prácticas profesionales, ofrecen escenarios donde un alumno o egresado puede poner en práctica su conocimiento y adquirir experiencia, además de ser un buen momento para empezar a vincularse y poder obtener un empleo a futuro.

El Sistema Universitario de Bolsa de Trabajo de la UNAM, cuenta una amplia gama de servicios que les pueden ayudar y orientar para facilitar su tránsito entre la vida académica y el mundo laboral, siendo responsabilidad de ambos actores tanto responsables de las áreas de Bolsas de Trabajo de Escuelas o Facultades aumentar la difusión de los servicios, actividades y beneficios, sin embargo, también es responsabilidad de los universitarios buscar acercarse a estos Departamentos y aprovechar al máximo los recursos que la Universidad pone a su disposición para apoyarlos en su proceso de búsqueda de empleo de forma gratuita.

## Referencias

Aamodt, M. G., Martínez, S. Reyes, P. L., Castillo, C. R. (2010). *Psicología industrial/Organizacional. Un enfoque aplicado*. Sexta edición. México: Cengage Learning.

Agenda Estadística 2010, Universidad Nacional Autónoma de México, disponible en <http://www.planeacion.unam.mx/Agenda/2010/disco/#>, consultada el 10 de marzo de 2011.

Aguilar, C. T. (2005). *Preparando mi entrevista de trabajo, Manual de taller*. Primera reimpresión. Dirección General de Orientación y Servicios Educativos: UNAM.

Atilano, L. B. (2010). *Competencias profesionales que las empresas requieren de la Licenciatura en Pedagogía en la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM*. Tesis de Licenciatura. UNAM: Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Pedagogía.

Aznar, D. M. (Comunicación personal, 22 de marzo de 2011).

Bohlander, G. Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. Decimo cuarta edición. México: Cengage Learnig.

Chiavenato I., Solares, A. F., Rodríguez, T. J. L. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.

Debayle, R. (2008). *Conseguir empleo en tiempos difíciles. Lo importante no es lo que vendes sino como te vendes*. México: Aguilar.

Dessler, G. (2004). *Administración de personal*. Octava edición. México: Pearson Prentice Hall.

Dirección General de Orientación y Servicios Educativos, (2010). *Guía de carreras UNAM 2009 – 2010*. Publicaciones DGOSE, Universidad Nacional Autónoma de México, Secretaría de Servicios a la Comunidad.

Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (2011), disponible en <http://www.dgose.unam.mx/>, consultado el 23 de febrero 2011.

Gómez, J. H. (1999). *Obteniendo el Trabajo que Deseo. Manual de Taller*. México: Dirección General de Orientación y Servicios Educativos, UNAM.

Gómez, N. T., Terán, T. (2005). *Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la Gerencia de Recursos Humanos en la empresa Edil Oriente Internacional Maturín, Estado Monagas*. Tesis de licenciatura. Universidad de Oriente: Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas, Departamento de Gerencia de Recursos Humanos.

Ismalej, A. N. L. (2006). *Administración de la planeación y reclutamiento del recurso humano para la prestación de un servicio efectivo en una industria maquiladora. Trabajo de graduación. Ingeniería Industrial*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería.

Ladino, T. A. M., Orozco, A. D. C. (2008). *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y*

profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A.E.S.P. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de ingeniería Industrial.

Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. (2011). Marco constitucional y Legal, Universidad Nacional Autónoma de México, Oficina del Abogado General, Dirección General de Estudios de Legislación Universitaria, Disponible en: <http://www.dgelu.unam.mx/m2.htm>, Consultado el 27 de abril de 2011.

Mondy. R. W., Noe, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos. Novena edición. México: Pearson Prentice Hall.

Montoya, J. L. P. (2008). Un nuevo modelo de reclutamiento y selección basado en competencias: la Bolsa Universitaria de Trabajo UNAM. *Revista semestral de investigación de la Universidad La Salle Pachuca*, Vol. III enero – junio. pp. 23 – 34. Xihmai: México.

Montoya, J. L. P. (Comunicación personal, 12 de abril de 2011).

Muñoz, P. I. E. (2007). Aplicación de la Ingeniería Industrial al reclutamiento y selección de personal en una Institución de Formación. Trabajo de graduación. Ingeniería industrial. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Muñoz, G. R. (2009). Proceso de reclutamiento y selección: un caso de estudio AIESEC. Monografía. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.

Portal de Estadística Universitaria, Universidad Nacional Autónoma de México, disponible en: <http://www.estadistica.unam.mx>, consultada el 9 de marzo de 2011.

Morell, B. A., Brunet, I. I. (1999). El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional. *Papers* 59, pp. 173 – 194.

Obando, Z. N. (2010). Análisis del proceso de selección y reclutamiento entre Colombia y Japón. CESA: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Olvera, C. G. (2008a). Elaboración de currículum. Manual de taller. México: Dirección General de Orientación y Servicios Educativos, UNAM.

Olvera, C. G. (2008b). Las competencias más solicitadas en el mercado laboral de la Bolsa Universitaria de Trabajo. *Revista semestral de investigación de la Universidad La Salle Pachuca*, Vol. III enero – junio, pp.13 – 21. Xihmai: México.

Olvera, R. P. (2009). Propuesta para fortalecer la comunicación entre la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM y las Facultades de Estudios Superiores. Informe Profesional de Servicio Social. UNAM: Facultad de Psicología.

Paredes, A. (2011). Comunicación personal, (5 de junio 2011).

Rodríguez, V. J. (2007). Administración moderna de personal. Séptima edición. México: Cengage Learning.

Rodríguez, O. (2011). Comunicación personal, (5 de junio 2011).

Rojas, P. (2010). Reclutamiento y selección 2.0. Primera edición. UOC: Barcelona.

Varela, R. A. (2006). Administración de la compensación, Sueldos, salarios y prestaciones. Primera edición. México: Pearson Educación de México.

Vázquez, M. C. L. (2008). Metodología para la evaluación de competencias profesionales. *Revista semestral de investigación de la Universidad La Salle Pachuca*, Vol. III enero – junio. pp. 7 – 12. Xihmai: México.

Vázquez, M. C. L., Escamilla, J. V. (2010). Perfil profesional de los registrados en la IX Feria de Empleo UNAM. Ponencia. XVIII Congreso Mexicano de Psicología, México, DF.

Vázquez, M. C. L. (Comunicación personal, 15 de marzo de 2011).

Vázquez, M. C. L., Montoya, J. L. (2011a). Cambios en los procesos de reclutamiento y selección de los universitarios: el modelo de competencias de la Bolsa Universitaria de Trabajo UNAM.

Vázquez, M. C. L., Montoya, J. L. (2011b). Estrategias de reclutamiento y selección por competencias: el caso de la Bolsa Universitaria de Trabajo, UNAM.

100 UNAM, Universidad Nacional Autónoma de México 1910 – 2010, disponible en: <http://www.100.unam.mx> , consultado el 10 de marzo de 2011.

## GLOSARIO

**Agencias de colocación:** son agencias quienes cobran a la empresa un mes de salario por cada persona que coloquen a su servicio.

**Análisis de puestos.** Procedimientos para determinar los deberes y las habilidades que requieren un trabajo específico, y el tipo de persona que debería contratarse para desempeñarlo.

**Bolsas de trabajo:** asociaciones que proporcionan información acerca de las vacantes en diferentes empresas. Tanto empresas como trabajadores pueden recurrir gratuitamente en la búsqueda de sus servicios.

**Candidato potencial.** Se refiere a aquel candidato que reúne todos requerimientos para poder postularse a una vacante determinada

**Compatibilidad motivacional.** Grado en que las actividades, habilidades y las responsabilidades del puesto, el modo de operación, los valores de la organización y la ubicación geográfica de ésta son compatibles con el tipo de medio ambiente que proporciona satisfacción personal al ocupante del puesto. Es el grado en que el propio trabajo es personalmente satisfactorio.

**Competencias.** Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permite la realización exitosa de una actividad y que marcan concretamente la diferencia entre el desempeño excelente y uno simplemente promedio; estas características se ponen de manifiesto con mayor claridad cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.

**Competencia laboral.** La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una institución real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también (y, en gran medida), mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

**Descripción de puestos.** Lista de deberes, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo, relaciones, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto de trabajo, como producto del análisis de puestos.

**Entrevista por competencias.** Tiene como propósito fundamental evaluar el conjunto de competencias que posee una persona, para determinar finalmente si es apta para desempeñar determinado puesto en el presente o futuro. La entrevista por competencias se encontrará orientada a las competencias que se desea evaluar.

**Outsourcing.** Fuente de reclutamiento con mayor uso en la actualidad mediante el cual las empresas obtienen su personal necesario, a través de la subcontratación de empresas especializadas y confiables.

**Organigrama.** Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución/empresa, de una de sus áreas/departamentos, o bien de alguna de sus unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

**Recurso humano.** Personal necesario y con el que la organización cuenta para su funcionamiento.

**Reclutamiento de personal.** Técnicas u procesos orientados a atraer a candidatos potencialmente calificados para ocupar cargos dentro de una empresa.

Proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

**Sistema de reclutamiento y selección de personal.** Serie de actividades necesarias para proveer a la institución el recurso humano adecuado para que se presten los servicios de educación idóneos y de alto nivel.

**Selección de personal.** Proceso encargado de elegir a los candidatos idóneos y con determinado perfil para desempeñar funciones en las compañías y aumentar la ventaja competitiva de las mismas.

Elegir entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar las vacantes existentes, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

**Talento humano.** Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.