



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**

**COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA**

**ASSESSMENT CENTER:  
PROPUESTA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA  
BIBLIOTECA INFOTEC**

**TESINA  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN BIBLIOTECOLOGÍA Y  
ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN**

**P R E S E N T A:**

**MERCEDES SIMONI NIEVES**

**ASESOR: DR. FEDERICO HERNÁNDEZ PACHECO**



**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**CDMX**

**2016**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## Dedicatorias

A:

*Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*Mis padres Mercedes y Arturo, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me han apoyado. Los quiero mucho.*

*Mi hermano Arturo, por compartir momentos inolvidables y apoyarme siempre, te quiero mucho.*

*Mi novio Mauricio, quien me apoyó y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.*

## Agradecimientos

A:

*Mi asesor: Dr. Federico Hernández Pacheco, por todo su conocimiento y apoyo brindado.*

*Mis sinodales: Dra. Brenda Cabral Vargas, Mtra. Blanca Estela Sánchez Luna, Mtra. Marisa Rico Bocanegra y, en especial, al Dr. Hugo Alberto Figueroa Alcántara, por todo su tiempo e interés académico para mejorar esta tesina.*

*Les brindo a todos ellos esta tesina por todo su apoyo y confianza.*

Estoy convencido que nada de lo que hacemos es más importante que contratar y desarrollar personas. Y al final del día, apuestas por la gente, no por estrategias.

Lawrence Bossidy.

## Índice

Introducción	11
Capítulo 1. Las Bibliotecas Especializadas y sus Recursos Humanos	13
1.1 La función de las Bibliotecas Especializadas	13
1.2 Perfil del bibliotecólogo profesional y no profesional	15
1.2.1 Perfil del bibliotecólogo profesional	16
1.2.2 Perfil del bibliotecólogo no profesional	18
1.3 La administración de los recursos humanos	19
1.4 El proceso de reclutamiento de recursos humanos	21
1.5 El proceso de selección de recursos humanos	32
1.6 La gestión de recursos humanos por competencias	36
1.6.1 Competencias del bibliotecario del Siglo XXI	39
Capítulo 2. INFOTEC. Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación	44
2.1 Objetivos, misión y visión	44
2.2 Estructura orgánica de INFOTEC	47
2.3 Departamento de Recursos Humanos	55
2.4 Biblioteca INFOTEC y su personal	57
2.4.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la Biblioteca INFOTEC.	61
Capítulo 3. El Assessment Center: una propuesta para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en la Biblioteca INFOTEC.	85
3.1 Aspectos generales de Assessment Center	85
3.2 Metodología	86
3.3 Propuesta de AC para la Biblioteca INFOTEC	90
3.3.1 Justificación	90
3.3.2 Objetivos	90

3.3.3 Alcance	91
3.3.4 Participantes	92
3.3.5 Duración	93
3.4 Preparación de AC para la Biblioteca INFOTEC	94
3.5 Desarrollo de AC para la Biblioteca INFOTEC	96
3.6 Cierre de AC	97
Conclusiones	99
Bibliografía	100
Anexos	
Anexo 1. Técnica Headhunter	103
Anexo 2. Técnica Outsourcing	104
Anexo 3. Estructura Orgánica INFOTEC Parte 1	106
Anexo 4. Estructura Orgánica INFOTEC Parte 2	107
Anexo 5. Ejemplo de la Biblioteca Municipal Valle de Chalco que implemento el Assessment Center	108
Anexo 6. Entrevista para la vacante de técnico responsable de servicios a los usuarios.	109
Anexo 7. Actividad 1	110
Anexo 8. Actividad 2	113
Anexo 9. Actividad 3	115

## Índice de figuras

1. Transterrados	27
2. Bolsa de trabajo	27
3. Reclutamiento	28
4. Ciudadanos en red	28
5. Marketing	29
6. Jobs	29
7. Archivos alfabéticos	30
8. Reclutamiento	31
9. Modelo de competencias de Spencer & Spencer	37
10. Diagrama del proceso de reclutamiento y selección de la Biblioteca INFOTEC	68
11. Proceso del Assessment Center	87
12. Diagrama de Assessment Center aplicado a la Biblioteca INFOTEC	94
13. Programación de actividades	97

## Índice de cuadros

1. Mercado de trabajo en oferta y demanda	22
2. Cronograma del proceso de reclutamiento y selección de personal de la Biblioteca INFOTEC	67
3. Perfil de director de biblioteca	69
4. Perfil de jefe de área	71
5. Perfil de técnico responsable de servicios de usuarios	73
6. Perfil de técnico de biblioteca	75
7. Perfil de técnico auxiliar de biblioteca	77
8. Perfil de técnico responsable de tecnologías de la información	80
9. Perfil de bibliotecario referencista	82
10. Assessment Center	89

## Introducción

La Biblioteca INFOTEC ha tenido un crecimiento dentro de su estructura interna, ya que al ser una biblioteca relativamente nueva, en muy poco tiempo se realizaron grandes avances para una funcionalidad adecuada, tales como:

1. Un correcto espacio físico para el establecimiento de la biblioteca;
2. Contratación de personal para la administración;
3. Realización de reglamentos y manuales de la Biblioteca INFOTEC;
4. Compra de colecciones especializadas para la satisfacción de los usuarios;
5. Inicio de los procesos físicos y técnicos de la colección y,
6. Comienzo a la atención a usuarios.<sup>1</sup>

Estos avances hicieron posible que la Biblioteca comenzara a funcionar y a plantearse metas a corto y largo plazo. Al incrementar las actividades, fue necesario iniciar un proceso de reclutamiento y selección de personal especializado para cada nuevo departamento de la Biblioteca.

Fue así como se elaboraron los perfiles de los puestos vacantes para posteriormente lanzar las campañas de contratación con las especificaciones de los puestos, este proceso se llevó a cabo de una manera deficiente, ya que era la primera vez que se realizaba dentro de la Biblioteca INFOTEC; además de no contar con material de evaluación para los candidatos.

Por lo que se realizó este trabajo con el objetivo de:

1. Presentar un panorama conceptual de las bibliotecas especializadas y sus recursos humanos.
2. Desarrollar conocimientos y técnicas para la gestión de recursos humanos por competencias actuales con una correcta planeación, organización y control.

1. INFOTEC. Manual de Identidad *INFOTEC. México : INFOTEC, 2015.*

3. Conocer el Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación (INFOTEC), especificar cuál es su estructura orgánica y conocer su proceso de reclutamiento y selección de personal.
4. Proponer mediante los temas mencionados en este trabajo una técnica de proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, para hacer más eficiente dicho proceso y conseguir resultados convenientes para la Biblioteca INFOTEC.

Fue necesario comenzar por explicar desde lo más básico como las funciones de las bibliotecas especializadas y la administración de recursos humanos, cabe mencionar que dentro de dicha administración se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal, donde se especifican cuales con las competencias del bibliotecario del Siglo XXI.

El segundo capítulo se refiere al Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación (INFOTEC), donde se menciona cuáles son sus objetivos, misión y visión; además de explicar su estructura orgánica e identificar el Departamento de Recursos Humanos, ya que ahí se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal de la Biblioteca INFOTEC.

En un tercer capítulo se hace la propuesta de una técnica llamada “El Assessment Center: para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en la Biblioteca INFOTEC”. Dentro de este apartado se explica dicha técnica adaptada a los objetivos de la Biblioteca.

Este trabajo tiene el fin de contribuir con la filosofía INFOTEC... *Ser un Centro Público de Investigación perteneciente a la red de centros del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT...* apoyando a los posgrados y maestrías únicas en México, dirigidas a desarrollar las habilidades y competencias que la industria de las Tecnologías de la Información y Comunicación demanda.<sup>2</sup>

2. INFOTEC. Manual de Identidad. *INFOTEC*. México : INFOTEC, 2015.

## Capítulo 1. Recursos Humanos y las Bibliotecas Especializadas

### 1.1 La función de las Bibliotecas Especializadas

Para la IFLA, son *bibliotecas especializadas las que se concentran en una disciplina o grupo de disciplinas particulares o que ofrecen servicios a usuarios interesados en una determinada profesión, actividad o proyecto. En consecuencia, proporcionan información especializada a usuarios especializados.*<sup>3</sup>

La UNESCO, concibe a las bibliotecas especializadas como: *bibliotecas que dependen de organismos públicos o privados concretos, excluidas las universitarias, y cuyos fondos pertenecen en su mayor parte a una disciplina. Esta definición añade, por tanto, un segundo matiz esencial de dependencia respecto a la institución a la que sirven.*<sup>4</sup>

Las bibliotecas especializadas tienen como prioridad la recolección y difusión de la información relativa a un tema o temas afines, es decir, son aquellas que centran sus colecciones en una materia o área del conocimiento específica.

Ambas definiciones describen completamente las características y funciones de las bibliotecas especializadas, cada una de ellas abarca aspectos relevantes para la descripción de este tipo de bibliotecas.

María Carmen Millán menciona algunas de las características de una biblioteca especializada:

- Tipología documental variada y tratamiento profundo de sus fondos especializados.

3. IFLA. IFLA. [En línea] 1994. [Citado el: 15 de 09 de 2014.] <http://www.ifla.org/bibliotecas.especializadas>.

4. UNESCO. UNESCO. [En línea] 1994. [Citado el: 17 de 09 de 2014.] <http://unesdoc.unesco.org/0007/00072/072151SB.pdf>.

- Funcionamiento activo y actualización continua de la información.
- Especial conexión y relación con otras bibliotecas, centros e institucionales.
- Alto grado de automatización de todos sus servicios.
- Tamaño de la colección. Esto dependerá de la especificidad de sus fondos.
- Presencia de usuarios y bibliotecarios altamente formados y especializados, rasgo inherente y particularmente reseñable.<sup>5</sup>

La misión de las bibliotecas especializadas es proporcionar la información solicitada por los usuarios de una manera eficaz, es por ello que se deben plantear los objetivos que se desean ejecutar.

La autora Millán establece alguno de estos objetivos para las bibliotecas especializadas:

- a) Elaborar un plan de selección y adquisición de materiales que vaya acorde con las necesidades de los usuarios. Es por ello que este tipo de bibliotecas debe apoyarse de repositorios bibliográficos, catálogos y mantener una comunicación constante con editores y distribuidores para mantenerse actualizados con las colecciones.
- b) Realizar una descripción exhaustiva de los fondos, que incluya un profundo análisis de contenido. Para ello es importante que se realice una clasificación e indización correcta; las bibliotecas especializadas suelen contar con sus propios tesauros, con sus temas de clasificación especializados o incluso con léxicos creados a partir del vaciado de revistas, para lograr una mayor pertinencia terminológica.
- c) Promover una difusión activa y selectiva de la información, a la medida de las exigencias marcadas por los usuarios.

5. Millán, María Carmen. Bibliotecas especializadas. Conceptos, funciones y servicios. Situación en España. [En línea] 2005. [Citado el: 05 de 10 de 2014.] <http://www.bibliopos.es/Biblion-A2-Biblioteconomia/05Bibliotecas-especializadas.pdf>.

Un punto que se tiene que resaltar es el personal que labora en las bibliotecas especializadas, es por ello que a continuación se hará un análisis sobre las características de dicho personal.

## **1.2 Perfil del bibliotecólogo profesional y no profesional**

Dentro de las bibliotecas especializadas es muy importante el personal con el que cuenta para dar los servicios proporcionados por esta institución. Se debe de tener establecido cuáles son las características de este personal que va a ocupar un cargo dentro de las bibliotecas públicas.

Se le llama perfil profesional a un conjunto de competencias para el desempeño de varios puestos de trabajo que presentan afinidad y que configuran una ocupación.<sup>6</sup>

Para Okairy Zúñiga llama a un perfil profesional como: *el párrafo o párrafos del Curriculum* en los cuales se especifica la experiencia, habilidades, destrezas, gustos y capacidades del candidato. Este párrafo de la hoja de vida debe ser el más importante para el contratante, ya que lo mencionado aquí debe coincidir con los requisitos solicitados.<sup>7</sup>

Cuando un estudiante se está formando académicamente va adquiriendo experiencia para responder adecuadamente a los escenarios distintos que se le puedan presentar; es entonces cuando se dice que está creando su perfil profesional, lo que posteriormente al egresar le va a servir para desarrollar competencias indispensables para enfrentar las necesidades sociales dentro de su desempeño profesional.

6 Generalitat Valenciana (2000). Perfil profesional. Recuperado en: <http://www.recursoseees.uji.es/fichas/fc12.pdf>

7 Okairy Zúñiga (2013). ¿Qué es el perfil profesional? Recuperado en: <http://pymrang.com/administracion-de-empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/reclutamiento-y-seleccion/222-que-es-un-perfil-profesional>

En este contexto López-Fé define a las competencias personales “como un conjunto integrado de destrezas, habilidades, aptitudes, rasgos de personalidad y motivaciones presentes en el comportamiento de una persona que la predisponen a desempeñar con éxito los requisitos y exigencias de actuación de una ocupación en un contexto profesional dado.”<sup>8</sup>

Es importante destacar que las competencias son la suma de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas. Las competencias formaran parte del perfil profesional y este se va a ir creando mediante los objetivos ya sea de la universidad o institución.

En las bibliotecas es habitual que se encuentren dos tipos de personal como lo son los bibliotecólogos profesionales y no profesionales. Al realizar una carrera universitaria en el ramo de la bibliotecología se le llamara bibliotecólogo profesional, el cual tiene que desempeñar diversas funciones que no solo implican las actividades de selección, catalogación, clasificación, si no que el bibliotecólogo profesional de nuestra actualidad tiende a ir más allá, como es la comunicación personal, habilidades en la información, tecnologías de la información, etc. A continuación se describe el perfil de un bibliotecólogo profesional.

### **1.2.1 Perfil del bibliotecólogo profesional**

Para Barber el bibliotecólogo debe ser capaz de realizar las siguientes actividades:

- Desarrollar un alto nivel de conocimiento de las nuevas tecnologías de la información: la facilidad con que la información puede ser almacenada y transmitida electrónicamente unida a la pericia para acceder a ella ilegalmente,

8. López, Fe. Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación. Madrid: TEA Ediciones, 2002.

requiere de muchas más responsabilidades por parte de los proveedores de servicios de información, quienes tienen en la actualidad un compromiso mayor, no sólo para proteger sus sistemas, sino también para asesorar en lo relativo a derechos de autor.

- Facilitar el acceso y uso de la información: con la aparición de la Web a mediados de los años 90, la información comenzó a estar disponible con sólo apretar un botón. Sin embargo, se debe reconocer y aceptar que las nuevas tecnologías ponen a disposición del usuario final, en forma directa, muchos servicios de información.
- Demostrar habilidades de gestión: al hablar de políticas se deben considerar estas habilidades, no sólo en relación con los usuarios, sino en cuanto a la presencia en el ámbito político. En el nivel nacional e internacional es esencial que las políticas de información adoptadas protejan el desarrollo económico, social y las diferencias culturales de todas las naciones.
- Responder a las demandas de un mercado laboral emergente: existen diversas posturas con respecto a la relevancia que este nuevo ambiente tendrá en el mercado de trabajo. Hay quienes confirman que el uso de Internet se incrementará en el futuro. Las computadoras y los hosts de Internet apoyarán la elaboración de productos y servicios multimedia, causarán transformaciones vitales en el sector de contenidos y contribuirán a la difusión de productos electrónicos con mayor rapidez que a la edición de medios impresos.<sup>9</sup>

Por otra parte Castillo indica que el perfil profesional del bibliotecólogo debe considerar los siguientes aspectos:

- Altos niveles de capacidad en la comunicación personal.
- Habilidad en la administración.
- Manejo de las tecnologías de información.
- Conocimiento de su área de especialidad en la biblioteca.

9. Barber, Elsa. *Reiventando la educación en bibliotecología y ciencia*. España: Heredia, 2003.

- Planificación estratégica.
- Visión prospectiva.
- Colaboración y cooperación con quienes generan y proveen información, y desarrollo estratégico que permita la asistencia a los usuarios.<sup>10</sup>

Como se puede observar las actividades de un bibliotecólogo profesional son diversas, por lo tanto se tiene la oportunidad de poder desempeñar este perfil en diferentes unidades y sistemas de información, como pueden ser: Bibliotecas (escolar, pública, universitaria, especializada, nacional), bibliotecas de organismos de gobierno internacional o nacional, centros de documentación (revistas, diarios, instituciones, etc.), redes de información especializada nacionales e internacionales, redes de telecomunicaciones, centros de recursos, archivos, museos, etc.

### **1.2.2 Perfil del bibliotecólogo no profesional**

Otro tipo de personal como se menciona anteriormente son los bibliotecólogos no profesionales, esta diferencia se da porque tienen un límite de actividades técnicas, uno de los principales objetivos es conservar la colección que tiene a cargo dejando a un lado la actualización y sobre todo el servicio a los usuarios.

El perfil del bibliotecólogo no profesional consta de tener habilidades como:

- Elaborar el proceso menor con actividades relacionadas con la selección, adquirir, catalogar, clasificar y difundir los documentos, principalmente de manera impresa.
- Es facilitar el acceso a la información contenida en la colección que tiene a su cargo, así como mantener la colección en orden.
- Conocimientos básicos para la organización del acervo de la biblioteca.

10. Castillo, Omar. El profesional de la información. s.l: AIBDA, 1997

Como se puede observar en este tipo de perfil se incluyen las actividades más técnicas que se llevan en las diversas áreas de la biblioteca; esto se debe a que sus conocimientos las fueron adquiriendo mediante cursos y capacitaciones. No cuentan con conocimientos académicos sobre la profesión que desarrollan, muchos de los profesionales técnicos no tienen las actitudes que requieran los usuarios para que se le brinde una orientación con relación a sus necesidades de información.

Ambos perfiles tienen que estar establecidos con los objetivos de la biblioteca, para que se logre una buena administración en el departamento de recursos humanos. Dichos perfiles se establecen dentro de la administración de recursos humanos.

### **1.3 La administración de los recursos humanos**

En los últimos años los recursos humanos se han considerado parte de las otras funciones fundamentales de las instituciones, para las cuales se requiere de trabajo humano para lograr sus objetivos. Durante la historia de la administración de recursos humanos se han presentado hechos que han marcado las etapas que ha transcurrido como lo fue la revolución industrial donde se inició la sustitución del hombre por máquinas creando una producción en masa y fue entonces cuando comienza el trabajo especializado; además de la creación de grupos para defender y regular las jornadas de trabajo, llamado sindicalismo.<sup>11</sup>

Por otra parte se crean las relaciones humanas dentro de la empresa y las cuales se caracterizan por buscar buena comunicación, honestidad, lealtad, responsabilidad en relación de jefe- empleado mejorando las condiciones de trabajo.

11. Mijailov, I. La Revolución Industrial. México: Panamericana Editorial, 2003.

Más adelante surgieron especialistas como psicólogos, reclutadores, seleccionadores, capacitadores e instructores.

Idalberto Chiavenato menciona que la administración de recursos humanos tiene tres significados distintos:

- Los RH como función o departamento. En este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como una área del staff, es decir, como elemento que presta servicios en el terreno de reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etc.
- Los RH como conjunto de prácticas de recursos humano. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.
- Los RH como profesión. Son los profesiones que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etc.<sup>12</sup>

La administración de recursos humanos es considerada un proceso para la organización de personal que pertenezca a una empresa o institución con el fin de reclutar para posteriormente capacitar y para mejorar su rendimiento con respecto a sus labores profesionales.

Por lo general dentro de estas empresas o instituciones existe un departamento designada a la administración de los recursos humanos también llamada gestión de recursos humanos integrada por personal capacitado para hacer diseñar los puestos de trabajo para identificar a los candidatos más adecuado y calificados para el cargo.

12. Chiavenato, Idalberto. Gestion del talento humano. McGrawHill, 2009.

Otra función que debe cumplir este departamento es incluir al personal que obtuvo el cargo con el resto de los empleados y jefes, indicar cual serán las labores que realizará y las capacitaciones para que desempeñe cargos de mayor responsabilidad que favorezcan sus aspiraciones personales y a la vez aporte mejoras a la empresa. En dicha administración pone a prueba a los empleados por un cierto tiempo para supervisar su efectividad.

La administración debe estar en constante evaluación hacia su personal para identificar las debilidades y tomar acciones para mejorar el rendimiento del personal, esto se refiere a todo ámbito como el trato que existe con sus compañeros y jefes, la dedicación que aplica a sus labores.

#### **1.4 El proceso de reclutamiento de recursos humanos**

El proceso de reclutamiento de personal es la unión que existe entre las organizaciones y las personas que desean trabajar, esto se hace a través del mercado de trabajo, concepto que según Chiavenato es el lugar donde tienen lugar las transacciones y las relaciones.<sup>13</sup> Además se puede encontrar en dos situaciones distintas como son:

- El mercado de trabajo en oferta: esto se refiere a que cuando las oportunidades de trabajo son más que el número de la demanda, es decir, las organizaciones se encuentran con el problema de que no existe la cantidad necesaria de personas capacitadas para hacer una selección eficaz.
- El mercado de trabajo en demanda: esto sucede cuando las oportunidades de trabajo son menos que la oferta, es decir, las organizaciones se cuentan con recursos de personal abundante, pero en el caso de las personas tienen menos oportunidades de encontrar una organización porque crece el número de competencia.

13. Chiavenato, Idalberto. Gestion del talento humano. McGrawHill, 2009

Chiavenato define al mercado de trabajo en oferta y demanda de la siguiente manera:

<b>Mercado de trabajo en oferta</b>	<b>Mercado de trabajo en demanda</b>
Inversiones en reclutamiento para atraer a candidatos.	Pocas inversiones en reclutamiento debido a la oferta de candidatos.
Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos.	Criterios de selección más rígidos para aprovechar la abundancia de candidatos.
Inversiones en entrenamiento para compensar diferencias de los candidatos.	Pocas inversiones en entrenamiento para aprovechar a los candidatos ya entrenados.
Ofertas salariales estimulantes para atraer a candidatos.	Ofertas salariales más bajas para aprovechar a los candidatos ya entrenados.
Inversiones en prestaciones sociales para atraer a candidatos y retener a los trabajadores.	Pocas inversiones en prestaciones sociales, porque no es necesario tener mecanismos para mantener al personal.
Importancia en el reclutamiento interno, como medio para mantener a los trabajadores actuales y dinamizar sus planes de carrera.	Importancia en el reclutamiento externo, como medio para mejorar el potencial humano y sustitución de los trabajadores por candidatos más calificados.

Cuadro 1. Mercado de trabajo en oferta y demanda (Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. McGraw-Hill, 2009.)

Como se muestra en el cuadro 1 las situaciones en que se puede encontrar el mercado de trabajo de oferta y demanda, además de mencionar cuáles son las características de cada uno de ellos para hacer una comparación y comprender mejor en qué consisten dichos conceptos.

El mercado de trabajo está directamente ligado al proceso de reclutamiento de personal para una organización, ya que el reclutamiento funciona como un medio de comunicación que divulga y ofrece oportunidades de empleo para atraer candidatos capacitados al proceso de selección.

Para Rojas, Pedro el reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.<sup>14</sup>

También Chiavenato nos menciona que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de una organización.<sup>15</sup>

Ambos conceptos relacionan al proceso de reclutamiento como un medio de comunicación que se encarga divulgar al mercado de recursos humanos, el cual está formado por grupo de personas que en un momento y lugar determinado se encuentran capacitadas para trabajar dentro de una organización.

Al momento de ofrecer un puesto en el departamento de recursos humanos es necesario tener establecido el perfil profesional que se requiere para cubrir el puesto, en primer instancia es necesario buscar el candidato y para ello existe de dos formas: internamente y externamente.

El reclutamiento interno trata de cubrir el puesto vacante mediante la reubicación de empleados que ya pertenezcan a la organización.

Se le nombrara interno cuando al presentarse una determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante reubicación de sus empleados.<sup>16</sup>

14. Rojas, Pedro. Reclutamiento y Selección 2.0. Barcelona : Editorial UOC., 2010.

15. Chiavenato, Idalberto. Gestion del talento humano. McGrawHill, 2009.

16. Unocontentidos. El reclutamiento . [En línea] 2006. [Citado el: 03 de 11 de 2014.] <http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/monografias/Monografia144.pdf>.

Dentro del reclutamiento interno existen formas por lo que los colaboradores son reubicados dentro de la organización para ocupar el cargo vacante:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

Sin embargo, para que se lleve a cabo un reclutamiento interno se debe tomar en cuenta ciertas actividades a realizar como son:

1. La colocación de avisos de vacantes de empleo dentro de la organización, estos pueden ser en murales o boletines internos.
2. Se debe revisar los registros de personal, ya que allí contienen los datos de los colaboradores y se podrá ver si tienen las cualidades, el conocimiento y la experiencia para ejercer la posición vacante.
3. En toda empresa se hace con regularidad una evaluación de desempeño a sus colaboradores, para el reclutamiento interno será necesario revisar dichas evaluaciones, ya que de esta forma se puede observar si un determinado colaborador por su rendimiento podría ocupar la vacante.
4. El departamento de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.

Según Wayne Mondy existen ciertas ventajas y desventajas para el reclutamiento interno:

Ventajas.

- Es una gran fuente de motivación El empleado se siente que la organización lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- Es más conveniente para la organización. La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento.

- Es más económico. La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias <sup>17</sup>

### Desventajas

- Limita a la organización en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la organización se fortalezca con nuevos talentos.
- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad.
- Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.
- La depresión y rotación. La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. El reclutamiento interno es una opción para la organización que puede implementar para cubrir las vacantes disponibles.

En este punto la organización conoce a los candidatos, ya que han pasado pruebas de selección y programas de capacitación así como su evolución dentro de la misma.

17. Mondy, Wayne. Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación, 2005.

La organización deberá analizar a los posibles candidatos para cubrir las vacantes y si no son encontrados dentro de la organización se deberá recurrir al reclutamiento externo.

El reclutamiento externo se concentra en buscar a los candidatos fuera de la organización que se encuentren disponibles en el mercado de recursos humanos y que sean capaces de cubrir los requisitos establecidos para las vacantes disponibles.

Para Díaz, Francisco el reclutamiento externo es la acción a la que recurrimos para buscar candidatos externos a la empresa.<sup>18</sup>

Esta forma de reclutamiento está dirigida a masas por lo tanto será necesario utilizar técnicas de difusión para dar a conocer y así atraer a los candidatos. Esto consta de elegir diversos medios de comunicación para que se atraiga a un mayor número de candidatos.

El proceso de reclutamiento se inicia cuando el candidato hace llegar a la organización su solicitud de trabajo o su curriculum vitae, en donde será necesario incluir sus datos personales, escolaridad, experiencia laboral, teléfono, etc.

Para que la organización este en constante crecimiento deberá de contar con un reclutamiento continuo y permanente.

Para Chiavenato existen técnicas para realizar el reclutamiento externo como:

1. Anuncios en diarios y revistas especializadas

Esta es una opción que llega a atraer a diversos candidatos, es muy variable y tiene buenos resultados cuando los puestos para cubrir llegan a ser de gerentes, supervisores y personal administrativo.

18. Díaz, Francisco. Selección y formación de personal . Madrid: Universidad de Granada, 2003.

A continuación se muestran ejemplos de los medios en que se pueden llegar a publicar los puestos para así atraer a más candidatos interesados, ya que los diarios y revistas son muy solicitadas por la sociedad.



Figuras 1. Transterrados y figura 2. Bolsa de trabajo (Fuente: Ciudadanos Españoles en México. México, 2014. Disponible en: <https://transterrados.wordpress.com/>)

## 2. Agencias de reclutamiento

Existen agencias de reclutamiento las cuales tienen la función de dar posibles candidatos a la organización, estas son intermediarias entre la organización y los candidatos, existen tres tipos de agencias:

- Agencias operadas por el gobierno federal, estatal o municipal.
- Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro.
- Agencias particulares o privadas de reclutamiento.

Cuando las organizaciones no cuentan con un departamento de recursos humanos o no está capacitada para realizar el proceso de reclutamiento es cuando se contratan a las diversas agencias. También acuden a ellas cuando se requiere un mayor número de candidatos y la organización no es capaz de hacer una difusión o porque el puesto es confidencial y la vacante no puede ser divulgada en el mercado de recursos humanos, ni internamente.

En la siguiente figura podemos observar un anuncio sobre el tipo de agencias privadas para llevar a cabo el proceso de reclutamiento.



Figura 3. Reclutamiento (Fuente: RecursoEfectivo. México, 2015. Disponible en: <http://recursoefectivo.com/>)

Al momento de contratar a una empresa será necesario proporcionar:

- Descripción completa del puesto a cubrir.
- Herramientas de selección que se van a utilizar (pruebas, entrevistas, etc.)
- Perfil de los candidatos para cubrir el puesto.

### 3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones

La organización puede tener comunicaciones con diversas instituciones para divulgar las oportunidades de trabajo. Estas instituciones pueden ser escuelas, universidades, asociaciones, agrupaciones, centros de integración, etc. Es importante que las organizaciones hagan presencia en este tipo de lugares para mantenerse actualizados y que los posibles candidatos conozcan la existencia de la organización y en un futuro poder laborar dentro de ella. Algunos de estas se muestran a continuación:

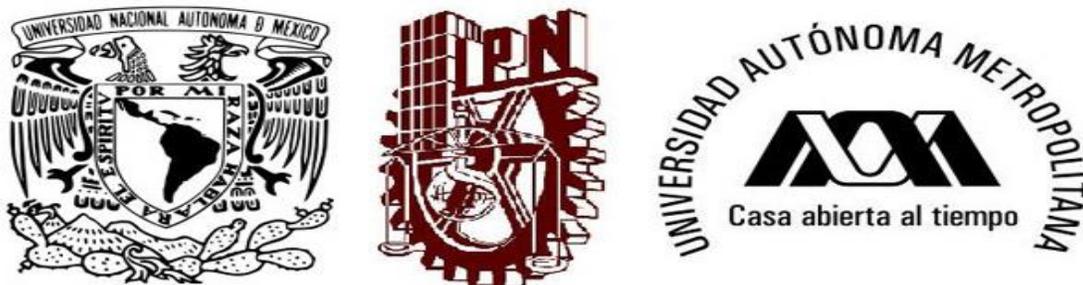


Figura 4. Ciudadanos en red (Fuente: Ciudadanos en red. México, 2015. <http://ciudadanosenred.com.mx/crece-16-cupo-entre-unam-ipn-y-uam/>)

#### 4. Carteles o anuncios en lugares visibles

Este es un sistema de mucha rapidez para reclutar personal, estos anuncios se colocaran en lugares estratégicos en donde sea visible y cercano a las instalaciones de la organización para las personas edifiquen el lugar de trabajo. Otra ventaja es económica ya que los anuncios suelen ser de bajo costo y los beneficios son mayores.



Figura 5. Marketing (Fuente: Anúnciate, 2015. <http://anunico.com.mx/>)

#### 5. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores

En este sistema la organización comunica a sus empleados que existen vacantes y que pueden presentar o recomendar a candidatos los cuales pueden ser amigos, conocidos, etc. Este es un buen sistema ya que incluye a sus trabajadores en el proceso y eso los hace sentirse importantes para la empresa y consigue candidatos rápidamente a un bajo costo.



Figura 6. Jobs (Fuente: CODEJOBS, 2015 <https://www.codejobs.biz/es/blog/2013/10/03/hacer-una-buena-propuesta-negociaciones>)

## 6. Consulta a los archivos de candidatos

El departamento de recursos humanos cuenta con una base de datos de los candidatos que se presentaron a la organización anteriormente y que no fueron contratados en el momento; al surgir un nuevo puesto se podrá revisar esta base de datos para ver cuáles son los candidatos posibles para ocupar el nuevo cargo.



Figura 7. Archivos alfabéticos (Fuente: ArchivosTruc, 2015.  
<https://archivostruc2012.wordpress.com/2012/03/06/archivos/>)

Esta base de datos debe estar en constante actualización para no guardar información que ya no es útil para la empresa, como candidatos que no cumplen con los requisitos que se están solicitando o candidatos que ya consiguieron trabajo en otra organización.

## 7. Reclutamiento visual

Este es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos como es el Internet, este sistema tiene muchos beneficios, ya que es de menor costo y los anuncios llegan a muchas personas interesadas en la vacante y es posible estar actualizados constantemente.

A continuación se presenta una figura estructurada en donde se pueden publicar vacantes de forma electrónica.



Figura 8. Reclutamiento (Fuente: Acensblog, 2015. <http://www.acens.com/blog/el-reclutamiento-2-0-un-64-de-empresas-usa-al-menos-dos-redes-sociales-para-buscar-empleados.html>)

Las personas también tienen muchos beneficios con este tipo de reclutamiento ya que no es necesario salir de su casa y tienen distintas opciones en una sola búsqueda, a través de agencias electrónicas, existe una comunicación inmediata con las organizaciones.<sup>19</sup>

Para Mondy, Wayne el reclutamiento externo cuenta con una serie de ventajas y desventajas como:

Ventajas:

- Enriquece a la empresa con ideas nuevas y experiencias. Se refiere a que las personas que fueron contratadas de manera externo pueden proporcionar nuevas formas de solucionar problemas de la organización.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

Desventajas:

- Es más costoso, ya que se tiene que hacer una inversión (anuncio, agencias de reclutamiento, etc.)
- Es menos seguro, ya que no se conocen a los candidatos.<sup>20</sup>

19 Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGrawHill, 2009

20. Mondy, Wayne. *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación, 2005.

Existen diversas técnicas para el reclutamiento externo, algunas de ellas son: Headhunter<sup>21</sup> Outsourcing<sup>22</sup> (Véase Anexo 1–2.), etc. Ya concluido el reclutamiento interno o externo es necesario ya contar con los candidatos necesarios para continuar con el proceso de selección, con el fin de obtener al candidato indicado para cubrir el puesto vacante.

## 1.5 El proceso de selección de recursos humanos

Se define a la selección como un conjunto de factores elegidos. El proceso de selección implica escoger algunos objetos o cosas entre varios. Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales.<sup>23</sup>

Para Cowling, la selección es la etapa final del proceso de reclutamiento, durante la que se decide quien ocupara el puesto.

Dentro de una organización el proceso de selección del personal tiene un papel importante, se deberá elegir la técnica de selección que sea congruente con las necesidades para lograr una mejor calidad en el desarrollo de dicho proceso. La selección tiene una función de unir a las necesidades de empleo de la empresa u organización y los candidatos.<sup>24</sup>

Este proceso tiene factores que intervienen como lo es el contexto económico, político y sociocultural que condicionan la interacción con los sujetos (candidatos), esto es un conjunto de características que se determinan sobre un territorio o región.

21 El Headhunting es un método de selección de personal en el que el “cazatalentos” realiza una búsqueda directa del perfil que le han solicitado sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a éste previamente.

22 Es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

23.López, F. Persona y profesión: *procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: Tea, 2002

24.Cowling, Alan. Administración de recursos humanos: *Conceptos prácticos*. México: Limusa, 1997

Al momento de reunir el proceso de selección con los candidatos influirán aspectos como los cognitivos, afectivos, físicos y sociales, esto se dará en el transcurso de dicho proceso.

La selección tiene diversas funciones como son evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y como último paso llega la contratación en base a la formación y desarrollo de los candidatos. Con esto se puede lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral que permita alcanzar los objetivos de la organización.

Este proceso se lleva a cabo mediante una serie de pasos a seguir:

- Verificación de datos preliminares
- Pruebas de idoneidad
- Entrevista de elección
- Verificación de referencias
- Examen médico
- Entrevista con el jefe inmediato
- Decisión Final

En el primer paso se encuentran actividades como la depuración de candidatos y se comparan los perfiles de cada uno de ellos con los requisitos que tiene establecido la empresa, además de evaluar las competencias de los aspirantes y por último calificar las pruebas realizadas anteriormente.

Las pruebas de idoneidad consta en las descripciones de los puestos e información sobre el ambiente laboral, ya que es importante que los aspirantes den su manera de pensar de cómo les gusta trabajar dentro de una empresa. Se deberán elegir el tipo de pruebas se les va a realizar a los aspirantes, esto dependerá de las características y objetivos de los puestos; posteriormente se les dará a conocer cuando se realizaran las pruebas, algunas veces se les informa desde que empieza el reclutamiento de personal.

Se tendrá que dar una calificación a las pruebas y se resaltarán aspectos relevantes sobre los datos proporcionados por los aspirantes. A continuación se enlistarán los tipos de pruebas que se pueden aplicar para conocer al aspirante que desea ocupar el cargo.

- Pruebas de conocimiento
  - Generales: cultura general, idiomas, etc.
  - Específicas: Conocimientos técnicos, además de cultura profesional.
  
- Pruebas psicométricas:
  - Aptitudes y actitudes.
  
- Pruebas de personalidad
  - Expresivas
  - Proyectivas
  
- Inventarios: de motivación, de frustración, de interés.
  - Pruebas de simulación
  - Psicodrama
  - Dramatización

Se tendrán que obtener los resultados de las pruebas para continuar con el siguiente paso que es la entrevista de selección en donde se tiene que estructurar la manera en que se va a llevar a cabo dicha entrevista, además se elegirá cuál va a hacer el ambiente elegido para realizarla, ya que esto influirá al momento en que el aspirante aporte sus respuestas.

El desarrollo de la entrevista se puede realizar de dos maneras como lo son:

- Tipos: dirigida o libre.
- Contenido y comportamiento<sup>25</sup>

25.Sikula, A. La administración de personal y las relaciones industriales. México: Prentice Hall, 1989

Posteriormente se realizará la evaluación del candidato y tomar la decisión de quien va a pasar a la segunda etapa con su jefe inmediato, que esta entrevista tendrá la estructura con respecto a la de selección.

Los candidatos deberán presentar una lista de referencias que le ayude a la organización tener una visión de personas ajenas sobre el desempeño, comportamiento y actitudes del candidato. Estas referencias pueden ser tener una estructura y se realizan con diversos medios como los con llamadas telefónicas, conversaciones personales, internet, etc.

Existen tipos de referencias como a continuación se mencionan:

- Referencias personales que van relacionadas con actitudes y motivaciones.
- Referencias laborales que están relacionados con la experiencia anterior y proyecciones de comportamiento.

La resolución que se tiene en el proceso de selección de los recursos humanos. La persona que decidirá tiene que tener la información completa como lo es los resultados de las pruebas, las observaciones de la entrevista y así dar a conocer al quien es el candidato que cumple con los requisitos para laborar dentro de la organización. Esta información se le otorgara al jefe directo del personal para corroborar que la decisión fue la correcta y dar paso a la integración del personal al puesto.

Posteriormente se notificará que fue seleccionado en el proceso que es requerido y pasara a una última reunión con quien va hacer su jefe inmediato para que le indique las políticas de la empresa, las capacitaciones que a las cuales tiene derecho para tener mayor conocimiento de las actividades que va a realizar dentro de la institución para así llegar a un acuerdo y el candidato pasara a la toma del cargo y estará integrado a la organización.

Es importante conocer cuáles son las competencias del personal para así resaltar sus capacidades y potencial para realizar un eficiente desempeño, de esto se hablara a continuación en el siguiente apartado dirigido a la gestión de recursos humanos por competencias.

## **1.6 La gestión de recursos humanos por competencias**

Hernández Pacheco, en su libro de “Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos en Bibliotecas” cita a Díaz Ramiro, mencionando que las “competencias son las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, los rasgos de carácter, el concepto de sí mismo, actitudes o valores, una variedad de conocimientos o capacidades cognitivas o de conducta.

Se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable, cuya relación con el puesto de trabajo sea demostrable”.<sup>26</sup>

Según Spencer y Spencer competencia “es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”<sup>27</sup>

El autor se refiere al mencionar una característica subyacente que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento es una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

26.Hernández, Federico. Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas. México: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Biblioteconomía y Documentación. 2012

27Competence at work, models for superior performance. USA: John Wile &Sond, Inc. 1993.

A continuación, se presenta el modelo de competencias de Spencer & Spencer:



Figura 9. Modelos de Competencias de Spencer & Spencer (Fuente: La Gestión de Recursos Humanos por competencias, 2000.

[http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion\\_por\\_Competencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf))

Este modelo de competencias nos muestra una descripción de comportamientos, los conocimientos, las habilidades y actitudes necesarias para un desempeño de alto valor.

Federico Hernández nos indica que existen dos tipos de competencias:

- Las competencias distintivas: son las que distinguen a una persona por una actuación superior. Son las habilidades o cualidades adicionales. Las habilidades son las capacidades manuales e intelectuales que hemos desarrollado en nuestro el pasado.

Por ejemplo, realizar registros bibliográficos y las cualidades son las características personales que forman parte de cada uno de nosotros es decir,

la honestidad, madurez, innovación, creatividad, responsabilidad o la disponibilidad.

- Las competencias umbrales o esenciales: que son las necesidades para lograr una actuación técnicamente adecuada. Se refieren a los conocimientos específicos para realizar una tarea.<sup>28</sup>

Las competencias en el ámbito laboral son un conjunto de conocimientos y cualidades que se ponen en práctica para lograr un desempeño correcto.

Existen beneficios al aplicar las competencias en una gestión de recursos humanos.

Lucia y Lepsinger mencionan los siguientes:

- Facilita la alineación del comportamiento a la estrategia valore de la organización.
- Contribuye a maximizar la productividad.
- Facilita la flexibilidad para el cambio.
- Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso.<sup>29</sup>

La aplicación de competencias ofrece un estilo de dirección hacia el factor humano, en el que cada persona, no importe el puesto que desempeñe en la institución, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales dentro de ella.

28. Hernández, Federico. Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas. México: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Biblioteconomía y Documentación. 2012

29. The art and science of Competecy Models. EUA: Jossey-Bass Pfeiffer. 1999

### **1.6.1 Competencias del bibliotecario del siglo XXI**

En la actualidad existen las competencias dentro de las organizaciones, estas tratan de adaptar las características o talentos del personal en función del cargo a cubrir, así como de las tareas a desempeñar.

En las bibliotecas también se está llevando a cabo el modelo de competencias dentro de sus procesos de reclutamiento, selección y contratación en las competencias distintivas.

Estas competencias del personal de una biblioteca tienen el fin de conocer las habilidades y actitudes de estas personas para conocer qué es lo que le gusta y lo que sabe hacer; no se toma mucha relevancia a los conocimientos, ya que estos se van adquiriendo con la experiencia y el paso del tiempo.

Según la empresa editorial Hay Group en su inventario de competencias las bibliotecas se están exigiendo las siguientes competencias:

Gestión de personal:

- Autocontrol/ Autoconfianza (tenacidad/seguridad en sí mismo)
- Flexibilidad (disponibilidad)
- Integridad (ética)
- Identificación con la organización
- Adaptabilidad
- Superación
- Lealtad y discreción
- Respeto

Logro:

- Orientación a resultados (planificación)
- Iniciativa
- Preocupación por el orden (organización personal y del trabajo)

- Gestión del tiempo
- Calidad
- Espíritu emprendedor

Influencia:

- Orientación al cliente o usuario
- Capacidad de comunicación y negociación
- Conocimiento organizativo
- Impacto e influencia
- Capacidad para las relaciones sociales

Gestión de equipos:

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

Pensamiento:

- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual metódico
- Pensamiento creativo e innovador
- Interés por el aprendizaje continuo para toda la vida.<sup>30</sup>

Cada biblioteca necesitará elaborar un perfil de competencias según sus objetivos para alcanzar las metas deseadas, estas serán aplicadas en el proceso de reclutamiento de personal, facilitando así la selección.

30. Generalidad Madrid. [En línea] 2014. [Citado el: 15 de 11 de 2014.]  
[http://www.madrimasd.org/Empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema2\\_5.asp](http://www.madrimasd.org/Empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema2_5.asp)

Las bibliotecas deberán realizar un trabajo arduo para establecer un perfil de competencias específico para el reclutamiento del personal, además de contar con proyectos definidos, esto se llevará a cabo durante la gestión de recursos humanos. Jesús Lau propone el esquema “administrador de servicios informativos virtuales” que describe perfectamente cuales con las competencias del Silo XXI:

a) Gestión de bibliotecas

- a.1) Alinea la organización con las direcciones estratégicas de la organización matriz.
- a.2) Evalúa y comunica el valor de la biblioteca.
- a.3) Establece una gestión efectiva.
- a.4) Contribuye eficaz y eficientemente con las estrategias y decisiones de la gestión directiva.
- a.5) Construye y facilita un equipo de servicios efectivos.
- a.6) Mercadea servicios y productos de información.
- a.7) Compila la mejor evidencia disponible para sustentar sus decisiones del desarrollo de nuevos servicios y productos.
- a.8) Aconseja a la biblioteca en materia de derechos de autor, propiedad intelectual, etc.<sup>31</sup>

b) Gestión de recursos informativos

- b.1) Gestiona el ciclo completo de la información, desde su creación o adquisición hasta su destrucción.
- b.2) Construye una colección dinámica de recursos informáticos.
- b.3) Demuestra vasto conocimiento del contenido y formato de los cursos informativos.

31 Lau Noriega, Jesús . Administrador de servicios informaticos virtuales: *Un perfil a desarrollar*. UNAM. 2004.  
Disponible en : <http://www.dbiblio.unam.mx/eventos/reunión/conf2004/iii-reunion-own.html>.

- b.4) Provee acceso a los mejores recursos informativos publicados externamente o creados en el interior de la biblioteca.
  - b.5) Negocia la compra y licencias de productos y servicios requeridos.
  - b.6) Desarrolla políticas con respecto a los recursos informativos publicados externamente o creados al interior de la biblioteca.
- c) Gestión de servicios informativos
- c.1) Desarrolla y mantiene una cartera de servicios de información.
  - c.2) Conduce investigaciones de mercado de las conductas informativas y sus problemas actuales.
  - c.3) Investiga, analiza y sintetiza información para transformarla en respuestas confiables.
  - c.4) Desarrolla y aplica lineamientos apropiados para medir continuamente la calidad y valor de los servicios ofrecidos.
  - c.5) Emplea una gestión basada en evidencias para demostrar su valor.
  - c.6) Domina contenidos para el aprendizaje de usuarios.
  - C.8) Tiene competencias pedagógicas para facilitar el aprendizaje a distancia.
  - c.9) Aplica herramientas educativas web.
- d) Aplicación d herramientas y tecnologías de la información.
- d.1) Evalúa, selecciona y aplica herramientas actuales y emergentes.
  - d.2) Aplica su experiencia en bases de datos, indización, metadatos, análisis y síntesis informativa.
  - d.3) Protege la privacidad de los usuarios.

Como se puede observar en el listado anterior las competencias necesarias para desarrollar alguna actividad relacionada con la organización son muy completas en todos los aspectos, ya que el personal debe de estar capacitado para poder afrontar las situaciones que se le presenten dentro de su labor profesional.

Dentro de las competencias podemos destacar las distintivas como lo son la búsqueda de desafíos y la capitalización de nuevas oportunidades, están implicadas: comunicación, creación de alianzas, planificación de la carrera personal, etc.<sup>32</sup>

De los esquemas mencionados la gestión de servicios informativos es muy interesante ya que requiere un constante reajuste para formar colecciones actualizadas y novedosas para los usuarios a los que se le brindan los servicios.

En este capítulo se analizó el proceso de reclutamiento y selección del departamento de recursos humanos de una institución, esto es importante ya que en la actualidad muchas instituciones implementan este proceso con una gestión por competencias en la administración de sus bibliotecas, un ejemplo de ello es el Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación, del cual se hablará a continuación para ejemplificar y analizar cuál es su proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos.

<sup>32</sup> Lau Noriega, Jesús. Op. Cit., 2004

## **Capítulo 2. Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de Información y Comunicación**

Establecido en el Manual de Identidad INFOTEC “es el Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación, el cual es un fideicomiso público del gobierno federal creado mediante un contrato celebrado el 30 de diciembre de 1974 por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT). En sus primeros veinte años de vida, INFOTEC desarrolló servicio de documentación, de información industrial, de consultoría y de capacitación”<sup>33</sup>

En la actualidad INFOTEC se encuentra ubicado en Avenida San Fernando No. 37, Col. Toriello Guerra, Delegación Tlalpan, CP 14050, México, D.F.; es importante mencionar que este centro ha tenido una evolución significativa al convertirse en un centro público de innovación y desarrollo en tecnologías de la información y comunicación. Este centro está integrado por:

- 1 Dirección General
- 6 Direcciones Adjuntas
- 8 Gerencias
- 15 Subgerencias

### **2.1 Misión**

INFOTEC se considera un Centro Público de Innovación y Desarrollo Tecnológico, es por ello que cuenta con las siguientes características:

1. “Competitivo y autosuficiente;
2. Comprometido con la integridad, el trabajo en equipo, la innovación, la orientación a resultados y el alto desempeño;

33. INFOTEC. Manual de Identidad INFOTEC. México : INFOTEC, 2015.

3. Integrado por expertos en el uso estratégico de las TICs para elevar la competitividad del gobierno, del sector privado y de las comunidades, en colaboración con organismos nacionales e internacionales;
4. Impulsa el crecimiento de la industria nacional de las TICs y la creación de redes y alianzas estratégicas público – privadas que contribuyan a la transición de México hacia la Sociedad del Conocimiento;
5. Que genere conocimiento y forma capital humano a través de investigación y docencia de excelencia”<sup>34</sup>

## **Visión**

Para su visión INFOTEC menciona:

1. “Ser una institución líder, que por su conocimiento integral en el uso estratégico de las TICs y de los procesos de cambio del gobierno, de la sociedad y del propio mercado, con capacidad de generar el conocimiento necesario para construir una agenda nacional que lleve a México hacia la Sociedad del Conocimiento;
2. Mejorar la competitividad del país y elevar el bienestar social, a través de la innovación como fuente de valor para desarrollar soluciones de alto impacto;
3. Impulsar el capital intelectual aprovechando sus capacidades internas y externas, tanto nacionales como internacionales;
4. Ser el facilitador y orquestador de los procesos de innovación en TICs que requiere el país”<sup>35</sup>

34. INFOTEC Manual de Identidad INFOTEC. México: INFOTEC, 2015. p. 45

35. *Ibidem*.

## Objetivos

INFOTEC declara sus objetivos en el Manual de organización:

1. “Realizar investigación científica e innovación y desarrollo tecnológicos en el campo de las tecnologías de la información y comunicaciones, a fin de contribuir a la apropiación y aprovechamiento estratégico de las tecnologías de la información enfocadas a Internet, así como la formación de recursos humanos de alto nivel, especializados en estos campos del conocimiento, para apoyo de los sectores público, académico, social y privado, y promover la competitividad y el desarrollo de la tecnología del país, elevar el nivel de vida de nuestra sociedad y facilitar la transición de México hacia la sociedad de la información y el conocimiento.
2. Generar soluciones a través del uso estratégico de las tecnologías de la información y comunicaciones enfocadas a Internet y a otros medios enfocados a las tecnologías de la información y las comunicaciones, con el fin de mejorar la eficiencia, transparencia y competitividad de las empresas y organizaciones de los sectores público, académico, social y privado, a través de actividades de investigación innovación desarrollo, consultoría, difusión, formación de recursos humanos y servicios especializados, intercambio y alianza tecnológica a nivel nacional e internacional.
3. Ser un centro público de investigación, desarrollo, adopción, comunicación, transparencia y administración del conocimiento de las áreas de las tecnologías de la información, con autonomía de decisión técnica, operativa y administrativa, en los términos establecidos en la Ley de Ciencia y Tecnología.
4. Ser un centro que genere sus propios recursos a través de la aplicación competitiva y uso estratégico de las tecnologías de la información y

comunicaciones aprovechando el Internet mediante un modelo de negocios competitivo que contribuya a su sustento financiero.

5. Planear, organizar y proporcionar soluciones integrales a los proyectos de los usuarios de sus servicios y celebrar contratos, convenios y/o alianzas con instituciones del sector público, académico, social y privado, nacionales y extranjeras para el desarrollo de proyectos y tecnologías de vanguardia que conduzcan a la evolución y mejora continua a las organizaciones de esos sectores.
6. Llevar a cabo las acciones para el cumplimiento de sus fines, a través de procesos que se encuentren enfocados a la mejora continua, a la satisfacción del cliente, a la capacitación especializada y al beneficio social, así como al uso racional de los recursos.<sup>36</sup>

## **2.2 Estructura orgánica de INFOTEC**

El Manual de Organización, INFOTEC nos indica que la estructura orgánica está compuesta por direcciones, subdirecciones, gerencias y subgerencias, (Véase anexo 3 y 4) ahora bien a continuación se describirá cada una de ellas:

### **a) Dirección Ejecutiva**

Esta dirección tiene como objetivo “planear, organizar, controlar evaluar, programar, autorizar, diseñar y orientar las políticas y estrategias de desarrollo de la institución. Determinar las estrategias de finanzas, administración, producción, mercadotecnia, tecnología, recursos humanos y vinculación para asegurar el desarrollo institucional y

36. INFOTEC. *Manual de Identidad INFOTEC*. México : INFOTEC, 2015.

del negocio a corto, mediano y largo plazo. Asegurar la alineación de la Institución a las políticas gubernamentales y a las tendencias sociales, tecnológicas, económicas y de mercado”.<sup>37</sup>

La dirección anteriormente mencionada contiene direcciones adjuntas tales como:

#### 1. Dirección Adjunta de Administración de Proyectos

Dirigir, evaluar y coordinar los proyectos e iniciativas de nuevos proyecto, asegurando que los planes y programas se cumplan, así como coordinar y supervisar los esfuerzos para asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.

##### - Gerencia de evaluación de proyectos.

Dirigir, evaluar y coordinar las evaluaciones de proyectos e iniciativas de nuevos proyectos, asegurando que los planes y programas se cumplan.

##### • Subgerencia de administración de proyectos.

Coordinar y supervisar los esfuerzos de los administradores de proyectos asegurando el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.

#### 2. Dirección Adjunta de Desarrollo Tecnológico

Planear, determinar y dirigir las estrategias de producción. Contribuir al desarrollo de nuevos productos, mercados y/o negocios, venta e interrelación con otras empresas e instituciones basado en las políticas de INFOTEC para contribuir a su crecimiento y conservación.

37. INFOTEC. *Manual de Identidad INFOTEC*. México : INFOTEC, 2015.

- Gerencia de Sistemas de Información Estratégicos  
Coordinar, desarrollar e implementar la administración, control, infraestructura, ingeniería, mantenimiento y calidad de los productos y servicios que proporciona el Centro de Tecnologías Avanzadas, basado en las políticas, planes y objetivos de la institución, con los estándares de calidad y tiempos establecidos para lograr la satisfacción del cliente.
  - Sugerencia de Innovación Tecnológica  
Supervisar, mantener y dirigir la correcta operación del área de telecomunicaciones y el personal que la integra, con base en los procedimientos y compromisos adquiridos con el cliente, para mantener e incrementar el nivel de servicio ofrecido por el área.
  - Subgerencia de Desarrollo  
Proporciona asesoría sobre la integración, diseño y desarrollo de soluciones tecnológicas basada en las TICs, para que las empresas y el sector gubernamental incrementen significativamente su competitividad.
  - Subgerencia de Telecomunicaciones  
Proporcionar y aplicar conocimientos teóricos y prácticos sobre telecomunicaciones que proporcionen esquema sólida en el conocimiento del área.<sup>38</sup>
  
- Gerencia de Administración Integral de Infraestructura  
Desarrollar e implementar las estrategias para la operación, control, infraestructura, ingeniería y mantenimiento de servicios de telecomunicaciones que presenta la institución, a fin de contribuir a mejorar con el posicionamiento de INFOTEC.

38. Op. cit. INFOTEC. p. 47

- Subgerencia de Centro de Datos y Mesa de Servicios.  
Planear, administrar, promover el uso y desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones en INFOTEC como elementos estratégicos con base en los lineamientos y políticas de corto, mediano y largo plazo a efecto de satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos, adoptando los estándares internacionales aceptados como medida para otorgar el servicio.
- Subgerencia de Seguridad Informática  
Realizar las gestiones necesarias para mantener en operación las redes de telecomunicaciones y seguridad de acuerdo a los niveles de servicio acordados con los clientes, así como dar seguimiento a los procesos de operación establecidos para el área de adquisición de infraestructura y servicios en TI.

### 3. Dirección Adjunta de Asuntos Jurídicos.

Esta dirección dirige el desarrollo e implementación de las estrategias, normatividad y políticas en el marco jurídico y legal que deben llevar a cabo las actividades comerciales y administrativas en todas las áreas de INFOTEC, con el propósito de mantener y salvaguardar el patrimonio institucional, así como la celebración de acuerdos, contratos y convenios dentro de la normatividad jurídica establecida para prevenir riesgos o quebrantos a la institución y contiene una gerencia.<sup>39</sup>

#### - Gerencia de Coordinación y Estrategia Institucional

Contribuir en mejorar con el proceso de planeación estratégica de INFOTEC mediante la aplicación de instrumentos y herramientas innovadoras. Así como promover la mejora en el desempeño de INFOTEC mediante el seguimiento y evaluación de metas e instrumentos.

39. Op. cit. INFOTEC. p. 49

#### 4. Dirección Adjunta de Competitividad

Ser responsable, con el apoyo de consultores especializados y metodologías de vanguardia de la conceptualización y diseño de modelos y soluciones tecnológicas innovadoras basadas en TIC, para que las empresas y el sector gubernamental incrementen significativamente su competitividad.<sup>40</sup>

##### - Gerencia de Consultoría Estratégica

Otorgar servicios de consultoría especializada para la definición de estrategias y modelos de negocio que aporten valor a nuestros clientes, optimizando con ello el diseño y desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras basadas en TIC, para que las empresas y el sector gubernamental incrementen significativamente su competitividad.

##### • Subgerencia de Desarrollo Organizacional

Otorgar servicios de consultoría especializada para el diseño de modelos conceptuales que permitan definir una estrategia tecnológica alineada al negocio de nuestros clientes.

##### - Gerencia de Incubación Tecnológica y de Negocio

Proporcionar y asesorar sobre la integración y desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras en TIC, para que las empresas y el sector gubernamental incrementen significativamente su competitividad.

##### • Subgerencia de Incubación de Negocios.

Implementación y mejora de los procesos de incubación de negocios y establecimiento de asociaciones estratégicas que permitan la creación de empresas de base tecnológica exitosas, estrategias para la región.

40. Op. cit. INFOTEC. p. 51

- Subgerencia de Incubación Tecnológica.

Brindar consultoría sobre la integración de soluciones tecnológicas y coordinar el diseño y desarrollo de nuevas soluciones, con base en la innovación como fuente de valor para que las empresas y el sector gubernamental incrementen significativamente su competitividad.

## 5. Dirección de Asuntos Jurídicos

Llevar y ejercer la representación legal de la entidad en los asuntos contenidos, consultivos y en las relaciones institucionales, determinar e instrumentar la estrategia jurídica institucional con una visión corporativa y de negocio y proponer, definir o participar en la determinación de estrategias, políticas y lineamientos para más eficiente la operación y funcionamiento de todas las áreas de la entidad y de la institución en su conjunto, buscando la preservación del patrimonio fideicomisito y la autosuficiencia financiera, de conformidad con su visión, misión u objetivo institucional, en el marco de la legislación y normatividad aplicables al sector público.<sup>41</sup>

- Subgerencia de Asuntos Consultivos

Coordinar la elaboración de los contratos diversos que celebra INFOTEC con clientes y entidades externas, así como los contratos laborales, de adquisición de bienes y servicios asegurando que dichos contratos en su contenido cumplan con los requisitos jurídicos y no contengan cláusulas que pongan en riesgo o perjuicio el patrimonio de la institución o lo obliguen a cumplir compromisos no acordados previamente.

41. Op. cit. INFOTEC. p. 54

- **Subgerencia de Operación**  
Organizar, programar y controlar los recursos materiales y servicios generales, garantizando la adquisición de bienes arrendamientos y servicios básicos necesarios para el cumplimiento de las tareas, metas y objetivos de las áreas de INFOTEC, cumpliendo con la normatividad vigente en materia de adquisiciones de bienes y servicios y obra pública, procurando la obtención de los mayores beneficios en calidad, precio y financiamiento en las etapas de contratación, recepción, control y suministro de los bienes y servicios adquiridos.
- **Subgerencia de Recursos Financieros**  
Integrar, programar, coordinar y supervisar los recursos financieros para la operación administrativa de INFOTEC para efficientar, optimizar y evaluar las metas y objetivos establecidos, de la organización, en congruencia con las atribuciones, funciones, programas y recursos asignados.
- **Subgerencia de Recursos Humanos**  
Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de recursos humanos que permita identificar, contratar y retener al capital humano más calificados, y le asegure la capacitación y entrenamiento continuo para ofrecer oportunidades de desarrollo profesional al personal; así como asegurar la correcta administración de la nómina, servicios y prestaciones del personal que labora en INFOTEC.  
Implementar el programa de desarrollo organizacional, comunicación y control de gestión de recursos humanos basado en las políticas, planes y estrategias de la institución, mediante planes de carrera, evaluación de desempeño, perfiles y valoración de puestos, compensaciones y mantenimiento de la estructura organizacional.

6. Dirección Adjunta de Innovación y Conocimiento.

Implementar y conducir las líneas de acción de INFOTEC, encaminadas a proyectos innovadores alineados con la sociedad de la información y el conocimiento que tengan como base la investigación y la explotación del conocimiento para generar nuevos modelos de negocios de impacto social.<sup>42</sup>

- Gerencia de Innovación

Planear y coordinar los programas de investigación y desarrollo de nuevos modelos tecnológicos, de acuerdo a políticas generales, requerimientos y necesidades. Planear y coordinar hacia el interior de INFOTEC, la agenda tecnológica y los programas de innovación a fin de contribuir a maximizar el uso de los productos y/o servicios así como el desarrollo de los futuros de éstos.

• Subgerencia de Innovación y Conocimiento.

Coordinar las líneas de acción donde la innovación gubernamental es el tema fundamental, procurando la relación con el ámbito gubernamental y políticas públicas. Alinear las acciones de política pública y gobierno digital con las estrategias de innovación y desarrollo de INFOTEC.

- Gerencia de Capital Humano

Participar en la estructuración de los planes y programas de estudio en la entidad, así como establecer y difundir normas, políticas y procedimientos que regulen el devenir académico de INFOTEC, manteniendo una vinculación estrecha con las áreas de investigación e instrumentando acciones de carácter administrativo que coadyuven a la promoción y optimización de desempeño académico de profesores y alumnos, así como apoyar y orientar a los estudiantes que soliciten becas a otras instituciones.

42. Op. cit. INFOTEC. p.57

- Subgerencia de Docencia.  
Coordinar la estructuración de los planes y programas de estudio en la entidad, así como establecer y difundir las normas, políticas y procedimientos que regulen el devenir académico de INFOTEC.<sup>43</sup>

En este punto es importante localizar la Dirección de Asuntos Jurídicos ya que dentro de ella se ubicada la Subgerencia de Recursos Humanos de la cual se habla a profundidad en el siguiente apartado. (Véase Anexo 3-4)

### **2.3 Departamento de Recursos Humanos de INFOTEC**

El departamento de recursos humanos en INFOTEC desempeña diversas funciones tales como:

- Diseñar e implementar los programas de capacitación para el personal de INFOTEC, acordes a las necesidades de las áreas y a los planes de desarrollo del personal; así como la celebración de convenios con instituciones de educación superior y técnica, para llevar a cabo los programas de capacitación de INFOTEC.
- Mantener actualizado los sistemas de información y archivo de expedientes de los empleados de INFOTEC.
- Verificar y validar que la estructura orgánica de INFOTEC sea congruente con las atribuciones, programas y recursos presupuestales autorizados.
- Supervisar y coordinar la integración y aplicación del Programa Institucional de Capacitación de los empleados de conformidad con los objetivos y metas de las Direcciones Adjuntas y Gerencias de INFOTEC.

43. Op. cit. INFOTEC. p. 62

- Coordinar, supervisar y controlar la administración del sistema de nóminas, remuneraciones y prestaciones del personal; y expedir la documentación para el ejercicio de los servicios personales.
- Atender las relaciones con los empleados de INFOTEC y con los demás organismos competentes en manera de derechos, obligaciones y prestaciones del personal al servicio de la Institución.
- Coordinar el sistema de evaluación de desempeño y el otorgamiento de estímulos a los empleados, de acuerdo con las disposiciones aplicables.
- Definir y operar las estrategias de recursos humanos de la institución incluyendo capacitación, selección, plan de carrera, desarrollo organizacional, competencias, competitividad, políticas y procedimientos en torno a los recursos humanos de la institución a todos los niveles.
- Formular un sistema de competencias y beneficios adecuado a la empresa, a fin de asegurar la equidad interna y la competitividad externa del personal.
- Establecer las políticas en materia de personal y las normas de operación, procedimientos y programas de trabajo, para el eficiente desarrollo del capital humano.
- Detectar las necesidades de capacitación y proponer las acciones que se deberán tomar al respecto.
- Desarrollar al capital humano de la institución mediante programas de capacitación y planes de carrera.
- Promover un ambiente laboral óptimo para mantener al personal motivado.
- Analizar y elaborar las descripciones y evaluaciones de puesto.
- Coordinar el programa de comunicación interna<sup>44</sup>

44. Op. cit. INFOTEC. p. 72

Y la función en la cual nos enfocaremos es la Selección y Reclutamiento del personal solicitado por las unidades administrativas de INFOTEC.

## **2.4 Biblioteca INFOTEC y su personal**

La biblioteca INFOTEC está especializada en tecnologías de la información y comunicación, gestión de negocios e innovación. Además de tomar en cuenta acervo acorde a las líneas de investigación y los planes de estudio de las maestrías impartidas dentro del centro.

Tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de información de la comunidad del INFOTEC, por medio de las colecciones y los servicios que se ofrecen. La misión se centra en apoyar la generación de innovación y desarrollo tecnológico de las líneas de investigación y programas de estudios del centro, a través de la satisfacción de necesidades de información de los investigadores, docentes, alumnos, centros públicos de investigación y público en general.

Para el apoyo de las actividades del centro, la biblioteca debe mantener y desarrollar su fondo documental, a través de las siguientes colecciones:

- a) Colección Cari-Ciberencia. Recursos de información.
- b) Colección Conricyt. Recursos de información.
- c) Proyectos de titulación en formato digital. Reporte analítico de experiencia laboral, proyectos de intervención, implementación de un proyecto laboral, solución estratégica empresarial.
- d) Colección general. Libros y folletos.
- e) Colección de publicaciones periódicas. Revistas y periódicos.
- f) Colección digital. Discos compactos y bases de datos en línea.
- g) Referencia. Diccionarios y enciclopedias.<sup>45</sup>

45. Op. cit. INFOTEC. p.74

La biblioteca INFOTEC se interesa por tener los equipo y tecnología suficientes para a las necesidades y funciones que se desempeñan, esto se logra a través de diversos estudios de mercado para conocer cuál es el mobiliario apropiado para los servicios que se ofrecen y los materiales con que se cuenta.

Esta biblioteca tiene identificados a sus usuarios tales como:

- Institucionales,
- estudiantes y becarios,
- personal interno de INFOTEC,
- 28 centros públicos de investigación
- Entre otros (directores, gerentes, investigadores y profesores que realizan actividades sustantivas dentro de la institución.)<sup>46</sup>

La biblioteca INFOTEC ofrece lo siguiente:

a) Catálogo en línea

La biblioteca INFOTEC cuenta con un catálogo electrónico, en donde se podrán realizar búsquedas dentro de la colección para llevar a cabo las consultas de los materiales documentales disponibles.

b) Acceso a bases de datos

La comunidad de INFOTEC tiene la posibilidad de acceder a 28 recursos electrónicos, esto se podrá llevar a cabo mediante un registro previo a cada uno de los recursos.

Para acceder a dichos recursos es necesario que se lleve a cabo mediante la red interna de INFOTEC.

46. Op. cit. INFOTEC. p.76

#### c) Préstamo en sala

La biblioteca INFOTEC ofrece el uso de los materiales documentales dentro de sus instalaciones. Todas las colecciones pueden ser consultadas dentro de la biblioteca por todo tipo de usuarios.

La biblioteca funciona como estantería abierta, es decir, que el usuario puede tomar por sí mismo los materiales que requiera.

#### d) Búsqueda especializada

La biblioteca INFOTEC ofrece búsquedas de consultas sobre autores o temas específicos en todos sus recursos electrónicos con el fin de obtener información más detallada sobre el tema de interés.

#### e) Orientación y formación de usuarios

El servicio de orientación se lleva a cabo por el personal administrativo el cual proporciona información general sobre los servicios de la Biblioteca INOTEC.

La formación de usuarios consta de transmitir al usuario un conocimiento específico sobre el funcionamiento, recursos y servicios de información de la Biblioteca. Tiene como objetivo instruir al usuario en los procesos de identificación, localización, selección, evaluación y de información

#### f) Préstamo a domicilio

La biblioteca INFOTEC ofrece a toda su comunidad el uso de materiales documentales fuera de sus instalaciones.

Condiciones y tipo de usuarios que tienen acceso a este servicio:

\* Institucionales. 5 obras, durante 20 días hábiles.

\* Estudiantes, pasantes y becarios. 3 obras, durante 15 días hábiles

\* Internos. 3 obras, durante 8 días hábiles.

Todos los préstamos pueden ser renovados siempre y cuando las obras no hayan sido reservadas por otro usuario. Si se desea renovar solo será necesario indicar al personal de la Biblioteca para que se establezca la nueva fecha de entrega.

g) Suministro de documentos:

Brinda información específica a todo estudiante, profesor e investigador de la comunidad que lo requiera, aunque no se encuentre dentro de las colecciones de INFOTEC.<sup>47</sup>

Con respecto al personal de la Biblioteca INFOTEC queda asentado en el reglamento interno cuales son las obligaciones con respecto a su labor dentro de dicha institución:

- Es responsabilidad de los bibliotecarios cumplir y vigilar la aplicación de lo establecido en el reglamento interno.
- Los bibliotecarios deben proporcionar el más alto nivel de servicio mediante el uso de las colecciones, con respuestas atentas y precisas a todas las solicitudes de información.
- Los bibliotecarios deben proteger el derecho de privacidad de los usuarios, con respecto a la información solicitada y a los materiales consultados.

Conociendo la Biblioteca INFOTEC podemos observar que las actividades a realizar son diversas que se necesita el personal necesario para que funcione adecuadamente, es por ello que es indispensable contar con profesionales para ello será necesario comenzar con un proceso de reclutamiento y selección de personal que esté vinculado con los objetivos de la biblioteca.

47. Op. cit. INFOTEC. p.77

## **2.4.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la Biblioteca INFOTEC**

La Biblioteca INFOTEC requiere de personal profesional y altamente calificado para llevar a cabo las diversas actividades que se llevan a cabo en todos los departamentos que la constituyen, es por eso que se hace un proceso analizado y establecido para lograr una adecuada gestión de recursos humanos. Dicho proceso se realiza por etapas en tiempo y forma establecidos en su Manual de Procedimientos, en este material se precisa como es que actúa cuando existe un puesto vacante, ya que todo inicia indicando cual es el puesto a cubrir y es así que el Departamento de Recursos Humanos se refiere al Reglamento Interno de la Biblioteca INFOTEC, donde se establece cuáles son los perfiles de su personal que labora en los diferentes departamentos que la conforman. Estas características son indispensables dentro del proceso de reclutamiento y selección, ya que así se puede lograr una objetividad y coherencia al momento de hacer público un puesto vacante.<sup>48</sup>

La Biblioteca INFOTEC específicamente en el departamento de recursos humanos tiene establecido una serie de lineamientos para implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual se realiza cuando existe una vacante en algunos de sus departamentos.

Estos lineamientos se encuentran dentro del Reglamento Interno de la Biblioteca INFOTEC, donde nos menciona las etapas a seguir durante el proceso de reclutamiento y selección de personal:

### **1. Procedimiento de reclutamiento**

1.1 Requisición del personal, especificaciones del puesto, examen de conocimientos y preguntas de entrevista.

Para solicitar dicho proceso será necesario que la dirección de biblioteca requisitará y enviará al departamento de recursos humanos los siguientes documentos:

48. Op. cit. INFOTEC. p.90

- a) Formato de requisición y especificaciones del puesto (firmado por la dirección de biblioteca).<sup>49</sup>

El llenado de este documento será absolutamente responsabilidad de la dirección de biblioteca con la finalidad de contar con objetividad y profesionalismo referente a la vacante, así como la autorización de la Secretaría de la Función Pública con respecto al perfil que se está solicitando.

- b) Examen de conocimientos

Dichos exámenes serán elaborados por el superior jerárquico de la vacante con total privacidad. Dentro de los exámenes deberán incluir las respuestas y considerar el número de reactivo para continuar en el proceso, además de indicar el tiempo para la elaboración del examen.

- c) Junto con el examen se deberá entregar al departamento de recursos humanos las preguntas que se realizaran en la entrevista con sus debidas respuestas.

Los documentos mencionados anteriormente se entregaran en un sobre cerrado con completa privación con el fin de realizar dicho proceso con mayor objetividad.

## 1.2 Modalidad de reclutamiento

Ya concluido los tramites anteriormente mencionados, el departamento de recursos humanos es el responsable de registrar las vacantes en las instancias que se consideren pertinentes para el proceso de reclutamiento, algunos de ellas pueden ser:

- Bolsa de trabajo afines a las carreras que se desempeñen en el área de la cual se trate.

49. Op. cit. INFOTEC. p.90

- Universidades o asociaciones estudiantiles que cuenten con carreras afines.
- Medios electrónicos especializados en el tema.
- Ferias del empleo.

#### 1.2.1 Interno:

La dirección de biblioteca podrá proponer algún candidato interno si es que cumple con el perfil de la vacante, además de cumplir algunos requisitos extras como: tener como mínimo seis meses de antigüedad en la institución y haber aprobado una evaluación de desempeño.

Los candidatos internos deberán cubrir con el proceso de selección, al igual que los candidatos externos, esto sin ninguna excepción.

#### 1.2.2 Externo:

La dirección de biblioteca podrá invitar a participar en el proceso a candidatos externos, si es que cumple con el perfil de la vacante.

El departamento de Recursos Humanos tomara la decisión de cuáles serán las fuentes de reclutamiento a utilizar, esto dependerá del perfil de puesto vacante.

### 1.3 Elaboración y publicación de la convocatoria.

El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de elaborar y publicar la convocatoria en las fuentes de reclutamiento que hayan sido consideradas para la publicación de la vacante, en un plazo no mayor a una a cinco días hábiles posteriores a la recepción de información.

La convocatoria especificará los requerimientos del perfil de la vacante, así como las fechas en las que se realizarán las diversas etapas del proceso de reclutamiento y selección; además de mencionar el perfil es importante aclarar nivel y sueldo que se está ofreciendo en dicho puesto.<sup>50</sup>

## 2. Proceso de Selección.

El proceso de selección consta de algunas etapas que a continuación se describen:

### 2.1 Registro de currículos y comprobantes vía electrónica.

Los candidatos interesados en ocupar una vacante, deberán enviar de manera electrónica su curriculum incluyendo documentos de escolaridad aprobatorios y mencionar la experiencia en el tema de interés. La recepción de currículos de candidatos permanecerá abierta por el periodo que se publique la convocatoria.

Una vez recibidos los curriculums junto con los documentos mencionados, el Departamento de Recursos Humanos realizara un análisis inicial de dicha documentación, para determinar si los candidatos cubren el perfil solicitado; posteriormente se entregara copia de los documentos a la Dirección de Biblioteca y al jefe del área interesados para que igualmente sean analizados y aceptar o descartar a los candidatos; se le deberá comunicar de la misma manera cual ha sido la decisión de la Biblioteca para continuar con el proceso de selección.

### 2.2 Aplicación de examen de conocimientos o evaluación técnica.

En caso de la aplicación del examen de conocimientos, el Departamento de Recursos Humanos realizara su ejecución presencial con todos los candidatos seleccionados en la etapa anterior, esto se realizara en las instalaciones de la Biblioteca INFOTEC.

50. Op. cit. INFOTEC. p.95

Aquellos candidatos que no aprueben el examen de conocimientos para el puesto serán descartados del proceso de selección.

La evaluación técnica tiene el objetivo de verificar que los candidatos cuenten con las capacidades técnicas, conocimientos más específicos y el grado de especialización necesario para desempeñar el puesto. El Departamento de Recursos Humanos tendrá un tiempo determinado para revisar dichas pruebas y entregar un informe a la Dirección de Biblioteca.

### 2.3 Evaluación psicométrica.

Esta etapa será operada y supervisada por el Departamento de Recursos Humanos, la cual utilizará la herramienta que considere necesaria para dichas evaluaciones psicométricas, la aplicación se hará en consideración del perfil del puesto; esta se encontrara formada por pruebas de personalidad y de inteligencia, entre otras, dando como resultado un informa por cada candidato.

Estas pruebas se realizan con el objetivo de identificar actitudes como son: liderazgo, trabajo en equipo, orientación a resultados y otras habilidades relacionadas con el perfil.

### 2.4 Cotejo documental.

El Departamento de Recursos Humanos citará a los candidatos aprobados en el examen, los cuales deberán asistir para presentar sus documentos en original y copia. Aquellos candidatos que no cumplan con la documentación solicitada serán descartados en ese momento.

En caso de descarte, se hará firmar al candidato un escrito en el cual se menciona que fue descartado por falta de la presentación de la documentación solicitada en la convocatoria.

## 2.5 Entrevista

La entrevista se realizara, en principio, ante el jefe inmediato de la plaza vacante y un representante del Departamento de Recursos Humanos.

Las preguntas para esta etapa estarán dirigidas sobre el perfil del puesto a cubrir, además de competencias. Dicha entrevista será programa para un tiempo determinado.

## 2.6 Decisión del ganador.

La decisión será tomada por los servidores que asistieron a la entrevista, el resultado será anunciado en los días posteriores a la entrevista.

## 3. Contratación.

El Departamento de Recursos Humanos le informará al candidato ganador el día y hora en la que debe presentar a laborar, así como el lugar y fecha de firma de los documentos necesarios para iniciar su expediente laboral. También se debe integrar el expediente laboral en los archivos de la institución.

Es responsabilidad del jefe directo hacerle saber cuáles son sus derechos y obligaciones, así como la integración con su medio laboral, además de proporcionarle las herramientas necesarias para cumplir con las actividades de manera eficiente.<sup>51</sup>

A continuación se muestra con un cronograma de todas las etapas con las que cuenta el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la Biblioteca INFOTEC:

51. Op. cit. INFOTEC. p.97

Procedimiento	Etapas	Días de ejecución	Responsable
Reclutamiento	Requisición de personal y especificaciones del puesto	3	Dirección de Biblioteca
	Modalidad de reclutamiento. - Interno - Externo		Dirección de Biblioteca y Departamento de RRHH.
	Elaboración y publicación de la convocatoria.		Departamento de RRHH.
Selección	Registro de currículos y comprobantes.	8	Candidatos.
	Aplicación de examen de conocimientos.	3	Departamento de RRHH.
	Evaluación psicométrica.	3	Departamento de RRHH.
	Cotejo Documental	5	Departamento de RRHH.
	Entrevista	8	Dirección de Biblioteca y Departamento de RRHH.
	Decisión del ganador.	3	Dirección de Biblioteca
<b>TOTAL</b>		<b>33 Días</b>	

Cuadro 2. Cronograma de las etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal de la Biblioteca INFOTEC. (Fuente: Autoría propia, 2016)

Es importante que la institución tenga establecido el tiempo destinado para cada etapa, ya que la organización es primordial para poder obtener los resultados deseados al momento de realizar la contratación del trabajador.

A continuación se muestra el diagrama que nos muestra paso a paso el proceso de reclutamiento y selección del personal de la Biblioteca INFOTEC.

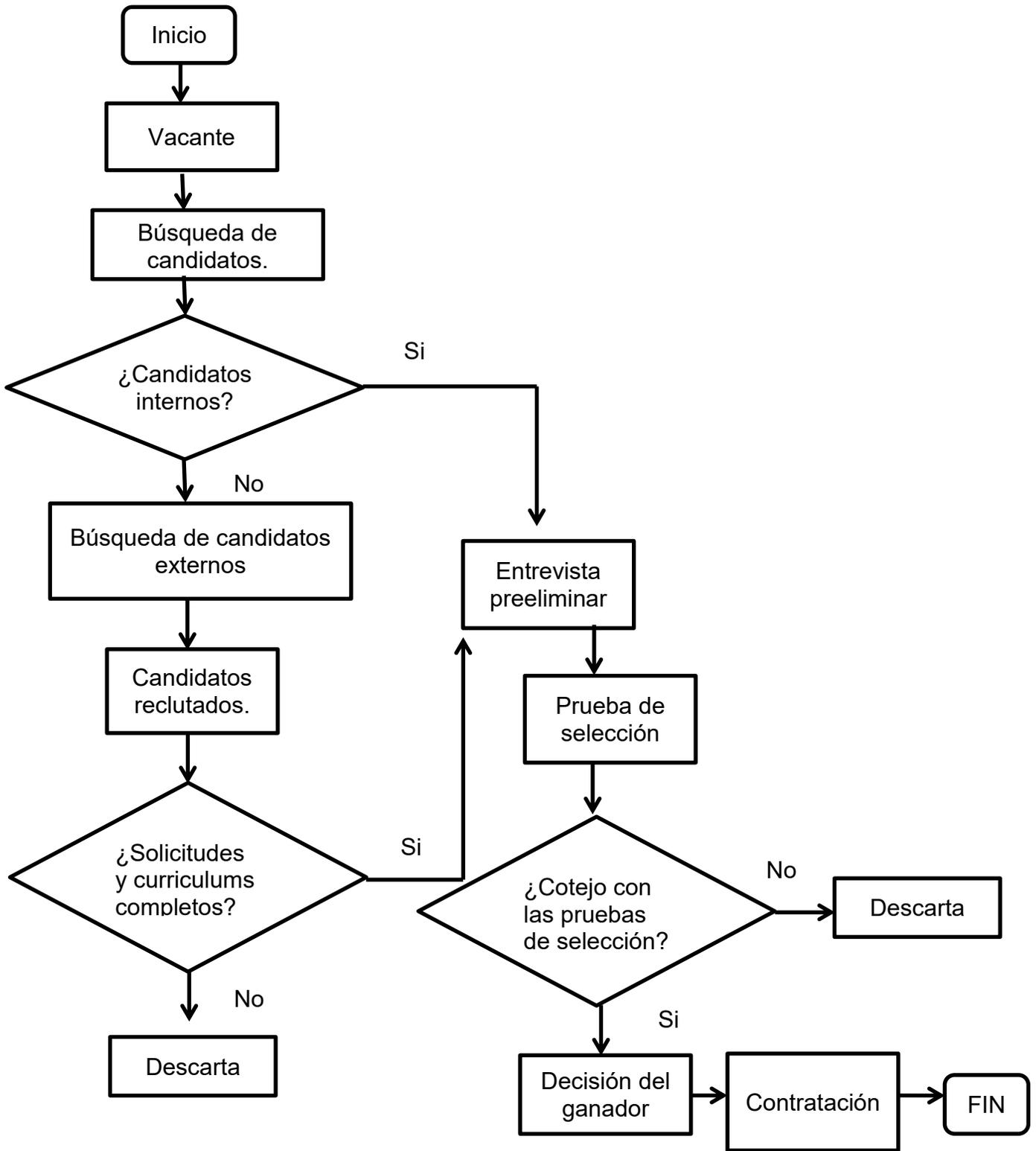


Figura 10. Diagrama del proceso de reclutamiento y selección de la Biblioteca INFOTEC. (Fuente: Autoría propia, 2016.)

Para poder llevar a cabo todas las etapas del diagrama anterior es necesario que se conozcan los perfiles sobre los puestos vacantes para obtener resultados favorecedores. A continuación se presentan algunos de estos perfiles de la Biblioteca INFOTEC establecidos en su Manual de Identidad:

Denominación	Director de Biblioteca
Misión	Responsable mayor de la institución, la cual dirige su planificación, el establecimiento de sus objetivos, su supervisión tanto de los recursos materiales como humanos, y las relaciones internas y externas, con base a los objetivos establecidos de la institución.
Ámbito general	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biblioteca especializada</li> <li>- Biblioteca pública</li> <li>- Biblioteca universitaria</li> </ul>
Ámbito específico	La gestión, supervisión y coordinación de las diferentes áreas de la institución.
Nivel de cualificación N1- Auxiliar N2- Técnico N3- Técnico Superior	N3- Técnico Superior. Amplio dominio de las herramientas
Clasificación profesional	Grupo 1 Técnico Superior. Grupo 2 Técnico Medio
Puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Director de biblioteca nacional, regional.</li> <li>-Gerente de biblioteca.</li> <li>-Director de biblioteca universitaria o de institución de enseñanza superior.</li> <li>-Director de biblioteca especializada.</li> <li>-Director de biblioteca escolar.</li> <li>-Responsable de biblioteca.</li> <li>-Jefe de biblioteca.</li> <li>-Encargado de biblioteca.</li> <li>-Coordinador de bibliotecas.</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificar la política general de la institución o del servicio bibliotecario a través de los planes y las líneas generales.</li> <li>- Aprobar las políticas de la institución ajustándose a la normativa vigente.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir y supervisar los proyectos estructurales de la institución.</li> <li>- Representar a la institución ante el órgano superior de dependencia y ante instituciones y entidades nacionales e internacionales.</li> <li>- Dirigir la planificación estratégica y operacional de los servicios bibliotecarios</li> <li>- Gestionar los recursos económicos de la institución.</li> <li>- Planificar instalaciones y equipamientos de la institución.</li> <li>- Dirigir los equipos humanos.</li> <li>- Coordinar procesos técnicos y servicios de la institución.</li> <li>- Planificar los recursos informáticos y electrónicos de la institución.</li> <li>- Supervisar el sistema de gestión de calidad: recopilación de datos estadísticos y evaluación de servicios.</li> <li>- Fomentar políticas de acceso abierto en la producción informativa de la organización.</li> <li>- Programar actividades de extensión bibliotecaria.</li> <li>- Impulsar la labor de trabajo en equipo.</li> <li>- Fomentar políticas de cooperación interinstitucional.</li> </ul>	
Competencias	<p>Competencias profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Relaciones con los usuarios y clientes.</li> <li>-Comprensión del medio profesional.</li> <li>-Acondicionamiento y equipamiento.</li> <li>-Diseño de productos y servicios.</li> <li>- C01. Comunicación oral.</li> <li>- C02. Comunicación escrita.</li> <li>- C03 Comunicación audiovisual.</li> <li>-Práctica de lengua extranjera.</li> <li>-Comunicación interpersonal.</li> <li>-Comunicación institucional.</li> <li>-Gestión global de la información.</li> <li>-Marketing.</li> <li>-Gestión presupuestaria.</li> <li>-Gestión de recursos humanos.</li> </ul>	<p>Competencias personales (aptitudes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Equipo.</li> <li>- Negociación.</li> <li>- Análisis.</li> <li>- Crítico.</li> <li>- Síntesis.</li> <li>- Discreción.</li> <li>- Rigor.</li> <li>- Capacidad de adaptación.</li> <li>- Decisión.</li> <li>- Iniciativa.</li> <li>- Organización.</li> </ul>

	-Gestión de proyectos y planificación. - Diagnóstico y evaluación.	
Observaciones	Deberá contar con conocimientos avanzados sobre: - Gestión de colecciones y fondos - Enriquecimiento de las colecciones y fondos. En las competencias personales (aptitudes): el liderazgo, el sentido de la responsabilidad y la capacidad de motivación. <sup>52</sup>	

Cuadro 3. Perfil de Director de Biblioteca. (Fuente: INFOTEC. *Manual de Identidad INFOTEC*. México : INFOTEC, 2015.)

Como podemos observar el perfil de Director de Biblioteca es uno de los puestos más completos, ya que el candidato tiene que contar con las competencias y conocimientos avanzados para la toma las decisiones correctas que presenten con el objetivo de llevar a la biblioteca a un constante crecimiento.

Denominación	Jefe de área
Misión	Dirige y es responsable del funcionamiento del área a su cargo.
Ámbito general	-Biblioteca nacional o regional. - Biblioteca universitaria o de institución de enseñanza superior. - Biblioteca pública. - Biblioteca especializada
Ámbito específico	Área de coordinación de las diferentes unidades y/o servicios de la biblioteca.
Nivel de cualificación N1- Auxiliar N2- Técnico N3- Técnico Superior	Técnico N-2: conocimiento de las prácticas.
Clasificación profesional	Grupo 1 Técnico Superior. Grupo 2 Técnico Medio
Puestos de trabajo	- Subdirector de biblioteca. - Jefe de área o departamento - Jefe de servicio.

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ejecutar la política de su área bajo la supervisión del director.</li> <li>-Participar en el proceso del plan estratégico de la institución.</li> <li>-Definir objetivos y proyectos preferentes de sus unidades dependientes del área.</li> <li>- Coordinar los servicios de su área.</li> <li>-Participar en la planificación y organización de proyectos.</li> <li>- Gestionarlos recursos técnicos asignados.</li> <li>- Coordinar el equipo humano a su cargo.</li> <li>- Supervisar el equipamiento e instalaciones de su área.</li> <li>- Participar en la dirección de procesos de evaluación y mejora de los servicios.</li> <li>- Realizar memorias, informes y balances de resultados para la dirección de la institución.</li> </ul>	
Competencias	<p>Competencias profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de colecciones y fondos.</li> <li>- Enriquecimiento de las colecciones y fondos.</li> <li>- Gestión de los contenidos y del conocimiento.</li> <li>- Diseño de productos y servicios.</li> <li>- Comunicación oral.</li> <li>- Comunicación escrita.</li> <li>- Comunicación audiovisual.</li> <li>- Comunicación a través de la informática.</li> <li>- Comunicación interpersonal.</li> <li>- Comunicación institucional.</li> <li>- Marketing.</li> <li>- Gestión de recursos humanos.</li> <li>- Gestión de proyectos y planificación.</li> <li>- Diagnóstico y evaluación.</li> </ul>	<p>Competencias personales (aptitudes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Equipo.</li> <li>- Análisis.</li> <li>- Crítico.</li> <li>- Perseverancia.</li> <li>- Rigor.</li> <li>- Decisión.</li> <li>- Iniciativa.</li> <li>- Organización.</li> </ul>
Observaciones	<p>En general, desarrolla su actividad en instituciones bibliotecarias en los que hay una estructura desarrollada en varias unidades.<sup>53</sup></p>	

Cuadro 4. Perfil de Jefe de área. (Fuente: INFOTEC. *Manual de Identidad INFOTEC*. México : INFOTEC, 2015.)

53. Op. cit. INFOTEC, p.

Este perfil se especializa en el área se encuentre a su cargo, tiene el objetivo de corroborar que todas las políticas establecidas se implementen dentro de su área, así como de verificar que todos los servicios que se ofrezcan se lleven de manera adecuada.

Denominación	Profesional responsable de servicios a los usuarios.
Misión	Es el responsable de que los usuarios dispongan de forma eficiente y con la máxima calidad de todos los recursos y servicios de la biblioteca.
Ámbito general	-Biblioteca nacional o regional. -Biblioteca universitaria o de institución de enseñanza superior. - Biblioteca pública. - Biblioteca especializada
Ámbito específico	- Servicios al público de la biblioteca. - Servicios de información y acceso a la información.
Nivel de cualificación N1- Auxiliar N2- Técnico N3- Técnico Superior	Técnico N-2: conocimiento de las prácticas.
Clasificación profesional	Grupo 1 Técnico Superior. Grupo 2 Técnico Medio
Puestos de trabajo	- Responsable departamento de servicios a los usuarios. - Responsable de servicios de información y acceso a la información.
Funciones	- Planificar las acciones coordinadas entre las secciones con servicios al público de la biblioteca. - Supervisar las “interacciones” con los usuarios estableciendo instrumentos y protocolos de actuación. - Elaborar pautas para la mejora de procedimientos en los procesos de desarrollo de servicios para los usuarios. - Desarrollar herramientas para la mejora de los servicios dentro de la institución. - Elaborar estadísticas para conocer el uso y necesidades de los servicios ofrecidos a los usuarios. - Evaluar la relación coste-eficacia de estos servicios y

	<p>productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar instrumentos para evaluar la satisfacción de los usuarios con los servicios y productos.</li> <li>- Planificar los medios de difusión y estrategias de comunicación para difundir los servicios y productos: campañas publicitarias en los medios, divulgación en Internet y en la web social.</li> <li>- Participar en el proceso de definición del plan estratégico de la institución.</li> </ul>	
Competencias	<p>Competencias profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Relaciones con los usuarios y los clientes.</li> <li>- Aplicación del derecho de la información.</li> <li>-Diseño de productos y servicios.</li> <li>-Diseño informático de sistemas de información documental.</li> <li>-Desarrollo informático de aplicaciones.</li> <li>-Tecnologías de la información y la comunicación.</li> <li>-Comunicación oral.</li> <li>-Comunicación escrita.</li> <li>-Comunicación audiovisual.</li> <li>-Comunicación a través de la informática.</li> <li>-Práctica de una lengua extranjera.</li> <li>-Comunicación interpersonal.</li> <li>-Comunicación institucional.</li> <li>-Marketing.</li> <li>-Venta y difusión.</li> <li>-Gestión de proyectos y planificación.</li> <li>-Diagnóstico y evaluación.</li> <li>-Saberes complementarios<sup>54</sup></li> </ul>	<p>Competencias personales (aptitudes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autonomía.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Disponibilidad.</li> <li>- Empatía.</li> <li>-Equipo.</li> <li>- Negociación.</li> <li>- Conocimiento Pedagógico.</li> <li>- Perseverancia.</li> <li>- Rigor.</li> <li>- Adaptación.</li> <li>- Anticipación.</li> <li>- Decisión.</li> <li>- Iniciativa.</li> <li>- Organización</li> </ul>
Observaciones		

Cuadro 5. Perfil de Técnico responsable de servicios de usuarios. (Fuente: INFOTEC. *Manual de Identidad INFOTEC*. México : INFOTEC, 2015.)

54. Op. cit. INFOTEC. p.

En este tipo de perfil como su nombre lo indica es el responsable de estar apoyar a los usuarios que lo requieran, entre sus actividades se encuentran: mostrar cómo se realiza una búsqueda en el catálogo, explicar cómo es que se encuentra organizada la colección y apoyar con algunos materiales que sean de su interés para la investigación, etc.

Denominación	Técnico de Biblioteca.
Misión	Como apoyo desarrolla sus actividad tales como responsable intermedio de la biblioteca, ejecutando procesos y actividades encaminados a la gestión de colecciones y servicios de acceso al documento.
Ámbito general	-Biblioteca nacional o regional. -Biblioteca universitaria o de institución de enseñanza superior. - Biblioteca pública. - Biblioteca especializada. -Biblioteca escolar.
Ámbito específico	En las diferentes áreas de la biblioteca.
Nivel de cualificación N1- Auxiliar N2- Técnico N3- Técnico Superior	Técnico N-2: conocimiento de las prácticas.
Clasificación profesional	Grupo 2 Técnico Medio
Puestos de trabajo	- Técnico. - Responsable de Servicios.
Funciones	Apoyo en: -Gestionar y mantener las colecciones bibliográficas. - Catalogar y clasificar los fondos bibliográficos y documentales en cualquier soporte. - Mantener y actualizar bases de datos bibliográficas y catálogos. - Recopilar, gestionar, conservar, difundir y promocionar la colección local. - Realizar búsquedas bibliográficas en bases de datos. - Organizar y desarrollar actividades culturales y de promoción de la lectura.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar y atender los servicios de información general y bibliográfica, servicios de acceso al documento, servicios automatizados y recursos y servicios electrónicos de la biblioteca.</li> <li>- Realizar actividades de formación de usuarios.</li> <li>- Elaborar materiales de difusión de la biblioteca y sus servicios.</li> <li>- Elaborar informes técnicos y estadísticas.</li> <li>- Organizar el trabajo del personal auxiliar a su cargo.</li> <li>- Colaborar en el desarrollo y mantenimiento del repositorio institucional.</li> </ul>	
Competencias	<p>Competencias profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones con los usuarios y los clientes.</li> <li>- Aplicación del derecho de la información.</li> <li>- Gestión de los contenidos y del conocimiento.</li> <li>- Identificación y validación de las fuentes de información.</li> <li>- Análisis y representación de la información.</li> <li>- Búsqueda de información.</li> <li>- Gestión de colecciones y fondos.</li> <li>- Enriquecimiento de las colecciones y fondos.</li> <li>- Tratamiento material de los documentos.</li> <li>- Acondicionamiento y equipamiento.</li> <li>- Diseño de productos y servicios.</li> <li>- Diseño informático de sistemas de información documental.</li> <li>- Publicación y edición.</li> <li>- Tecnologías de Internet.</li> <li>- Tecnologías de la información y la comunicación.</li> <li>- Comunicación oral.</li> <li>- Comunicación escrita.</li> <li>- Comunicación audiovisual.</li> <li>- Comunicación a través de la informática.</li> </ul>	<p>Competencias personales (aptitudes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación.</li> <li>- Empatía.</li> <li>- Equipo.</li> <li>- Negociación.</li> <li>-Conocimiento Pedagógico.</li> <li>- Análisis.</li> <li>-Crítico.</li> <li>- Síntesis.</li> <li>- Discreción.</li> <li>- Capacidad de respuesta rápida.</li> <li>- Rigor.</li> <li>- Adaptación.</li> <li>- Decisión.</li> <li>- Iniciativa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práctica de una lengua extranjera.</li> <li>- Comunicación interpersonal.</li> <li>- Comunicación institucional.</li> <li>- Gestión global de la información.</li> <li>- Marketing.</li> <li>- Venta y difusión.</li> <li>- Gestión de proyectos y planificación.</li> <li>- Diagnóstico y evaluación.</li> <li>- Formación y acciones pedagógicas.<sup>55</sup></li> </ul>	
Observaciones		

Cuadro 6. Perfil de Técnico de Biblioteca. (Fuente: INFOTEC. *Manual de Identidad INFOTEC*. México : INFOTEC, 2015.)

El objetivo de este puesto es contribuir a todas las actividades que se realizan dentro de una biblioteca, tiene conocimientos avanzados en cada una de las áreas, propone y conoce los proyectos a realizar para una evolución constante. También se encuentra en constante comunicación con los jefes de áreas para crear informes y estadísticas referentes a la biblioteca.

Denominación	Técnico auxiliar de Biblioteca.
Misión	Colabora con el resto del personal bibliotecario en los servicios y lo complementa en todas aquellas funciones que necesite para trabajos relacionados con procesos de gestión de la colección, acceso al documento o información general y atención al usuario.
Ámbito general	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Biblioteca regional.</li> <li>- Biblioteca pública.</li> <li>- Biblioteca especializada.</li> <li>-Biblioteca escolar.</li> </ul>
Ámbito específico	En las diferentes áreas de la biblioteca.
Nivel de cualificación N1- Auxiliar	Auxiliar N-1: Sensibilización.
Clasificación profesional	Grupo 1 Técnico Superior Grupo 2 Técnico Medio

Puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auxiliar de bibliotecas.</li> <li>- Auxiliar técnico de bibliotecas.</li> <li>- Técnico especialista de bibliotecas.</li> <li>- Auxiliar de instituciones culturales.</li> </ul>	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyar al personal bibliotecario en las funciones de carácter técnico.</li> <li>- Registrar, ordenar y realizar el control de fondos bibliográficos (monografías, publicaciones periódicas, etc.) y preparación de los mismos para su puesta a disposición del público.</li> <li>- Realizar tareas de apoyo en el proceso técnico de fondos bibliográficos.</li> <li>- Ayudar en procesos de mantenimiento de catálogos.</li> <li>- Atender al usuario sobre información general de la biblioteca y sus servicios.</li> <li>- Servir de apoyo en procesos de préstamo de documentos.</li> <li>- Colaborar en el desarrollo de actividades culturales y de promoción de la lectura.</li> <li>- Colaborar en las actividades de formación de usuarios.</li> <li>- Tramitar sugerencias y quejas.</li> <li>- Recopilar datos estadísticos bajo la supervisión del personal técnico bibliotecario.</li> </ul>	
Competencias	<p>Competencias profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones con los usuarios y los clientes.</li> <li>- Aplicación del derecho de la información.</li> <li>- Gestión de los contenidos y del conocimiento.</li> <li>- Identificación y validación de las fuentes de información.</li> <li>- Análisis y representación de la información.</li> <li>- Búsqueda de información.</li> <li>- Gestión de colecciones y fondos.</li> <li>- Enriquecimiento de las colecciones y fondos.</li> <li>- Tratamiento material de los documentos.</li> <li>- Acondicionamiento y equipamiento.</li> <li>- Diseño de productos y</li> </ul>	<p>Competencias personales (aptitudes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación.</li> <li>- Empatía.</li> <li>- Equipo.</li> <li>- Negociación.</li> <li>-Conocimiento Pedagógico.</li> <li>- Análisis.</li> <li>-Crítico.</li> <li>- Síntesis.</li> <li>- Discreción.</li> <li>- Capacidad de respuesta rápida.</li> <li>- Rigor.</li> <li>- Adaptación.</li> <li>- Decisión.</li> <li>- Iniciativa.</li> </ul>

	servicios. - Diseño informático de sistemas de información documental. - Publicación y edición. - Tecnologías de Internet. - Tecnologías de la información y la comunicación. - Comunicación oral. - Comunicación escrita. - Comunicación audiovisual. - Comunicación a través de la informática. - Práctica de una lengua extranjera. - Comunicación interpersonal. - Comunicación institucional. - Gestión global de la información. - Marketing. - Venta y difusión. - Gestión de proyectos y planificación. - Diagnóstico y evaluación. - Formación y acciones pedagógicas. <sup>56</sup>	
Observaciones		

Cuadro 7. Perfil de Técnico auxiliar de Biblioteca. (Fuente: INFOTEC. Manual de Identidad INFOTEC. México : INFOTEC, 2015.)

El auxiliar es de mucho apoyo para todas las actividades que se realizan en la biblioteca, este apoyo puede ser a cualquier departamento que lo solicite. Se debe contar con conocimientos básicos referente a todos los servicios y actividades que se realizan dentro de la biblioteca.

56. Op. cit. INFOTEC. p.87

Denominación	Técnico responsable de tecnologías de la información.
Misión	Planifica y pone en funcionamiento los recursos tecnológicos de la biblioteca.
Ámbito general	-Biblioteca regional. -Biblioteca universitaria o de institución de enseñanza superior. - Biblioteca pública. - Biblioteca especializada. -Biblioteca escolar.
Ámbito específico	Departamento de tecnologías de la información. - Área de desarrollo de aplicaciones tecnológicas.
Nivel de cualificación N1- Auxiliar N2- Técnico N3- Técnico Superior	Técnico N-2: conocimiento de las prácticas.
Clasificación profesional	Grupo 1 Técnico Superior Grupo 2 Técnico Medio
Puestos de trabajo	Técnico responsable de tecnologías de la información.
Funciones	-Planificar, coordinar y realizar el control de los proyectos tecnológicos de la biblioteca. - Desarrollar, mantener y coordinar los servicios bibliotecarios virtuales. - Crear, organizar y supervisar bases de datos y contenidos digitales. - Concebir, mantener y desarrollar la biblioteca virtual. - Elaborar el plan tecnológico de la biblioteca y organizar su puesta en práctica. - Coordinar la ejecución del plan tecnológico de la biblioteca con el plan tecnológico de la institución. - Controlar y evaluar el uso eficiente del sistema informático: estudiar, analizar e implementar nuevas funcionalidades. - Estudiar y análisis de nuevas aplicaciones informáticas. - Diseñar acciones formativas de bibliotecarios y usuarios en tecnologías de la información. - Proponer políticas para la preservación digital. - Redactar pliegos de condiciones funcionales para aplicaciones documentales informatizadas o para un sistema de gestión de información.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar y evaluar aplicaciones documentales informatizadas, cualesquiera que sean los medios de acuerdo con la política general de la institución en esta materia.</li> <li>- Participar en el proceso de definición del plan estratégico del centro.</li> </ul>	
Competencias	<p>Competencias profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño informático de sistemas de información documental.</li> <li>- Desarrollo informático de aplicaciones.</li> <li>- Publicación y edición.</li> <li>- Tecnologías de Internet.</li> <li>- Tecnologías de la información y la comunicación.</li> <li>- Comunicación oral.</li> <li>- Comunicación escrita.</li> <li>- Comunicación audiovisual.</li> <li>- Comunicación a través de la informática.</li> <li>- Gestión global de la información.</li> <li>- Gestión presupuestaria.</li> <li>- Gestión de proyectos y planificación.</li> <li>- Diagnóstico y evaluación.</li> <li>- Saberes complementarios</li> </ul>	<p>Competencias personales (aptitudes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autonomía.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Disponibilidad.</li> <li>- Equipo.</li> <li>- Negociación.</li> <li>- Adaptación.</li> <li>- Sentido de la Anticipación.</li> <li>- Decisión.</li> <li>- Iniciativa.</li> <li>- Organización.</li> <li>- Perseverancia.</li> <li>- Rigor.</li> </ul>
Observaciones	<p>Se trata de un bibliotecario con estudios en el área informática y experiencia en proyectos de automatización. Debe conocer los procesos y servicios de la unidad de información.<sup>57</sup></p>	

Cuadro 8. Perfil de Técnico responsable de tecnologías de la información. (Fuente: INFOTEC. Manual de Identidad INFOTEC. México : INFOTEC, 2015.)

En la actualidad la tecnología se encuentra en cualquier lugar, por ello no puede faltar en las bibliotecas, donde representa un gran apoyo en la organización y búsqueda de información, por ello es indispensable contar con un profesional de la información que apoye a todos los proyectos tecnológicos dentro de la biblioteca.

57. Op. cit. INFOTEC. p.89

Denominación	Bibliotecario referencista.
Misión	Está especializado en la atención y resolución de las demandas de información.
Ámbito general	-Biblioteca regional. -Biblioteca universitaria o de institución de enseñanza superior. - Biblioteca pública. - Biblioteca especializada. -Biblioteca escolar.
Ámbito específico	Departamento de tecnologías de la información. - Área de desarrollo de aplicaciones tecnológicas.
Nivel de cualificación N1- Auxiliar N2- Técnico N3- Técnico Superior	Técnico N-2: conocimiento de las prácticas.
Clasificación profesional	Grupo 2 Técnico Medio
Puestos de trabajo	-Bibliotecario del servicio de referencia. - Encargado del servicio de información y referencia. <sup>58</sup>
Funciones	-Informar sobre el uso de la biblioteca, los productos bibliotecarios y la colección. - Formar y mantener la colección de referencia. - Recibir y resolver las consultas referentes a las demandas de información. - Dar respuesta a los diferentes tipos de necesidades de información de los usuarios. - Ofrecer información bibliográfica específica. - Desarrollar fuentes de información específicas para los usuarios de la biblioteca: bibliografías, guías... - Desarrollar estudios de necesidades de información de los usuarios. - Evaluar los recursos de información, en función del nivel apropiado para un usuario concreto y de la relación con el coste y el uso. - Dominar las diferentes interfaces de consulta de las fuentes de información tanto internas como externas. - Establecer estrategias de búsqueda efectivas en las diferentes fuentes de información. - Extraer de forma crítica los contenidos adecuados a las

	<p>consultas que se resuelven.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar canales de comunicación adecuados a los usuarios: correo electrónico, web social, blogs, wikis...</li> <li>- Desarrollar productos y servicios sobre las necesidades informativas de los usuarios y el uso de los recursos (bibliografías, wikis, boletines...)</li> <li>- Definir política de respuestas adaptadas a las necesidades de distintas categorías de usuarios.</li> <li>- Establecer proyectos de alertas documentales.</li> <li>- Participar en el proceso de definición del plan estratégico de la institución.</li> </ul>	
Competencias	<p>Competencias profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones con los usuarios y los clientes.</li> <li>- Identificación y validación de las fuentes de información.</li> <li>- Búsqueda de información.</li> <li>- Diseño de productos y servicios.</li> <li>- Diseño informático de sistemas de información documental.</li> <li>- Desarrollo informático de aplicaciones.</li> <li>- Publicación y edición.</li> <li>- Tecnologías de Internet.</li> <li>- Tecnologías de la información y la comunicación.</li> <li>- Comunicación oral.</li> <li>- Comunicación escrita.</li> <li>- Comunicación audiovisual.</li> <li>- Comunicación a través de la informática.</li> <li>- Práctica de una lengua extranjera.</li> <li>- Comunicación interpersonal.</li> <li>- Comunicación institucional.</li> <li>- Gestión global de la información.</li> <li>- Diagnóstico y evaluación.</li> <li>- Formación y acciones pedagógicas.</li> <li>- Saberes complementarios.<sup>58</sup></li> </ul>	<p>Competencias personales (aptitudes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autonomía.</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Disponibilidad</li> <li>- Empatía</li> <li>- Equipo</li> <li>- Conocimiento pedagógico</li> <li>- Análisis</li> <li>- Crítico</li> <li>- Síntesis</li> <li>- Perseverancia</li> <li>- Rigor</li> <li>- Adaptación</li> <li>- Anticipación</li> <li>- Decisión</li> <li>- Iniciativa</li> </ul>

Figura 19. Perfil de Bibliotecario referencista. (Fuente: INFOTEC. Manual de Identidad INFOTEC. México : INFOTEC, 2015.)

El profesional referencista es un apoyo para los usuarios en la búsqueda de información, debido a que este profesional es experto en bases de datos o recursos donde se puede obtener resultados confiables que aporten a la investigación y satisfacción de los usuarios.

Ahora que ya conocemos específicamente los perfiles básicos que se requieren al tener una vacante en la Biblioteca INFOTEC podemos llevar a cabo un correcto Proceso de Reclutamiento y Selección.

Como se mostró anteriormente la Biblioteca INFOTEC tiene establecidas las etapas de su proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, pero se encuentra con la problemática de no contar con los materiales necesarios para realizar las evaluaciones de los candidatos en el proceso de selección que anteriormente fueron mencionadas, identificando este obstáculo se llegó a la conclusión que era necesario contar con una técnica para el proceso de reclutamiento y selección de su personal.

Esta propuesta se presenta con el objetivo de complementar y apoyar el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos de la Biblioteca INFOTEC; a través de diversas actividades se lograra evaluar con profesionalismo y objetividad a los candidatos por medio de la gestión de competencias.

Este proceso se realizara por el personal del Departamento de Recursos Humanos del Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación, con apoyo del jefe solicitante del puesto.

Al ser realizado este proceso por profesionales se busca lograr un impacto favorecedor en los resultados de las evaluaciones, las cuales sean congruentes con los objetivos de la biblioteca.

A continuación se expondrá una propuesta denominada Assessment Center, la cual está enfocada a las necesidades de la Biblioteca INFOTEC. En el siguiente capítulo se explicara paso a paso las etapas a seguir con el fin de lograr un proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos que cubra las necesidades de los puestos vacantes.

## **Capítulo 3. El Assessment Center una propuesta para el proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos en la Biblioteca INFOTEC**

### **3.1 Aspectos generales de Assessment Center**

El Assessment Center es un método de selección de candidatos, surge mediante las necesidades de las instituciones para elegir al mejor personal; dicho método es uno de los más completos y objetivos por la utilización de competencias laborales, tiene una estructura de aplicación y se caracteriza por la evaluación de sus candidatos. Este método permite mostrar las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para un óptimo desempeño del puesto.

Dicho de otra manera el Assessment Center o Centro de Evaluación (AC) es una técnica de selección, promoción y desarrollo, que permite evaluar a los candidatos en diferentes situaciones: individuales y de grupo, en escenarios simulados, viviendo problemáticas reales de la posición a la cual aspiran y que nos facilitan llegar a una evaluación completa de sus potenciales, valores y comportamientos.”<sup>59</sup>

Los inicios de Assessment Center están relacionados con las necesidades militares, estas técnicas psicológicas se aplicaban para choferes, aviadores y telegrafistas. El primer país que lo implemento fue Alemania, posteriormente Inglaterra y Estados Unidos.

En México se comenzó a implementar hace 20 años, pero en los últimos 3 años surgió un mayor interés por esta técnica, especialmente en instituciones que desean evaluar las competencias de su personal y conocer su potencial a futuro. (Véase Anexo 5)

59. Unidad de Conocimiento. El Assessment Center. México: s.n., 2004.

Actualmente la Biblioteca INFOTEC ha ido evolucionando con respecto a sus métodos de selección de personal, es por ello que se ven en la necesidad de investigar cuales son los métodos más actuales y objetivos para tener el personal idóneo para el puesto vacante.

La propuesta de integrar el Assessment Center en la Biblioteca INFOTEC es para elegir personas con el mayor apego al perfil buscado, las cuales tengan la capacidad de adaptarse a los objetivos de la institución. Es muy importante realizar una selección que asegure que tanto el elegido y la institución tengan intereses semejantes. Existen varias técnicas de selección de personal para mostrar las competencias necesarias hacia un puesto específico, dentro de ellas se encuentra Assessment Center, la cual va hacer la propuesta para la Biblioteca INFOTEC para la evaluación de competencias en los candidatos de los puestos vacantes.

### **3.2 Metodología**

El Assessment Center tiene como objetivo que el candidato demuestre sus habilidades y competencias ante simulaciones de situaciones que se le puedan presentar en la realidad, estas serán analizadas por el jefe directo, responsable de la vacante a cubrir y personal del departamento de Recursos Humanos.

Al término se tendrá un informe sobre los perfiles de los candidatos a prueba, dentro del cual se incluye los puntos fuertes y débiles de cada persona en las diferentes situaciones que se le presentaron, permitiendo así el diseño de planes de desarrollo personalizados.

A continuación se muestra un diagrama de las etapas a seguir dentro de dicha técnica de proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos.

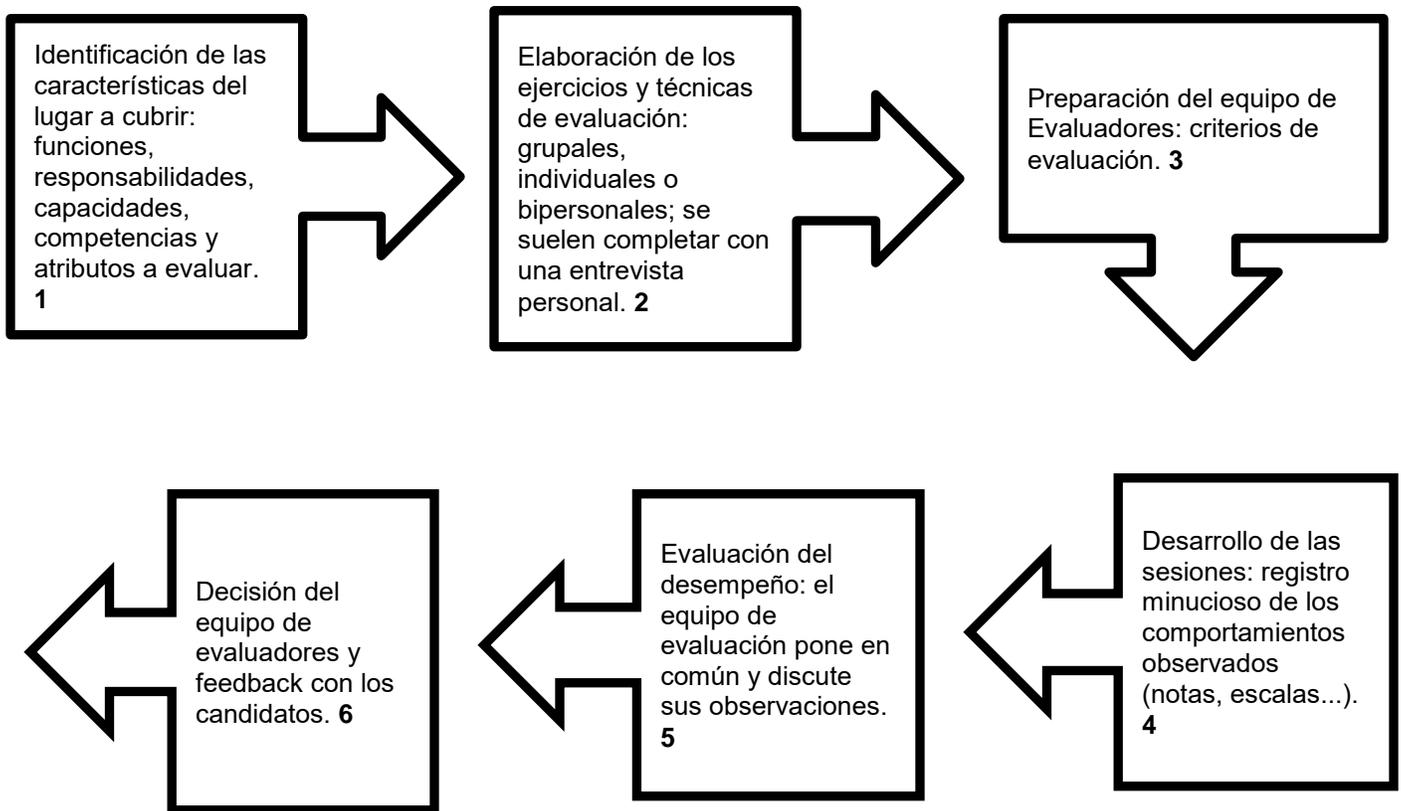


Figura 11. Proceso del Assessment Center. (Fuente: Unidad de conocimiento. 2004.)

Como podemos observar, en el diagrama anterior esta técnica es bastante completa, ya que abarca cada aspecto en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Es importante cumplir con cada una de las etapas para obtener mayores resultados y así obtener a los mejores candidatos a seleccionar.

A continuación se explican a profundidad las etapas del AC:

1. Como inicio es necesario establecer las necesidades de la institución, definir los perfiles dependiendo de la función. Es indispensable que la técnica se personalice para la institución. Con lo anteriormente mencionado se establece las características a evaluar para el puesto vacante.
2. Es necesario un plan de comunicación, estableciendo cuáles serán los objetivos de la institución y los resultados que se desean obtener en la

evaluación. Dentro de esta etapa se tienen que realizar y explicar en qué consistirán los ejercicios y en su caso plantear si se va a dar feedback; así como establecer el tiempo de cada uno de ellos.

3. Durante esta etapa se debe tener la certeza de contar con profesionales experimentados; los evaluadores deberán tener conocimientos de las herramientas que se utilizaran.
4. Se tendrán que adecuar los ejercicios a los profesionales que serán evaluados. Ya no se busca lo mismo en todos los puestos. Estos ejercicios deberán de ser retadores llevando a las personas a enfrentar situaciones a las que no están acostumbrados.
5. Se establecerá un cierto número de observadores para calificar a los participantes para que sean lo más objetivos posible. Se discutirán las observaciones y llegar a una conclusión.
6. La entrevista de feedback es el contacto final entre el evaluador y el candidato. Esta entrevista tienen la finalidad de realizar un intercambio de información que concluya con la decisión final por parte de los evaluadores.<sup>60</sup> (Véase Anexo 6)

60. Hudson. Empleos en Recursos Humanos. Madrid: Hudson Global, 2016.

En el cuadro 10 podemos observar algunas de las ventajas y desventajas al momento de implementar la técnica de Assessment Center dentro de una institución, esta parte es importante analizarla para corroborar que es la técnica adecuada para cubrir las necesidades institucionales.

<b>Assessment Center</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Obtener información precisa sobre el potencial de las personas.	Los costos elevados, ya que implica una inversión en los materiales a utilizar en las diversas actividades. Estos problemas de costos se pueden solucionar con implementar la tecnología del Centro, evitando gastos de papelería.
Es una técnica práctica al combinar el desarrollo de las personas y la evaluación de las mismas.	
Se basa en habilidades y aptitudes específicamente requeridas para el puesto.	
Permite realizar juicios comparativos.	
Posibilita una visión menos comprometida afectivamente y por ellos más objetiva.	
Acorta tiempos de evaluación.	

Cuadro 10. Assessment Center. (Fuente: Autoría propia, 2016.)

En el cuadro 10 son más los beneficios de Assessment Center que las desventajas, las cuales proporcionan solución mediante la implementación de la tecnología. Todas las actividades en las que se tengan que realizar una inversión económica, como lo es el papel, tinta, etc. se pueden realizar en los equipos cómputos destinados por la institución.

### **3.3 Propuesta de AC para la Biblioteca INFOTEC**

La Biblioteca INFOTEC se encuentra en una evolución en su estructura interna, es por ello que se están llevando a cabo actualizaciones dentro de los procesos que se realizan, por ello surge esta propuesta sobre la técnica nombrada Assessment Center para su proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos de la biblioteca.

#### **3.3.1 Justificación**

El Departamento de Recursos Humanos de la Biblioteca INFOTEC busca evaluar las actitudes de los candidatos en distintas situaciones, es por ello que la técnica adecuada para llevar esto a cabo se le denomina Assessment Center.

Esta técnica pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo; la cual está integrada por diversas pruebas que pueden variar según las necesidades y características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar con un conjunto de pruebas a considerar.

Las pruebas que se realizan a los candidatos tienen la característica de una simulación de situaciones lo más próximas a la realidad, en el que el candidato será evaluado por observadores profesionales que registrarán el rendimiento de éste. Lo que observan estos profesionales es el grado en que el evaluado posee y utiliza eficazmente las competencias las cuales son congruentes con el puesto vacante.

#### **3.3.2 Objetivos**

*El Assessment Center* tiene como objetivos:

- Evaluación eficaz de las competencias y potencial de los candidatos a ingresar a la institución, por medio de la aplicación de las diferentes actividades, individuales o grupales, que posibilitan la visualización de todo tipo de capacidades, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.

- La evaluación de las diferentes habilidades y competencias específicas para el puesto a través de ejercicios de simulación que recreen las características y exigencias del puesto, esto permite evaluar anticipadamente el desempeño de los candidatos para el puesto vacante.
- La Biblioteca INFOTEC tendrá la posibilidad de elegir a los mejores candidatos, así como detectar las fortalezas y debilidades de los mismos, identificar necesidades de capacitación, etc.
- Valorar el nivel de desarrollo que se tiene de los comportamientos observados.
- Los candidatos tendrán un mejor conocimiento de ellos mismos.
- Evaluar a un grupo de candidatos en un tiempo acotado

### **3.3.3 Alcance**

Dirigido al personal encargado del proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.

Los resultados se reflejarán después del primer mes en que el candidato se encuentre en su puesto desempeñándose de manera excelente sus actividades.

El Assessment Center puede ser utilizado como:

- Método de selección y evaluación de candidatos.
- Método de evaluación de potencial.
- Actividades de capacitación.

### 3.3.4 Participantes

Existen tres tipos de participantes implicados:

1. Reclutadores: profesional que se dedica a encontrar a los candidatos idóneos para ocupar un puesto dentro de una institución.

Reclutadores
Persona en quien recae la responsabilidad total, ejecución y desarrollo del AC.
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"><li>- Contar con conocimientos concerniente al Assessment Center.</li><li>- Conocer el objetivo a cubrir con el AC.</li><li>- Conocer el perfil del puesto a cubrir</li><li>- Contar con un grupo de candidatos a evaluar</li><li>- Programar y organizar el AC</li><li>- Establecer las competencias a evaluar</li><li>- Programar las actividades para evaluar las competencias</li><li>- Establecer rangos de calificación, lugar físico y materiales</li><li>- Elaborar el informe final del AC.</li></ul>

2. Observadores o evaluadores: profesionales encargados de observar, analizar y evaluar a los candidatos.

Observadores o evaluadores
Personas entrenadas específicamente para identificar las competencias durante el desarrollo del AC.
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"><li>- Registrar las conductas de su observado durante el desarrollo del ejercicio.</li><li>- Clasificar las conductas observadas en las competencias, de acuerdo con la definición previa.</li></ul>

### 3. Candidatos: personal que serán evaluados a través de Assessment Center

Candidatos
Candidatos participantes a un puesto vacante.
Focalizar la objetividad de la evaluación para lograr una retroalimentación que ayude a un crecimiento personal.

Fuente: GRADOS, Jaime (2000). Centros de Evaluación. México., Manual Moderno., p 20-30.

Es importante que cada uno de los participantes este comprometido con el proceso, ya que cada uno de ellos tienen finalidades indispensables; si alguien de ellos falla eso podría alterar los resultados de la evaluación obteniendo resultados no deseados.

#### 3.3.5 Duración

La duración de la técnica Assessment Center va ligada con el cronograma de actividades del proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos de la Biblioteca INFOTEC, el cual es definido por el personal encargado del Departamento de Recursos Humanos, este puede ser un encuentro de tres horas o hasta una actividad programada de una semana. El tiempo está determinado por varios aspectos:

- El nivel para el cual se va a diseñar la técnica y su importancia estratégica para la institución.
- La naturaleza y complejidad de la función del puesto vacante.
- El tiempo disponible de los candidatos y evaluadores.

### 3.4 Preparación de AC para la Biblioteca INFOTEC

El departamento de recursos humanos de INFOTEC será el encargado de la organización del proceso de Assessment Center, para ello es importante establecer los siguientes puntos:

A continuación se muestran las etapas a seguir en un Assessment Center:

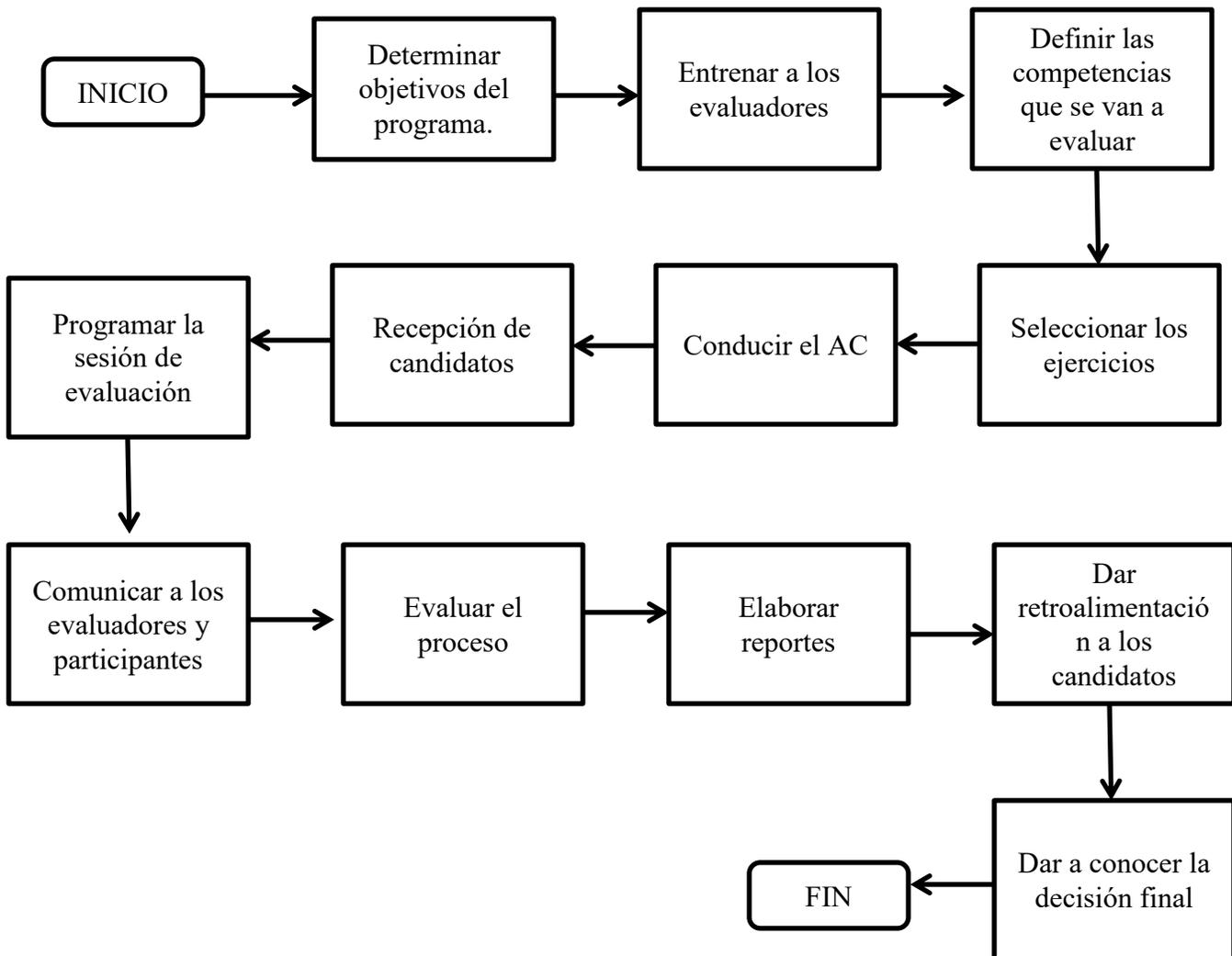


Figura 12. Diagrama de Assessment Center aplicado a la Biblioteca INFOTEC. (Fuente: Autoría propia, 2016.)

Cada etapa del diagrama anterior se analizará y se describirá a profundidad con el fin de conocer cuáles son las actividades que se realizan en cada punto.

#### 1. Determinación de objetivos y grupos.

Se debe aclarar el objetivo para el cual se implementará la técnica del AC y cuáles son los candidatos que queremos evaluar. Esto se realizará en forma conjunta con el personal de Recursos Humanos encargado del proceso y el jefe directo al cual se debe satisfacer la necesidad del puesto vacante. Este paso es importante puesto que las características de cada AC son distintas; es necesario realizar un diseño adecuado y específico para cada caso particular.

#### 2. Selección de evaluadores.

Los evaluadores deberán ser supervisores o gerentes de distintos sectores y diferentes edades. De esta manera se busca obtener observaciones desde diferentes puntos de vista y se evita intereses personales.

El evaluador deberá ser una persona con formación profesional en psicología o estudios relacionados con el área de Recursos Humanos.

Su función consiste en:

- Agilizar el funcionamiento de la actividad. Deberá indicar los horarios, explicar las actividades, promover la participación del grupo y moderar el proceso.
- El evaluador deberá promover una participación equilibrada de todos los integrantes.
- Servir de soporte técnico al grupo de observadores y coordinar su funcionamiento.

### 3. Definición del perfil deseado.

En esta etapa se realizara un análisis de la Biblioteca INFOTEC, así como del puesto vacante y la identificación de las competencias del perfil. Posteriormente se deberá realizar una recolección de información sobre el puesto a cubrir indicando las tareas que se deben realizar en el puesto comenzando por la más importante.

### 4. Preparación y organización de la actividad.

A partir de los objetivos definidos, mencionados en el punto anterior, se diseñaran los ejercicios y simulaciones que se consideren más adecuados, así como seleccionar las pruebas personales y colectivas donde los candidatos podrán mostrar las capacidades requeridas para el buen desempeño de las actividades. (Véase Anexo 7,8,9).

## **3.5 Desarrollo de AC para la Biblioteca INFOTEC**

A continuación se mencionará el desarrollo a implementar para la técnica Assessment Center en la Biblioteca INFOTEC.

### 1. Recepción de los candidatos.

Los candidatos deberán ser recibidos y ubicados en sus respectivos puestos; a cada uno se le facilitaran los materiales como son: hojas de papel, lapicero y carteles que indiquen su nombre.

Al iniciar la actividad se realizará una presentación donde se aclararán los siguientes aspectos: objetivo de la sesión, presentación de la Biblioteca INFOTEC, descripción de las actividades a desarrollar, opción a retirarse de la participación si lo desea.

## 2. Ejecución de los ejercicios, observación y evaluación.

Se procederá al desarrollo de los ejercicios diseñados como lo indica la agenda. A continuación se presenta un ejemplo de un día llevando a cabo el AC.

HORA	ACTIVIDAD
9:00	Recibimiento
9:00-9:25	Presentación AC, objetivos y evaluadores.
9:30-10:10	Presentación de candidatos.
10:10-10:30	Pausa
10:30-11:45	Ejercicio en grupo.
11:45-12:30	Preparación de ejercicios individuales
12:30-13:00	Presentación del jefe directo del puesto vacante.
13:00-13:30	Pausa.
13:30-17:00	Desarrollo de ejercicios individuales.
17:00	Fin de la sesión.

Figura 13. Programación de actividades. (Fuente: Autoría propia, 2016.)

### 3.6 Cierre

Por último se realizarán las siguientes actividades.

#### 1. Discusión de las evaluaciones.

Una vez concluidas las actividades y realizadas las observaciones de las conductas de los participantes en cada ejercicio el grupo de evaluadores se reunirá para realizar una evaluación conjunta. La decisión deberá ser bajo consenso y llegando a una conclusión objetiva.

#### 2. Informes y resultados.

Se deberá informar a los candidatos sobre los resultados de la evaluación grupal. En caso de tratarse de una selección externa deberá enviarse una notificación en

el caso de no ser aceptado el candidato, o una llamada para informar de los siguientes pasos a seguir para la contratación final.

En los demás casos (selección interna o evaluación para capacitación) se deben programar entrevistas con los participantes; de esta manera se le puede informar más detalladamente sobre sus fortalezas y debilidades para que el profesional seleccionado mejore en su desarrollo profesional.

Esta técnica facilita la labor del departamento de recursos humanos, comparadas con otras técnicas tradicionales utilizadas, ya que arroja resultados y una visión más objetiva sobre los logros y capacidades de los candidatos.

Les proporciona a los candidatos una seguridad de igualdad de oportunidades porque demuestran sus habilidades bajo un mismo método. Es un beneficio para la institución por permitir obtener un conocimiento profundo de los candidatos.

## Conclusiones

Como resultado de la investigación presentada es posible exponer la importancia de las bibliotecas especializadas en la sociedad actual. Este tipo de biblioteca se caracteriza por ser experta en temas afines, por ello es indispensable que los objetivos particulares y generales de la institución se encuentren establecidos.

Una parte importante para cumplir con estos objetivos es el personal que labore en los diversos departamentos que conforman la estructura de la institución. Para ello se tendrá que establecer los perfiles profesionales con el fin de contar con personal altamente calificado en las actividades relacionadas al cargo.

Por otro lado dentro en las bibliotecas especializadas se encuentra el Departamento de Recursos Humanos, los cuales serán los encargados de la búsqueda de dicho personal, esto se lleva a cabo durante el proceso de reclutamiento y selección del RRHH.

El reclutamiento y selección de recursos humanos es un proceso por el cual la biblioteca contratará al personal adecuado para el puesto vacante, dicho proceso deberá estar relacionado con los objetivos de la institución.

Este trabajo se realizó para la Biblioteca INFOTEC, la cual es una biblioteca especializada en temas de tecnologías de la información y comunicación, gestión de negocios e innovación.

Debido a esto se logró finalizar esta investigación con una propuesta de técnica para la selección de personal diseñado especialmente a las necesidades de la Biblioteca INFOTEC; dicha técnica se denomina el Assessment Center, la cual se caracteriza por ser una de las técnicas más completas y objetivas por la utilización de competencias laborales, tiene una estructura de aplicación específica y se caracteriza por la evaluación de sus candidatos.

Además esta técnica permite mostrar las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para un óptimo desempeño del puesto.

## Bibliografía

Albajari, Verónica. La evaluación psicológica en selección de personal: perfiles más frecuentes y técnicas más utilizada. Buenos Aires: Paidós, 2005.

Barber, Elsa. Reiventando la educación en bibliotecología y ciencia. Madrid: Heredia, 2003.

Burgos, María. La organización del capital humano como activo intangible. Madrid: CEF, 2014.

Cabrales, Omar. Competencias generales para el desarrollo humano. Bogotá: Universidad La Gran Colombia, 2010.

Castillo, Omar. El profesional de la información. s.l. : AIBDA, 1997

Chiavenato, Idalberto. Gestion del talento humano. McGrawHill, 2009.

Cowling, Alan. Administracion de recursos humanos : *Conceptos practicos*. México: Limusa, 1997

Díaz Bretones, Francisco. Selección y formación de personal. Madrid: Universidad de Granada, 2003.

Frederickson, George. Recursos humanos para un futuro incierto. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Juridicas, 2016.

Generalitat Valenciana. Perfil profesional. [En línea] 2000. [Citado el: 15 de 09 de 2014.] Recuperado en: <http://www.recursosees.uji.es/fichas/fc12.pdf>

Guerrero, Eduardo. El reclutamiento y la selección del personal en la administración pública mexicana. México, 1963

Goodale, James. La entrevista: *técnicas y aplicaciones para la empresa*. Madrid: Pirámide, 1996.

Guth, Alfredo. Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos. México: Editorial Trillas, 1994.

Hernández, Federico. Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas. México: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Biblioteconomía y Documentación. 2012

Hernández, Juan. Derecho laboral y la administración de recursos humanos. México: Grupo Editorial Patria, 2015.

Hernández, Gema. Administración de los recursos humanos: *teoría y práctica innovadora*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2013.

Hatum, Andrés. El futuro del talento: gestión del talento para sobrevivir la crisis. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2011.

IFLA. IFLA. [En línea] 1994. [Citado el: 15 de 09 de 2014.] <http://www.ifla.org/bibliotecas.especializadas>.

INFOTEC. Manual de Identidad INFOTEC. México : INFOTEC, 2015.

Jackson, Tom. Técnicas de búsqueda de empleo. Madrid: Playor, 1995.

Lau Noriega, Jesús . Administrador de servicios informaticos virtuales. *Un perfil a desarrollar*. UNAM. Disponible en: <http://www.dbiblio.unam.mx/eventos/reunion/conf2004/iii-reunion-own.html>.

López, Fe. Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación. Madrid: TEA Ediciones, 2002.

Generalidad Madrid. [En línea] 2014. [Citado el: 15 de 11 de 2014.] [http://www.madrimasd.org/Empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema2\\_5.asp](http://www.madrimasd.org/Empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema2_5.asp)

Mijailov, Ivan. La Revolución Industrial. México: Panamericana Editorial, 2003.

Millán, María Carmen. Bibliotecas especializadas: *Conceptos, funciones y servicios*. Madrid. 2005

Mondy, Wayne. Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación, 2005.

Okairy Zúñiga [En línea] 2013. ¿Qué es el perfil profesional? [Citado el: 17 de 10 de 2014.] <http://pymerang.com/administracion-de-empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/reclutamiento-y-seleccion/222-que-es-un-perfil-profesional>

Omar, Graciela. Selección de personal: *como optimizar la decisión final*. República Argentina: Centro Regional de Investigación, 1998.

Rojas, Pedro. Reclutamiento y Selección 2.0. Barcelona: Editorial UOC., 2010.

Sánchez, Alberto. Manual práctico para recursos humanos: en el marco de la nueva cultura laboral. México: Tax, 2015.

Sikula, Andrew. La administración de personal y las relaciones industriales. México: Prentice Hall, 1989

Stanton, Erwin. Sistemas afectivos de solicitud y selección de personal. México: Limusa, 1985.

UNESCO. UNESCO. [En línea] 1994. [Citado el: 17 de 09 de 2014.] <http://unesdoc.unesco.org/0007/00072/072151SB.pdf>.

Unidad de Conocimiento. El Assessment Center. México: s.n., 2004.

Unocontenidos. El reclutamiento . [En línea] 2006. [Citado el: 03 de 11 de 2014.] <http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/monografias/Monografia144.pdf>.

## **Anexo 1. Técnica Headhunter**

### Head Hunters en México...

Las empresas requieren de líderes a todos los niveles en la organización que puedan responder a los retos de un mundo globalizado, con gente que asuma riesgos, emprendedores globales que sepan cómo utilizar la tecnología como herramienta de trabajo. Un líder es aquel capaz de pensar en el futuro y dirigir la estrategia de su departamento hacia el cumplimiento de los objetivos.

El servicio de Head Hunter es más eficiente en México, ya que buscamos conocer habilidades y capacidades para colocar en empresas con los altos valores de integridad, calidad y trabajo en equipo, logrando una colocación en el menor tiempo posible.

Se centra en desarrollar las carreras de profesionistas de niveles medio a alto en las principales compañías nacionales y mundiales que hacen negocios en México.

## Anexo 2. Técnica de Outsourcing

### Contrato de outsourcing

Con el presente contrato se celebra un convenio de prestación de servicios para manejo de nómina que celebran por una parte "Biblioteca "X"" y que cuenta con su registro número 344RTN656-A y que tiene su domicilio en Av. Principal No 322 Col. Industrial, Acambaro Michoacán México, la cual será denominada en este contrato como "la contratante" y por la otra parte la empresa "Pagos y servicios Cárdenas S.A de C.V", que tiene su domicilio en Av. Rio maracaná No. 5466 Col Morales Delegación Benito Juárez. México D.F la que será representada por el Lic. Ramón Lucio Fernández, quien se identifica con su respectivo DNI RLF 698836 y quien se encuentra señalado en un acta como representante de la empresa Pagos y servicios Cárdenas S.A de C.V, la cual será denominada en lo sucesivo como "la institución" quedando las partes de acuerdo en ajustarse a las siguientes cláusulas:

#### CLAUSULAS:

Primera.- "La contratante" requiere de los servicios de contratación de personal para los puestos vacantes requeridos.

Segunda.- La institución, se compromete a llevar la organización y desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos.

Tercera.- Se hará responsable la contratante de proporcionar los datos, y el capital necesario para que realice el proceso.

Cuarta.- "La institución" queda comprometida a entregar cuentas claras y presentar informes mensuales de las evaluaciones a los candidatos.

**OBJETIVO DEL CONTRATO**

A.- La institución, deberá realizar los pagos a cada empleado, así como administrará la cuenta de nómina de la contratante para el pago oportuno de los sueldos.

B.- La contratante, pagará una comisión consistente en 25,000.00 ( veinticinco mil pesos), mensualmente como pago del préstamo de servicios de este contrato.

**CARACTERES Y FORMA DE PRESTAR EL SERVICIO**

La institución contratante entregará la relación de empleados, sucursales y montos a pagar a cada empleado, contando con un depósito correspondiente a lo asignado por la empresa contratada, la cual está facultada para redistribuir los pagos en forma electrónica a cada empleado o conceder los cheques correspondientes.

**OBLIGACIONES Y FACULTADES DE LAS PARTES**

1.- La empresa contratada o la contratante, podrán rescindir este contrato con treinta días de anticipación.

2.- Las partes quedarán conformes al firmar este contrato en renunciar a toda jurisdicción a nivel nacional, acomodándose para cualquier controversia exclusivamente a los tribunales del Distrito Federal.

**PENA MORATORIA**

Este contrato de dará por terminado en caso de que en más de tres ocasiones, alguna de las partes incumplan con el cometido especificado.

En las primeras dos ocasiones, la parte infractora pagará una compensación del 100% del pago mensual acordado.

De conformidad con lo establecido en este contrato, las partes firmarán con sus representantes así como dos testigos y un notario que darán fe de lo expuesto y contratado aquí.

Notario 133

Firma

Empresa contratante

Firma

Testigo

Firma

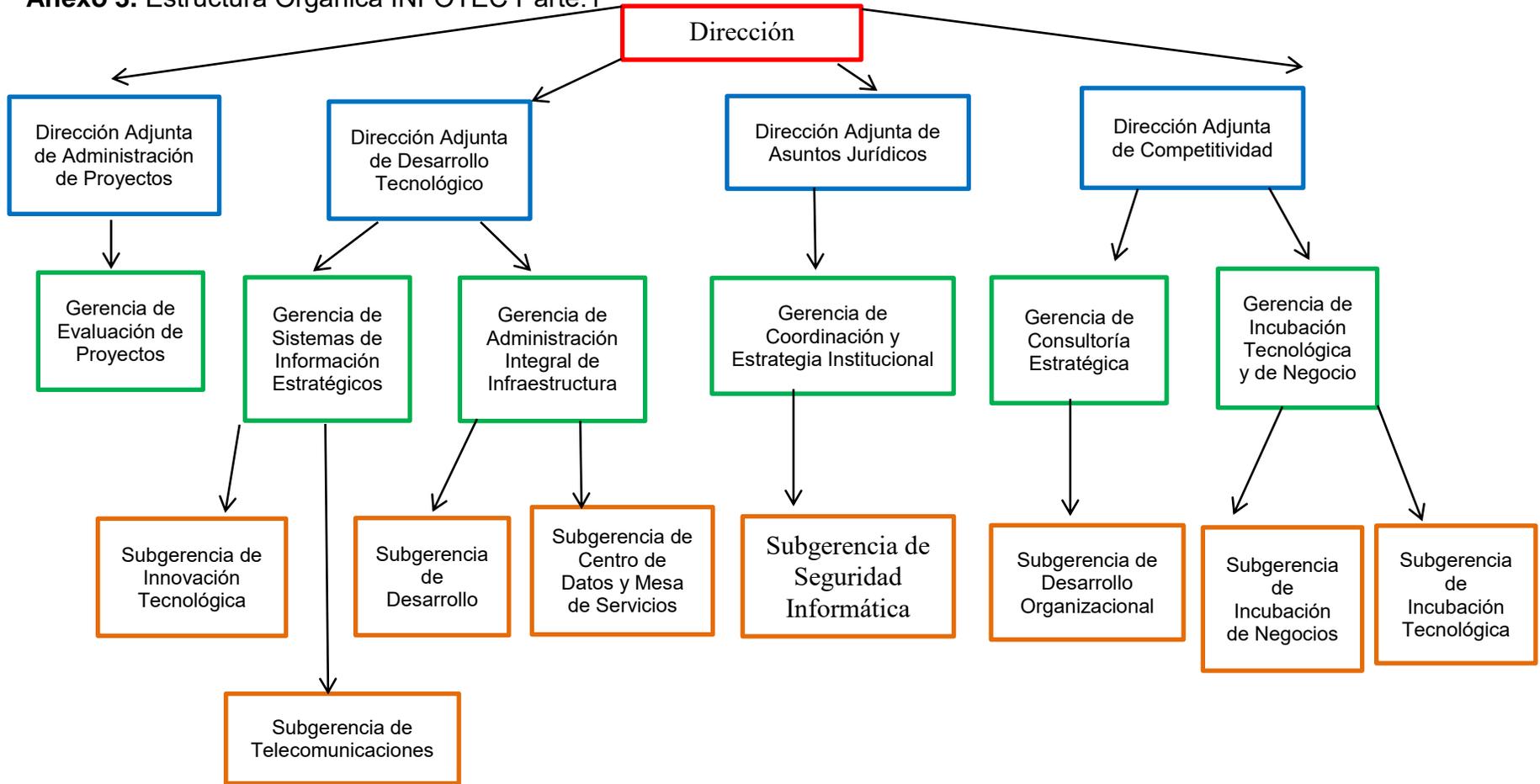
Empresa contratada

Firma

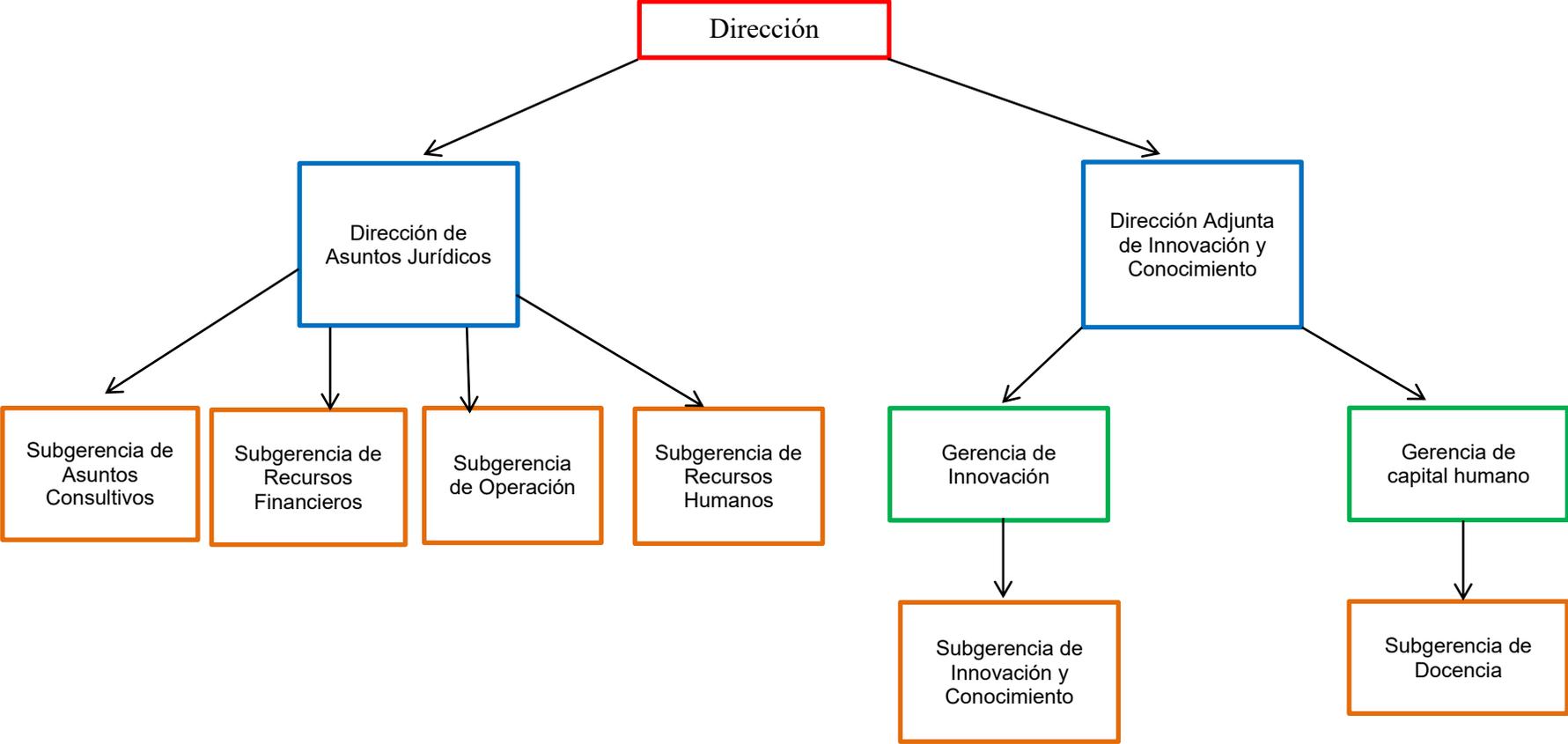
Testigo

Firma

**Anexo 3. Estructura Orgánica INFOTEC Parte.1**



Anexo 4. Estructura Orgánica INFOTEC Parte.2



**Anexo 5.** Ejemplo de la Biblioteca Municipal Valle de Chalco que implemento Assessment Center

Institución: Biblioteca

Objetivo: Selección externa de aspirantes para servicios a usuarios.

Objetivo: Personal profesional con conocimientos en atención a usuarios.

Plan:

8.30 hs. Presentación

8.45 hs. Introducción. Información sobre la institución y su plan de carrera. Evacuación de consultas. Motivación.

9.00 hs Desayuno

9.20 hs. Discusión tema libre

10.00 hs. Análisis de caso

10.40 hs. Refrigerio

11.00 hs. Discusión tema: El auto

11.40 hs. Ejercicio de bandeja de entrada

12.30 hs. Reunión de observadores

13.30 hs. Redacción de informes

Fin del proceso

**Anexo 6.** Entrevista para la vacante de “Técnico responsable de servicios a los usuarios.”

- ¿Qué es el servicio al usuario, o mejor dicho, el buen servicio al cliente?

El usuario debe quedar satisfecho con todas sus dudas resueltas. No se trata de darle la información, sino enseñarle a realizar búsquedas para que obtenga toda la información necesaria.

- ¿Por qué solicita a esta posición?

Una buena respuesta puede ser que "espera la oportunidad para ingresar a este centro". Su respuesta debe ser sincera y para ello debe haber averiguado sobre ella, para ver si sus intereses coinciden con los de la institución. Otra buena idea es hablar de su pasión por el servicio al usuario.

- ¿Qué haría usted si un usuario fuera grosero con usted?

¿Cómo actuaría usted en casos como estos? Usted debe mostrar su mejor rostro, conservar la paciencia y no perder la calma a medida que trata de ayudarlo con su queja.

- ¿Cómo te enfrentas a comentarios negativos de los usuarios?

Usted debe estar preparado para manejar cualquier temperamento de usuario, mantener sus costumbres sin ser dominado por la situación. Puede explicar cómo reacciona contando una experiencia en un trabajo anterior.

- Deme un ejemplo en que se haya esforzado para resolver la duda de un usuario...

Ejemplifique una situación en que construye una buena relación con un usuario gracias a su esfuerzo. El entrevistador valorará una experiencia en que no solo cumplió, sino superó las expectativas.

## **Anexo 7.**

Actividad nº 1: Quejas y soluciones en situaciones reales

### OBJETIVOS

Reflexionar sobre el dialogo.

Integrar un grupo nuevo.

Conocer los caracterológicos del grupo (charlatán, sabelotodo, aprovechador, cabezón, callado, etc.).

Discutir las fallas de la organización.

Aprender a ponerse en el punto de vista del otro.

Ver la reacción (real, no pensada) que tenemos frente a una situación critica.

### COMPETENCIAS A EVALUAR

Orientación al cliente:

- Disposición para conocer las necesidades y demandas del cliente.
- Escucha al cliente para interpretar su pedido.
- Brinda respuestas pertinentes en un tiempo aceptable.

Flexibilidad/adaptabilidad.

Capacidad de análisis.

### TIEMPO

30 minutos

### PROCEDIMIENTO

#### Situación 1

Se comunica a los participantes que deben enfrentar una situación crítica frente a un cliente enojado porque se le rompió la computadora

El día lunes: un técnico fue a arreglarla, a los 20 minutos que el técnico se retiró de la empresa, llama el cliente para reclamar el mismo problema.

El día martes: nadie pudo acudir a dicha empresa para solucionarle el problema.

El día miércoles: cuando el técnico va debe resolver el inconveniente, pero advierte que la computadora tiene una placa rota y no es posible conseguirla en el mercado.

- Dos de los participantes deben personificar a los integrantes de la discusión.
- Los participantes deben defender sus posiciones, llegando a un acuerdo.
- El participante que personifica al Técnico que fue a reparar la computadora debe proporcionarle una solución temporánea, mientras consigue reparar definitivamente la PC del cliente. ¿Cuáles son las soluciones que le puede brindar?

### Situación 2:

Teniendo en cuenta el caso de la situación 1, el Técnico que acudió al reclamo se reúne con otros técnicos de la empresa de reparación para ver la mejor y más rápida manera de resolver dicho problema.

- Como puede arreglarse la placa
- Debe fabricarse una placa nueva, la fabricarían ellos mismos o la mandarían a hacer.
- Se puede reemplazar por una placa de otra PC.

Debe discutir las probabilidades que existen y llegar a un acuerdo. Luego analizar la discusión que enfrentaron para lograr un acuerdo.

Algunas preguntas orientadoras:

- ¿Cómo discutimos?
- ¿Cuáles son las causas de nuestra llegada a la solución o del fracaso en no encontrarla?
- ¿Hubo errores? ¿Cuáles? ¿Por qué?
- ¿Se discutió en orden?
- ¿Qué criterios tuvimos en cuenta al dar la razón a uno?
- ¿Hablaron todos? ¿Se escuchó la opinión de todos?
- ¿Gritamos? ¿Fuimos atropellados?

Después se les pregunta al grupo si el juego es abstracto o sucede en la vida.  
¿Cuándo, con quienes?

Se pide que cada uno cuente lo que descubrió y que conclusiones saco.

Por último se les pide que cuenten que sienten después del juego, y que sintieron durante y antes del mismo.

## **Anexo 8.**

### **Actividad nº 2: Reciclando objetos**

#### ESQUEMA

Se dividirán a los participantes en grupos de cuatro personas.

#### OBJETIVO

Poder captar en los postulantes que participan de la actividad algunas de las competencias requeridas para el puesto.

#### COMPETENCIAS A EVALUAR

Es este juego puntualmente se busca encontrar competencias como: Capacidad de análisis, Trabajo en equipo/cooperación, Flexibilidad/adaptabilidad y Conocimientos conceptuales.

#### TIEMPO

30 minutos

#### MATERIALES

Objetos en desuso.

#### PROCEDIMIENTO

Desarrollo de la actividad y reglas del juego.

Los coordinadores invitarán a los participantes a tomar al azar una bolsa. En el interior de la bolsa habrá objetos en desuso.

La consigna será la siguiente:

1. Se simulará estar trabajando en una empresa que se dedica a dar soluciones integrales a sus clientes.
2. La política de la empresa está orientada a la solución más eficiente, tratando siempre de ahorrar costos.

3. Ud. deberá lograr armar con todos los objetos en desuso que encontrará en la bolsa un objeto que se pueda usar. No importará para que se usará el objeto armado, pero sí deberán poner énfasis en argumentar bien dicha utilidad.
4. A partir de este momento tienen 20 minutos para elaborar el objeto, que deberá exponer y explicar su utilidad en 5 minutos. El coordinador marcará los tiempos.
5. El criterio de elegir la mejor solución se basará en la mejor idea que responda a las necesidades.

Aspectos a tener en cuenta en la explicación de la utilidad del objeto:

- Mercado en el que se inscribiría el objeto
- Target de consumidores
- Funcionalidad

### **Anexo 9. Actividad n ° 3: El día del fin del mundo**

#### ESQUEMA

Los participantes se reunirán en grupos de cuatro personas.

#### OBJETIVOS

Compartir la forma de pensar ante una situación límite.

#### COMPETENCIAS A EVALUAR

- 1-Trabajo en equipo: Participar activamente en la consecución de una meta común.
- 2- Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.
- 3- Adaptabilidad: Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambia el entorno.

#### TIEMPO:

40 minutos.

#### MATERIALES

Papel afiche, marcadores de color.

#### DESARROLLO

El coordinador de la actividad plantea un juego que tiene su centro en la imaginación.

- 1- Imaginamos que se ha logrado determinar la fecha del día del fin del mundo. Imaginamos que no va a ser un fin catastrófico no caótico; sencillamente a las 12 horas de ese día, como si se apagara la energía eléctrica de una casa, se va a apagar la energía de la vida en el mundo. Sin explosiones, ni guerras ni estallidos cósmicos o nucleares.
- 2- Los participantes de la actividad saben la fecha con exactitud, pero el resto de la humanidad la desconoce. Dicha fecha se sitúa en un mes a partir del momento del comienzo del ejercicio.

- 3- La tarea a realizar consiste en planificar las actividades individuales y grupales que se podrían llevar a cabo durante ese mes a partir de diferentes objetivos/ propósitos posibles.
- 4- El coordinador determina un tiempo personal para pensar el plan de forma individual y ayuda a formar los grupos que se integrarán con 5 personas cada uno.
- 5- Cada grupo recibe un papel afiche de manera que pueda hacer un esquema visual de la planificación del mes.
- 6- Después del trabajo grupal, se realizará la puesta en común de opiniones y criterios a través de la exposición de los afiches realizados y el comentario de un vocero grupal sobre las coincidencias y diferencias.

## PLANO

La distribución del mobiliario será la misma de la actividad nº 2.

### Final de la actividad - Evaluación y Conclusiones

Al finalizar las actividades los candidatos realizarán una auto-evaluación de su participación en los juegos y podrán hacer comentarios acerca de los mismos. El coordinador agradecerá la participación de los preseleccionados en el Assessment Center y por último se les comunicará que serán contactados por la empresa para notificarles los resultados de la evaluación.

Una vez que los participantes se hayan retirado, el coordinador y los observadores harán la puesta en común de la información recolectada a lo largo del proceso con el objetivo de extraer conclusiones sobre la misma. Se elaborará el perfil de competencias de cada individuo arrojados por las planillas de evaluación realizadas durante la actividad y se establecerá un paralelismo, a modo de comparación, con el perfil de competencias requerido para ocupar el puesto disponible.

Se seleccionarán tres candidatos, los cuales serán entrevistados por el gerente de línea. Si el gerente de línea acepta a los candidatos se les realizará el examen médico y se procederá a su incorporación.