



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
PRESTADOR DE SERVICIO SOCIAL EN EL ÁREA DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL**

**INFORME DE SERVICIO SOCIAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

JENNIFER SANDOVAL BACA

DIRECTORA DE INFORME:

MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA

REVISORA:

MTRA. MA GUADALUPE OSORIO ÁLVAREZ

SINODALES:

MTRA. SILVIA GUADALUPE VITE SAN PEDRO

MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ

LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO



CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, CD. MX. 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Índice

Resumen	4
Datos generales del programa de servicio social	5
Contexto de la institución y del programa de servicio social	6
Objetivos del informe	13
Descripción de las actividades realizadas	15
CAPÍTULO 1 MERCADO LABORAL ACTUAL	20
1.1 Jóvenes y empleo en Latinoamérica	22
1.2 Situación en México	23
1.2.1 Factores	25
1.2.2. Soluciones	35
CAPÍTULO 2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	39
2.1 Concepto	39
2.2 Proceso de Reclutamiento y Selección	40
2.3 Proceso de Reclutamiento	41
2.4 Proceso de Selección	49
2.4.1 Técnicas	50
CAPÍTULO 3 COMPETENCIAS LABORALES	67

3.1 Antecedentes	67
3.2 Concepto	69
3.3 Tipos de Competencias	73
CAPÍTULO 4 MANUALES ADMINISTRATIVOS	77
4.1 Concepto	78
4.2 Objetivos	80
4.3 Clasificación de los manuales	81
4.4 Proceso de elaboración	90
CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	94
Resultados obtenidos	147
Conclusiones y Recomendaciones	148
Referencias	150

Resumen

El presente Informe de Servicio Social tiene como objetivo presentar la experiencia obtenida durante la realización del servicio social en la asociación civil INROADS de México; haciendo una revisión general del programa, relacionándolo con la teoría y práctica adquirida durante la formación académica y finalizando con propuestas a dicha institución. Profundizando en temas relacionados con el mercado laboral actual al que se enfrentan los jóvenes, el proceso de reclutamiento y selección por competencias, y la importancia de contar con manuales administrativos en las empresas. Se concluye que la institución INROADS de México es apta para proveer experiencia significativa al prestador de servicio social de la Facultad de Psicología que quiera desarrollarse en el área de Recursos Humanos, ya que permite adquirir experiencia y aplicar los conocimientos relacionados a todo estudiante o egresado que desee ingresar, además de su importante labor apoyando a la inserción laboral de los jóvenes universitarios del país.

Palabras clave: reclutamiento, selección, manuales administrativos, mercado laboral.

Datos generales del programa de servicio social

El Servicio Social es una práctica que permite consolidar la formación profesional proporcionando al estudiante un espacio de adquisición y aplicación de conocimientos y saberes; además, favorece el desarrollo de valores y facilita la inserción en el ejercicio profesional (UNAM, 2014), por lo tanto, además de ser una obligación constitucional y un requisito para la titulación, es también un momento de formación profesional.

Con apego al Reglamento General de Servicio Social de la UNAM, el Servicio Social se define como aquella actividad práctica realizada en forma temporal y obligatoria, previo a la obtención del título profesional, es decir, es una acción desempeñada por el alumno o pasante para extender a la sociedad los beneficios de la formación científica, humanística, tecnológica y cultural que ha recibido (UNAM, 2014).

La UNAM (2014) menciona que el Servicio Social brinda al pasante la oportunidad de:

- Ratificar el compromiso, como estudiante, para con la sociedad.
- Confrontar y relacionar la profesión con otras disciplinas.
- Aproximarse al mercado laboral.
- Vincular a la universidad con la sociedad y su problemática.
- Consolidar la formación académica y capacitación profesional.
- Abrir nuevos espacios de desempeño profesional.

El Servicio Social, pone en juego conocimientos, saberes y experiencias en beneficio o interés de la sociedad mexicana. Es punto de partida del desempeño profesional que consiste en aplicar, confrontar, retroalimentar y consolidar los conocimientos, capacidades y habilidades adquiridas durante la formación académica para contribuir en la atención de la problemática social (UNAM, 2014).

Los estudiantes y pasantes pueden realizarlo en las diferentes sedes universitarias y del sector público o social en las que se pueden obtener competencias profesionales en los distintos campos de conocimiento de su carrera, en el caso de la Psicología son: el área clínica y de la salud, educativa, procesos sociales y culturales, organizacional, neurociencias, ciencias cognitivas y del comportamiento.

El programa de servicio social nombrado “Reclutamiento, Selección y Formación” de INROADS de México tiene como objetivo apoyar a universitarios de bajos recursos económicos para promover su formación integral como líderes comprometidos con la sociedad y encauzar oportunidades para su desarrollo profesional (INROADS, 2016).

Contexto de la institución y del programa de servicio social

La asociación civil INROADS de México se define como una incubadora de talento que se dedica a detectar y formar a jóvenes universitarios de bajos

recursos económicos y con alto desempeño académico, compromiso con la sociedad y potencial de liderazgo. Impulsa el desarrollo personal y profesional al ofrecer un programa formativo e integral en alianza con empresas altamente reconocidas.

Antecedentes

En junio de 1970, en la ciudad de Chicago, Frank C. Carr, inspirado en el famoso discurso del Dr. Martin Luther King Jr., “Tengo un Sueño”, funda a INROADS, una organización dedicada a detectar y formar talento entre universitarios provenientes de las minorías étnicas en los Estados Unidos, a fin de ayudarles a abrirse camino para alcanzar posiciones de liderazgo corporativo y comunitario. El proyecto inició con 25 jóvenes que adquirieron experiencia en 17 empresas y sustentó su programa en tres elementos claves de éxito orientados a tener como resultado un desempeño extraordinario de los jóvenes INROADS: una adecuada selección, una formación complementaria a sus estudios universitarios y un seguimiento personalizado (INROADS, 2016).

Más de 40 años después, INROADS tiene presencia en las principales ciudades de Estados Unidos y apoya a miles de jóvenes cada año, con cientos de empresas asociadas. En 1996, gracias al empuje e iniciativa del Sr. Lorenzo Tovar, alto funcionario de INROADS en los Estados Unidos, el programa fue acogido en México. Su misión es detectar talento entre jóvenes mexicanos de recursos socioeconómicos bajos, para promover su formación integral como

líderes comprometidos con la sociedad y encauzar oportunidades para su desarrollo (INROADS, 2016).

INROADS de México, A.C. se constituye partiendo del principio de que el talento no es exclusivo de ninguna raza o nivel socioeconómico y que México necesita aprovechar el gran potencial que representan sus jóvenes. El proyecto inicia apoyando a 20 INROADERS (jóvenes universitarios talentosos, líderes en potencia, de segmentos socioeconómicos bajos, que han superado el programa de selección) en 12 diferentes empresas y después de 20 años de presencia en el Distrito Federal y Querétaro, han beneficiado a más de 600 estudiantes, actualmente impulsando el desarrollo de más de 100 talentos anualmente (INROADS, 2016).

Actualmente, también tienen presencia en Guadalajara y una de sus metas es seguir extendiéndose por los diferentes estados de la República Mexicana.

Propósito

Crear oportunidades para los líderes del futuro (INROADS, 2016).

Misión

Detectar talento entre jóvenes mexicanos de recursos socioeconómicos bajos, para promover su formación integral como líderes comprometidos con la sociedad y encauzar oportunidades para su desarrollo (INROADS, 2016).

Visión

Cada día INROADS busca disminuir la brecha que existe entre los contenidos de una formación universitaria y las necesidades del mundo laboral (INROADS, 2016).

Valores

1) Integridad

Todas sus acciones están cargadas de honestidad y respeto. Buscan la congruencia entre su discurso y su actuar. Los guía la autocrítica para mejorar su actuar cada día. Actúan con veracidad y transparencia demostrando lealtad hacia las personas y las causas con las que se comprometen.

Honestidad, respeto, congruencia, transparencia, veracidad, lealtad y autocrítica (INROADS, 2016).

2) Solidaridad

Se comprometen con el bien común, ayudan a los demás para que puedan crecer y tener una vida digna. Su convivencia con los otros siempre muestra empática, fomentando un sentido de comunidad y encaminando su generosidad para hacer propias las causas que promuevan una sociedad más

justa. Saben que es necesario trabajar en equipo para lograr un cambio positivo en nuestra sociedad y lo predicamos con el ejemplo.

Sentido de comunidad, compromiso con el bien común, apoyar el crecimiento de los demás, empatía, trabajo en equipo, unirse voluntariamente a una causa y generosidad (INROADS, 2016).

3) Ser agente de cambio

Promueven el cambio para el bien, empezando con ellos mismos, y ponen con pasión todas sus capacidades para construir un mundo mejor para todos. Siempre atentos a los problemas que aquejan a la sociedad y buscan soluciones eficaces y creativas para resolverlos. Innovan cada día, con un espíritu emprendedor, para lograr un mayor impacto social.

Pasión, espíritu emprendedor y resolución de problemas (INROADS, 2016).

4) Compromiso y entrega

Dan lo mejor de ellos cada día, con el compromiso y entrega que conllevan los privilegios que la vida nos ha dado. Buscan que cada actividad que realizan ayude a mejorar a la sociedad, y para eso siempre ponen todo su empeño. Creen que su trabajo puede transformar al país.

Asumir el propósito de la organización como propio, tener disposición y disponibilidad, creer en el proyecto y demostrar interés (INROADS, 2016).

Proceso

A través del programa “Formación de Líderes INROADS” se brinda a los estudiantes universitarios seleccionados (INROADERS) un programa de formación integral que impulsa el liderazgo, la conciencia social y el desarrollo profesional en alianza con empresas altamente reconocidas (INROADS, 2016).

El proceso consiste en identificar talento y alto potencial entre jóvenes universitarios de bajos recursos económicos por medio de un proceso que incluye Assessment Center, pruebas psicométricas en línea y entrevistas. Los jóvenes seleccionados entran al denominado Pool de Talento y comienzan su preparación como INROADERS (INROADS, 2016).

Posteriormente, la empresa envía el perfil de la persona que necesita, INROADS ve quienes pueden ser candidatos ideales para la empresa y se los presenta. La empresa elige al INROADER que formará junto con INROADS (INROADS, 2016). Este programa formativo tiene una duración de un año.

El joven seleccionado entra al Programa de Formación de Líderes INROADS. El programa se constituye de varios elementos que ayudan a potenciar las capacidades de los jóvenes:

1. Experiencia práctica significativa en su área de estudio en la empresa que lo eligió, bajo un esquema de medio tiempo (INROADS, 2016).

2. Cursos y talleres sabatinos encaminados al desarrollo de competencias, entre otras, adaptabilidad, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, iniciativa, aprendizaje continuo, planeación y organización. Muchos de estos cursos son impartidos por directivos y gerentes de las empresas aliadas al programa (INROADS, 2016).

3. Servicio comunitario, una vez al mes los INROADER dedican su tiempo a un asilo, ejerciendo habilidades de liderazgo y tomando conciencia de que ellos pueden hacer la diferencia para otras personas (INROADS, 2016).

4. Seguimiento personalizado al INROADER y sus jefes, para lograr una mejor adaptación al puesto y obtención de resultados en menor tiempo (INROADS, 2016).

5. Tutorías en las que se da retroalimentación a los INROADERS y hablan de distintos temas que podrían interferir en su desarrollo (INROADS, 2016).

Perfil

La población a la que se atiende, son jóvenes universitarios que cumplan con los requisitos de ser estudiantes que se encuentren a partir de quinto semestre, con disponibilidad de medio tiempo para trabajar o tiempo completo (en el caso de ser recién egresados), promedio mínimo de 8.5, en el caso de Licenciaturas, o de 8.0 para Ingenierías y Ciencias Básicas y Exactas; y un ingreso familiar mensual que no supere los 15 salarios mínimos (\$32, 868);

además de tener buena actitud, facilidad de palabra, empuje, iniciativa, trabajo en equipo y que posean el rol de líder dentro de los trabajos en equipo. Las edades en las que se encuentran estos jóvenes van desde los 20 hasta los 25 años. Participan todas las carreras y las universidades públicas, como son la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional y la Universidad Autónoma Metropolitana, entre otras.

Objetivos del informe

Describir la experiencia obtenida en la realización del servicio social en INROADS de México y proponer una mejora para dicha asociación civil.

Objetivo específico

El presente Informe Profesional de Servicio Social tiene como finalidad la realización de un manual de procedimientos para el área de Selección y Formación de dicha asociación civil, que sirva de guía para el prestador de servicio social, a fin de ser un apoyo para mejorar el servicio brindado.

Ya que, una de las áreas de oportunidad encontradas durante la realización del servicio social en el área de Selección y Formación de INROADS de México es la falta de material de consulta que funcione como referencia, en caso de dudas, y que establezca los procesos que conforman las actividades de dicha área y cómo llevarlos a cabo.

Además de establecer las políticas que ayuden a cumplir de forma adecuada los procesos a realizar por los responsables del área, así como los documentos y formatos que deben utilizarse dentro de las actividades para llegar al cumplimiento de los objetivos de dicho programa.

De acuerdo con Franklin (2009), la creación de manuales se relaciona con temas como los siguientes:

- Redefinición de objetivos.
- Reorientación de estrategias.
- Modificación de estructuras.
- Reasignación de recursos.
- Fortalecimiento de normas y políticas administrativas.
- Cambios en los instrumentos jurídico-administrativos.
- Reorganización de funciones.
- Ajuste de procesos y procedimientos.
- Refuerzo de la plataforma tecnológica.
- Redistribución del espacio y equipos.
- Cambios en los métodos de trabajo.
- Mejor aprovechamiento de la fuerza de trabajo.
- Mejora de la calidad de productos y servicios.
- Reorientación de los controles organizacionales.
- Replanteamiento de las relaciones con el entorno.

Por lo tanto, la creación de un manual funciona como herramienta en la evaluación, organización, planeación de estrategias y mejora de procesos dentro de la organización.

Descripción de las actividades realizadas

El programa lleva el nombre de “Reclutamiento, Selección y Formación” que se realiza en el área de Selección y Formación de INROADS, ubicada en Insurgentes Sur 1677, Colonia Guadalupe Inn, Delegación Álvaro Obregón.

Al ingresar como prestador de servicio social se recibe un programa de actividades, por parte del supervisor del área, divididas en las siguientes áreas:

Tabla 1

Actividades del prestador de servicio social en Reclutamiento y Selección

Reclutamiento	Selección	Otras
Participar en reclutamiento de campo y virtual (2.0).	Participar en la aplicación de técnicas de Simulación (Assessment Center) y entrevista por competencias. Apoyar en la aplicación de pruebas psicométricas.	Actualización de la base de datos y archivo de candidatos.

Archivar la
documentación de cada
candidato.

Dentro de las actividades del Reclutamiento, se realiza el Reclutamiento de Campo que consiste en:

- La colocación de un stand dentro de las instalaciones de la universidad donde será el reclutamiento.
- Dar información, con el speech o discurso, sobre el programa formativo de INROADS y con el apoyo de flyers.
- Entregar presolicitudes a los interesados para su registro en el stand o invitarlos a registrarse en línea en la página web de INROADS. Posteriormente, se citan a entrevista en las oficinas de INROADS.
- Conteo de candidatos obtenidos al finalizar el reclutamiento donde se realiza una preselección revisando todas las presolicitudes obtenidas y separando las que pueden ingresar al programa de las que no. Posteriormente se registra el total de postulaciones por carrera y se organiza y captura la información recabada de los candidatos en el Sistema Único de Información de INROADS (SUI) y se tritura la información del candidato que no cumpla con los requisitos después de registrarla en el SUI.

Mientras que el Reclutamiento 2.0 consiste en:

- La publicación de vacantes en redes sociales (Facebook y Twitter) y portales de empleo (Indeed). Y posteriormente revisar las postulaciones y citar a los candidatos que cumplen con los requisitos.
- Búsqueda de currículums en bolsas de trabajo de las universidades (UNAM e IPN). Llamar a los candidatos viables, comentando que se encontró su currículum en la bolsa de trabajo de su universidad y hablándole sobre lo que es INROADS y lo que le ofrece. Si está interesado, se cita a entrevista.

En cuanto al proceso de Selección se realizan las siguientes actividades:

- Filtrar presolicitudes y contactar con los candidatos que se han postulado en la página web y en los reclutamientos de campo. Se organiza y captura la información de todos los candidatos en el Sistema Único de Información de INROADS (SUI), se tritura la información de los candidatos que no cumplan con los requisitos. A quienes cumplen con los requisitos se les contacta por teléfono o correo electrónico y se les cita a entrevista. Se les pide una copia de su currículum, solicitud de empleo de INROADS (se encuentra en la página web) y una identificación oficial. Se les comunica la dirección, fecha, hora y con quién se presentan a entrevista.

- Recibir a los candidatos en las oficinas solicitando la documentación requerida y se registra la asistencia o inasistencia de los candidatos en el SUI para llevar un control de la agenda.
- Realizar entrevista por competencias. En caso de aprobar la entrevista, se le aplican pruebas escritas al candidato. Si el candidato no pasa la entrevista, se finaliza el proceso, se le envía un correo al candidato notificando su resultado y se tritura su información después de registrarla en el SUI.
- Apoyar en la aplicación de Técnicas de Simulación (Assessment Center). Durante su aplicación se les pide a los candidatos realizar una actividad grupal y se actúa como observador para buscar las competencias requeridas por el programa.
- Aplicar evaluaciones escritas (Proyectiva, autobiografía y ensayo de motivos para pertenecer al programa) al aspirante después de aprobar la entrevista y, en caso de aprobar las pruebas escritas, enviar correo electrónico para realizar pruebas psicométricas en línea.
- Solicitar documentación a los aspirantes seleccionados (comprobante de domicilio, copia del IFE, comprobante de estudios, comprobante de ingresos, acta de nacimiento, CURP, dos cartas de recomendación de profesores) para armar su expediente.
- Archivar la información una vez recibida la documentación creando una carpeta física y otra virtual con la información del ahora INROADER para facilitar su consulta cuando sea requerida y actualizar información en el SUI para registrar al candidato aceptado.

Y, finalmente, otra de las actividades realizadas es:

- La actualizar la base de datos y archivos físicos de los candidatos, que consiste en la revisión de la documentación de cada candidato y su estatus en el programa. Si son candidatos que no están activos por ser graduados del programa, se tritura su información física y se eliminan los archivos virtuales por contener datos sensibles de los candidatos.

CAPÍTULO 1. MERCADO LABORAL ACTUAL

El mercado laboral actual está cambiando, en un ritmo acelerado y constante, se profesionaliza y actualiza cada día más. Las competencias que las empresas demandan de sus trabajadores aumentan, mientras que los conocimientos resultan insuficientes para conseguir y conservar un trabajo. Se requiere la experiencia, dominio de idiomas y las competencias para saber actuar ante los cambios y superar la adversidad del mundo laboral, la mejora continua debe estar presente en todos los trabajadores.

Entre las principales tendencias de cambio que se han observado en la mayoría de los países durante los últimos años, destacan las que se refieren a los cambios tecnológicos y sus efectos sobre la organización de la producción y el trabajo, la globalización económica y la creciente competencia por los mercados, las cuales se manifiestan de manera heterogénea, compleja y dinámica, tanto entre países como entre sectores productivos, e incluso, entre grupos específicos de población (Castillo; Baca & Todaro, 2016).

Gracias a la globalización, el aumento en la competencia internacional, el cambiante mundo de necesidades y tendencias, la actualización constante y cambios generacionales se ha provocado el surgimiento de nuevas formas de contratación que llevan a la inestabilidad laboral y la pérdida de derechos laborales.

La precariedad de las relaciones laborales, al contribuir al aumento de la inseguridad laboral, a la falta de protección social y a la reducción de los salarios, expone a amplios sectores de trabajadores a una situación de vulnerabilidad, o incluso de exclusión laboral, al erosionar las vías de integración social debilitando los mecanismos de construcción de la ciudadanía social (Roberts, 1996; Castel, 1998, Pérez, 2003a y 2003b; Mora, 2006, citado de Oliveira, 2006).

El deterioro de las condiciones laborales es proceso que se expande a escala mundial, atrae la atención de los académicos, de los sectores gubernamentales, y sobre todo de los organismos internacionales. Ante la creciente falta de protección social, la inestabilidad laboral y la expansión de los puestos de trabajo con muy bajas remuneraciones, se hace hincapié en la necesidad de elaborar, integrar y aplicar políticas económicas, sociales y laborales orientadas hacia el aumento de los niveles de bienestar de la población. El propósito sería contrarrestar el debilitamiento del papel regulador del Estado, la erosión del poder de negociación de los sindicatos y los efectos perversos del proceso de reestructuración productiva y flexibilización de las relaciones laborales. La generación de empleos dignos o de calidad, que garanticen niveles adecuados de remuneración, protección social y que se desempeñen bajo condiciones de seguridad, equidad y respeto a la dignidad humana se torna un objetivo prioritario de las recomendaciones de los organismos internacionales (Infante, 1999; OIT, 1999; Ghai, 2003, citado de Oliveira, 2006).

Según el estudio que Hays International realizó junto a Oxford Economics, la economía a nivel mundial no se ha recuperado de la crisis iniciada en 2008, por lo que la tasa de desempleo aún es alta alrededor del mundo lo que significa que la competencia en el mercado laboral es intensa y es necesario una mayor preparación y especialización por parte de los estudiantes que quieran encontrar un buen empleo al terminar sus estudios (Universo Laboral, 2013).

Jóvenes y empleo en Latinoamérica

Como se mencionó anteriormente, la dificultad y la inseguridad de conseguir un empleo es un problema a escala mundial. Centrándonos en América Latina y el Caribe (ALC) los jóvenes encuentran mayores dificultades que los adultos para insertarse adecuadamente en el mercado laboral. Este problema es especialmente pronunciado en ALC aunque afecte a nivel mundial.

En esta región, las tasas de desempleo entre los jóvenes son hasta tres veces mayores que las de los adultos y, mientras uno de cada tres adultos empleados se encuentra en la informalidad, la mitad de los jóvenes empleados tienen empleos informales (González; Ripani, & Rosas, 2012).

Respecto al desempleo y el tipo de trabajos, un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) apunta que la probabilidad de no tener trabajo es 3.8 veces mayor para los jóvenes que para los adultos en los países en desarrollo; en cambio, en las economías industrializadas esta probabilidad es de 2.3 veces (OIT, 2013b, citado de Corica & Otero 2015).

A las tendencias de desempleo y precarización se agregan desigualdades notorias, entre otros por sector social, lugar de residencia y género; las amplias brechas por quintil de ingresos indican que la juventud de los estratos socioeconómicos más pobres corre más riesgo de quedar atrapada en trayectorias entre el desempleo, la inactividad y empleos de mala calidad (con horarios prolongados, sin contratos, temporales, bajas remuneraciones y nula protección social), lo que implica otro desafío para la política pública de juventud (Corica & Otero 2015).

Situación en México

México se distingue de otros países de América Latina por presentar niveles más reducidos de desempleo (CEPAL, 2001; OCDE, 2016), pero enfrenta, al igual que muchos de ellos, un deterioro de las condiciones laborales y de los ingresos, como consecuencia de las serias dificultades para crear el volumen de empleos de calidad necesario para absorber la fuerza de trabajo disponible. En un contexto de elevados niveles de pobreza y de ausencia de seguro de desempleo, la población en edad de trabajar crea su propio empleo mediante el desempeño sin calificación de actividades por cuenta propia en el comercio y en los servicios, o bien, acepta empleos sin contrato laboral, de carácter temporal y carentes de prestaciones sociales (Oliveira, 2006).

Las tendencias laborales constantemente están cambiando a medida de que la economía se vuelve variable, expertos apuntan a que el mercado laboral

será muy distinto a como lo conocemos hoy en día. Para ofrecer un panorama general sobre el mercado laboral, es necesario tomar en cuenta tres aspectos que, de acuerdo a investigaciones de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social serán los que marcaran las nuevas tendencias del trabajo a nivel global: Cambios en los patrones demográficos, el cambio tecnológico y el camino de la globalización económica (Sánchez García, 2014).

También tenemos que destacar el hecho de que en los últimos años la competencia ha crecido por el aumento de egresados universitarios. Datos de la SEP indican que cada año 450 mil jóvenes terminan su carrera. A manera de ejemplo, en el año 2012 solo 40 de cada 100 profesionistas en México consiguieron un empleo relacionado con su formación universitaria, de acuerdo con la Subsecretaría de Educación Superior de la SEP y la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del tercer bimestre del 2012 (Sánchez García, 2014).

La tasa de desempleo entre recién egresados, según declaraciones oficiales, se situaría en alrededor del 11%, tres veces más que la tasa de desempleo oficial entre la Población Económicamente Activa (PEA) en general (Flores y Muñoz, 2009). Por si eso fuera poco, el mercado laboral para varias carreras estaría saturado, particularmente para opciones tradicionales como Administración, Contaduría, Medicina o Derecho (Cabrera et al., 2008, citado de De Vries, 2011).

Aunado a esto, los salarios promedio de los egresados mexicanos son mucho más bajos que en otros países, incluso en América Latina. Según los

datos de proflex, el salario mensual de un egresado universitario en México se sitúa entre \$10,300 y \$11,500 con trabajos adicionales, frente a \$20,400 en Chile o \$21,000 en Uruguay (Mora et al., 2010, citado de De Vries, 2011).

Se puede argumentar que el salario de un egresado en México es más bajo, porque labora en un país donde los salarios en general son bajos. Para comprobar esta conjetura, De Vries comparó los salarios con el Producto Interno Bruto (PIB) per capita, ajustando los montos por la Paridad de Poder Adquisitivo (PPA), un factor que toma en cuenta el costo de vida. Encontró que los egresados mexicanos ganan poco en comparación con sus colegas en otros países, pero reciben el 21.59% más que el PIB per capita, ajustado por PPA. Así, los egresados reciben ingresos muy superiores a los de sus contemporáneos sin estudios superiores, en un contexto nacional en el que alrededor de la tercera parte de los jóvenes se encuentra sin trabajo o ha conseguido trabajo pero en condiciones tan precarias que sigue viviendo por debajo de la línea de pobreza (Márquez, 2008, citado de De Vries, 2011).

Estas dificultades para encontrar trabajo a las que se enfrentan los jóvenes día a día en nuestro país tienen que ver con los siguientes factores que hay que atender para mejorar la situación.

Factores

En nuestro país, los jóvenes se incorporan al mercado de trabajo en un momento difícil, con una economía que ha tenido un muy lento crecimiento, que ha sido afectada por la crisis mundial y el país no ha sido capaz de crear

los suficientes empleos para un grupo que debería convertirse en el motor de la economía (Uribe, 2015), esto provoca que el título universitario haya dejado de garantizar por sí mismo el acceso al mercado laboral y los bajos salarios de los egresados puede deberse a que se ven obligados a aceptar puestos que no corresponden a sus áreas de interés o estudios, además de las nuevas modalidades de contratación como “becarios” o “freelance” donde los salarios y prestaciones son mínimas comparados con la jornada laboral o actividades que realizan.

Los debates, críticas e investigaciones realizados al respecto, han intentado conocer las principales causas que explican el incremento del desempleo y de la precariedad laboral en los universitarios. En general, se destacan cinco factores fundamentales: 1) saturación en el mercado, 2) disparidad entre la educación universitaria y lo que requiere el mercado laboral, 3) canales de acceso al empleo, 4) el género y 5) la posición socioeconómica.

1) Saturación en el mercado laboral mexicano

El primero intenta justificar el desempleo de los universitarios aludiendo a su importante incremento en los últimos años, que ha hecho que el mercado laboral se sature y no pueda dar cabida a todos los titulados (Martínez, 2003). De acuerdo con la Ley de Oferta y Demanda, en nuestro país se cuenta con más profesionistas que empleos disponibles, la población ha ido en aumento, mientras que el número de empleos no ha crecido de la misma manera.

Se vuelve un desafío para los jóvenes escoger la carrera correcta, ya que, de acuerdo con la ANUIES, en nuestro país el 37% de los profesionistas se dedican a trabajos que no van de acuerdo a su área de estudios.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), afirma que en México existe una falta de empleo para los egresados de más de 41 licenciaturas debido a que una de cada 3 carreras registra una saturación, lo que provoca una disminución de oportunidades laborales para los estudiantes al momento de concluir sus estudios (Universo Laboral, 2013).

De acuerdo con la revista Universo Laboral, las carreras con mayor demanda en las Universidades, en las que se concentra más del 40% de la matrícula son:

- Contaduría
- Administración
- Derecho
- Comunicación
- Ciencias Políticas
- Educación y Pedagogía
- Psicología
- Turismo
- Diseño
- Medicina

Pero el número de personas inscritas en estas diez carreras ha venido disminuyendo ya que en los años 2006-2007 el 49% de toda la matrícula universitaria a nivel nacional estaban inscritos en alguna de ellas. Como comenta la revista, las posibles causas de esta disminución pueden ser el surgimiento de nuevas carreras y empleos.

Cuando hay una saturación en las carreras, implica menos oportunidades de empleo y sueldos más bajos, esto desalienta a los jóvenes en el momento de decidir qué carrera estudiar.

Debido a la situación económica y a las necesidades del mercado, es imposible afirmar que una profesión es segura por lo que hay que estar abierto a otras oportunidades; es decir vivimos en un mundo laboral competitivo que no se detiene y que busca a los mejores dentro de un universo de millones de jóvenes que año con año egresan de las universidades públicas y privadas del país.

2) Disparidad entre las universidades y las empresas

El segundo de los debates se ha centrado en la calidad de la Universidad. La creación de nuevas universidades para satisfacer la demanda de los jóvenes que desean tener una carrera ha traído como consecuencia que la calidad en cuanto a planes de estudio no sea la misma, y la formación de los egresados varíe dependiendo de la institución. Al enfrentarse al mercado laboral, algunos

llegan mejor preparados que otros y esto propicia que los empleadores solamente contraten a egresados de ciertas universidades y cierran sus puertas a otros.

De acuerdo con Martínez (2003), la enseñanza universitaria ha sido calificada como anacrónica, poco práctica y alejada de las cualificaciones que demandan los empresarios. Este tipo de concepciones han creado estereotipos en los empleadores que les han llevado a priorizar la experiencia profesional a la titulación. Un recién licenciado, sin experiencia laboral, conlleva costes adicionales en formación complementaria, restándole ocupabilidad (Martínez, 2003). Ligado a este factor se encuentran las competencias que poseen los recién egresados y la institución de donde provienen que son motivo de rechazo o aceptación.

La inexperiencia o una mejor preparación se ven reflejado en el salario que se percibe por los trabajos que conforman nuestra economía como país. De este modo, quienes terminan una carrera se enfrentan a una mayor precariedad laboral no solo porque ganan menos, sino porque el inicio es cada vez más difícil, pues compiten contra la experiencia y un número mayor de egresados y eso hace más escasas las oportunidades.

3) Canales de acceso al empleo

El tercero de los factores se concentra en los canales de acceso al empleo. De acuerdo con la Teoría del Capital Relacional, los canales de acceso al

empleo (amigos, parientes o conocidos) son muy eficaces a la hora de encontrar un empleo, aunque su efectividad depende de distintas circunstancias; entre ellas, el tipo de trabajo y de la empresa a donde se pretende acceder. Mientras en las pequeñas y medianas empresas se accede principalmente a través de contactos personales, en las empresas públicas el mecanismo de acceso suele ser a través de canales oficiales formalizados (Requena, 1991, citado de Martínez, 2003).

Los costes de búsqueda y acceso al empleo (movilidad, información, etc.) se ven ampliamente reducidos con las redes sociales (amigos, familia, vecinos, etc.). En esta línea, Doeringer y Piore (1983) consideran que la aceptación del nuevo empleado por parte de sus compañeros en la empresa es fundamental para poder adquirir determinadas cualificaciones necesarias para desarrollar el trabajo. Por tanto, la aceptabilidad social es clave en el proceso de obtención de cualificaciones, y esta aceptación es sensible a factores como la raza, sexo y creencias sociales compartidas (ibídem) (Martínez, 2003).

Estas relaciones pueden provenir de la experiencia laboral previa, de la posición de clase familiar o del medio biográfico en la estructura social. El status adscrito tiene su reflejo en la posesión de mayor capital relacional y mejor posición económica, que les permiten acceder a una formación de elite. La realización de másters, de cursos específicos, la formación en el extranjero, la movilidad geográfica y la posibilidad de poder dedicar más tiempo a la búsqueda de un trabajo, determinan una inserción laboral de mayor calidad. Esta visión estructuralista, otorga especial importancia al origen de clase social

como factor determinante de los procesos de inserción profesional (Martínez, 2003).

4) El género

De Vries (2011) realizó un estudio sobre la situación de los egresados en México y las dificultades a las que se enfrentan. Su muestra estuvo conformada por 4, 2605 egresados de universidades públicas y privadas del país (57.5% mujeres y 42.5% hombres).

De acuerdo con De Vries (2011), desde el año 2000, la inserción de las mujeres en las universidades ha aumentado. La mujer demuestra un mejor desempeño durante la carrera en cuanto a permanencia y titulación, obtienen mejores calificaciones y terminan la carrera en menos tiempo. Aunque, en este estudio, las mujeres rebasaron a los hombres en el egreso, los hombres tienen una mayor participación en el mercado laboral: el 90% de los hombres está trabajando y contra el 82% de las mujeres, dado que el 10% de las mujeres del estudio optó por no trabajar, mientras que sólo el 3.5% de los hombres optó por no trabajar.

La diferencia se puede explicar por la permanencia de ciertas tradiciones: la tasa de desempleo para mujeres se eleva hasta un 32.1% para aquellas que tienen hijos (frente a un 14.9% para aquellas que no tienen). Las tasas brutas de desempleo más bajas se dan en el caso de parejas sin hijos: 7.3% para

hombres, 10.1% para mujeres. Para parejas con hijos, la relación cambia hacia 6% para hombres, pero 28.8% para mujeres (De Vries, 2011).

Así, la participación de hombres y mujeres en el empleo está mediada no sólo por el mercado, sino por razones personales y familiares. Al preguntar por el salario mensual bruto, también se evidencian diferencias importantes. En general, las mujeres reciben 26% menos en remuneraciones, lo cual confirmaría la persistencia de una fuerte discriminación en el mercado laboral (De Vries, 2011).

En cuanto al tipo de puesto: el 17% de los hombres llega a ocupar un puesto directivo, frente al 11% de las mujeres. En cambio, las mujeres ocupan más frecuentemente puestos de empleada de oficina, con ingresos más bajos. Aunque las brechas entre géneros se han ido cerrando, todavía permanecen diferencias entre hombres y mujeres en el mercado laboral. Ahora bien, si consideramos que las mujeres suelen terminar sus estudios en menor tiempo y con mejores calificaciones, las diferencias aparentemente no se deben al desempeño mostrado en la universidad. Un factor adicional puede ser el origen social y económico (De Vries, 2011).

El capital educativo familiar de un estudiante puede jugar un papel importante para su desempeño, tanto en la universidad como en el mercado laboral, de esta manera, se encuentra una relación entre la escolaridad y el ingreso, entre más alta la escolaridad del padre, mayor el ingreso (Pascarella y Terenzini, 2005, citado de De Vries, 2011).

5) La posición socioeconómica

De acuerdo con estudios realizados por De Vries (2011), los egresados de universidades privadas reportan ingresos cuatro veces mayores que los del sector público y el desempleo es mayor en el sector de egresados de instituciones públicas. Por lo que concluye que el sistema educativo mexicano parece exaltar las desigualdades sociales en vez de atenuarlas.

Los puestos directivos están destinados en mayor proporción a los egresados de universidades privadas y las oportunidades para el sector público están en el ámbito científico profesional. Al mismo tiempo, el 75% de los egresados de las universidades privadas trabajan en empresas privadas, más que los egresados de las públicas (60%). En cuanto al tamaño de la empresa, el 24.4% de los egresados de la universidad pública indica trabajar en una empresa con más de mil empleados o trabajadores, frente al 40.7% de los egresados del sector privado. Las diferencias hacen pensar que los dos sectores podrían ofrecer formaciones distintas. Sin embargo, según los datos, no es así, los factores sociales son la explicación a estas diferencias (De Vries, 2011).

Las universidades privadas, consideradas de “élite” atiende mayoritariamente a los “herederos” (aquellos estudiantes cuyos padres ya cuentan con estudios superiores), mientras un sector importante de estudiantes en la universidad pública sigue siendo “pionero” (los primeros en su familia que

acceden a la educación superior). La diferencia es grande: el nivel de escolaridad de la madre es más alto en el sector privado, que el nivel de escolaridad del padre en el sector público. Un factor común para todos los sistemas de educación superior es que los herederos tienen más probabilidad de acceder a la educación superior que los pioneros (Pascarella y Terenzini, 2005, citado de De Vries, 2011).

Esta segmentación en el mercado laboral no se basa en criterios académicos, sino sociales. De acuerdo con De Vries (2011), la diferencia no se encuentra en el promedio escolar, cuando preguntaron por el promedio de calificación en la escuela preparatoria, los estudiantes de ambos sectores reportaron el mismo dato y ambos pasaron por un proceso altamente selectivo de admisión donde tenían que contar con un promedio elevado y aprobar un examen de conocimientos estandarizado. Al analizar el tránsito de la universidad hacia el mercado de trabajo, destaca que el tipo de institución, pública o privada, resulta ser el factor principal de distinción (De Vries, 2011).

El sistema de educación superior se encuentra claramente segmentado, a diferencia de otros países, y refleja la polarización social y cultural actual. De este modo, el problema central para el caso mexicano no parece ser el acceso a la educación superior o la formación que las universidades brindan. Más bien, el problema está en la fuerte desigualdad social y económica dentro del mercado de profesionistas del país, combinado con un sistema educativo estratificado. En este contexto, la educación superior funciona como instancia

que ratifica las diferencias, en vez de mitigarlas. Las diferencias se basan en factores sociales, no en diferentes desempeños académicos (De Vries, 2011).

Soluciones

Las medidas adoptadas para corregir estas deficiencias han sido diversas. Desde el replanteamiento de los planes de estudio hasta la creciente introducción de convenios entre las universidades y las empresas, para que los alumnos y titulados universitarios puedan realizar un periodo de prácticas en diferentes ámbitos laborales adecuados a su formación. Conjugar formación académica con experiencia profesional parece lo más adecuado. Las prácticas en empresas tienen como principal objetivo mejorar la formación práctica de los universitarios y adecuar, en mayor medida, su formación a las demandas del mercado laboral. La mejora de las cualificaciones es su cometido principal, pero los universitarios y la propia dinámica de los programas de prácticas van más allá al perseguir el inicio de la transición a la vida activa y su posterior inserción laboral plena. La inserción laboral, por tanto, se ha convertido en uno de los principales objetivos a conseguir con la realización de prácticas en empresas (Martínez, 2003).

Como hemos visto, la experiencia profesional tiene un gran peso en la inserción rápida en el campo laboral. Son las empresas quienes brindan y niegan a la vez el acceso a la experiencia a un importante sector de la Población Económicamente Activa (PEA).

De acuerdo con la INEGI, sólo el 25.7% del total de las empresas tiene una alianza con alguna institución de educación superior, para crear programas de estudio alineados con sus necesidades, por lo que el 74% no cuenta con esta estrategia (Apaéz, 2013 citado de Sánchez García, 2014).

La oportunidad de comenzar a trabajar y de adquirir diferentes cualificaciones en el lugar de trabajo, resulta una fórmula eficaz de inserción laboral. De hecho, el 12% de los contratos para la formación y el 28% de los contratos en prácticas, se convierten en contratos fijos (OCDE, 1998: 224) (Martínez, 2003).

Los sistemas de formación a nivel internacional destacan la importancia de la formación adquirida en la empresa. Las universidades, conscientes de la necesidad de adecuar la formación a las nuevas demandas empresariales, han desarrollado programas de prácticas encaminados a favorecer la interacción de la universidad con la empresa (Martínez, 2003).

Las prácticas en empresas son demandadas de forma creciente por jóvenes que ven terminados sus estudios sin haber llevado a cabo los conocimientos adquiridos. El contacto con el mundo del trabajo establece una fractura con la formación de laboratorio para llevarla a la realidad. En muchas ocasiones se rompe con mitos asentados durante la carrera sobre la utilidad, las salidas profesionales y el papel a desempeñar en el trabajo (Martínez, 2003).

Los universitarios que las han realizado están en una situación de ventaja frente a otros candidatos a un primer empleo. La labor de orientación profesional que aportan sobre los sectores más dinámicos, las demandas de los empresarios y los mecanismos de búsqueda, junto con las oportunidades de establecer contactos personales, son factores muy relevantes para la consecución de la inserción profesional. Los diferentes estudios señalan que se han convertido en un referente importante en el currículum de los recién titulados a la hora de conseguir trabajo. Además, para muchos han supuesto el primer contacto con el mundo del trabajo, el inicio de la carrera profesional y un puente directo a la inserción profesional (Martínez, 2003).

En otros estudios promovidos por el COIE (1997: 67-68) se constata la necesidad de adecuar la formación a las nuevas demandas empresariales. Los resultados señalan que la mayoría del profesorado (65%) considera que los titulados no están lo suficientemente preparados para satisfacer las demandas del mundo empresarial, y que el principal motivo obedece a la escasa proyección práctica de la formación (Martínez, 2003).

La distancia entre la universidad y la empresa puede ser reducida con las prácticas en empresas. Dotar a la formación académica de experiencia laboral es una forma de adaptar la formación a las demandas empresariales y de incrementar el grado de ocupabilidad de los titulados. Los empresarios han manifestado la importancia de la experiencia profesional frente a la titulación universitaria. La concepción generalizada de que el recién licenciado no posee las destrezas y conocimientos adecuados al mundo de la empresa ha hecho

que la experiencia laboral adquiriera mayor peso que la titulación a la hora de contratar a alguien (Martínez, 2003).

Como solución a este problema de inserción laboral de jóvenes se crearon las prácticas profesionales, servicio social o trabajos de medio tiempo como becario para estudiantes. En México se cuentan con diversas organizaciones, programas o asociaciones que brindan este apoyo a los universitarios como son INROADS, AIESEC, Bécals, INJUVE, Santander Universia, empresas con programas de primer empleo como Bimbo, Coca-cola, Nestle y Lala.

CAPÍTULO 2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Para que una organización sea competitiva, en el mercado laboral actual, necesitan de la innovación, la adaptabilidad, la velocidad y el aprendizaje. En este sentido, es indispensable saber aprovechar las diversas capacidades y potencialidades del talento humano, ya que es un componente vital dentro de las organizaciones, pues gracias a ellos se llevan a cabo los procesos para la elaboración de un producto o servicio que tendrá como finalidad satisfacer al cliente. Por ello, es innegable que para una organización el proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser de gran importancia, para su eficiencia, eficacia y efectividad, dado que está vinculada directamente con el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma y, al no considerarlo, distorsiona los resultados, afectando el éxito en el logro de las metas organizacionales.

2.1 Concepto

De acuerdo con Ganga y Sánchez (2008), la administración del talento humano tiene como finalidad la integración del personal, a través del proceso de reclutamiento y selección de personal.

El reclutamiento es el primer contacto que tiene una organización con un candidato y es una de las funciones más importantes en el área de recursos humanos ya que, el éxito o fracaso en el logro de los objetivos depende en gran medida del personal con que cuente la organización.

El reclutamiento de personal es el proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles de puesto para ocupar las vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la organización los elementos humanos necesarios para mantener la homeostasis interna, siendo ésta la base de la producción y sinergia del sistema. Es la primera fase de la integración de recursos humanos (Llanos, 2013).

Dentro del proceso de reclutamiento y selección, se toman decisiones importantes, por lo que es imprescindible contar con psicólogos profesionales en el manejo del talento humano, con la finalidad de identificar habilidades, aptitudes, potencialidades, intereses y personalidad que a simple vista no se podrían apreciar. Para Llanos (2013), la eficiencia de ésta función no radica en atraer demasiados candidatos para entrevista, sino en depurar, desde el mensaje emitido, a los candidatos, con referencia al perfil y los requerimientos establecidos.

2.2 Proceso de Reclutamiento y Selección

El mercado de trabajo está en interacción constante con el mercado de recursos humanos, el proceso de reclutamiento y selección es el puente entre la empresa y los candidatos.

El siguiente diagrama está basado en el propuesto por Llanos (2013) y Grados (2013).

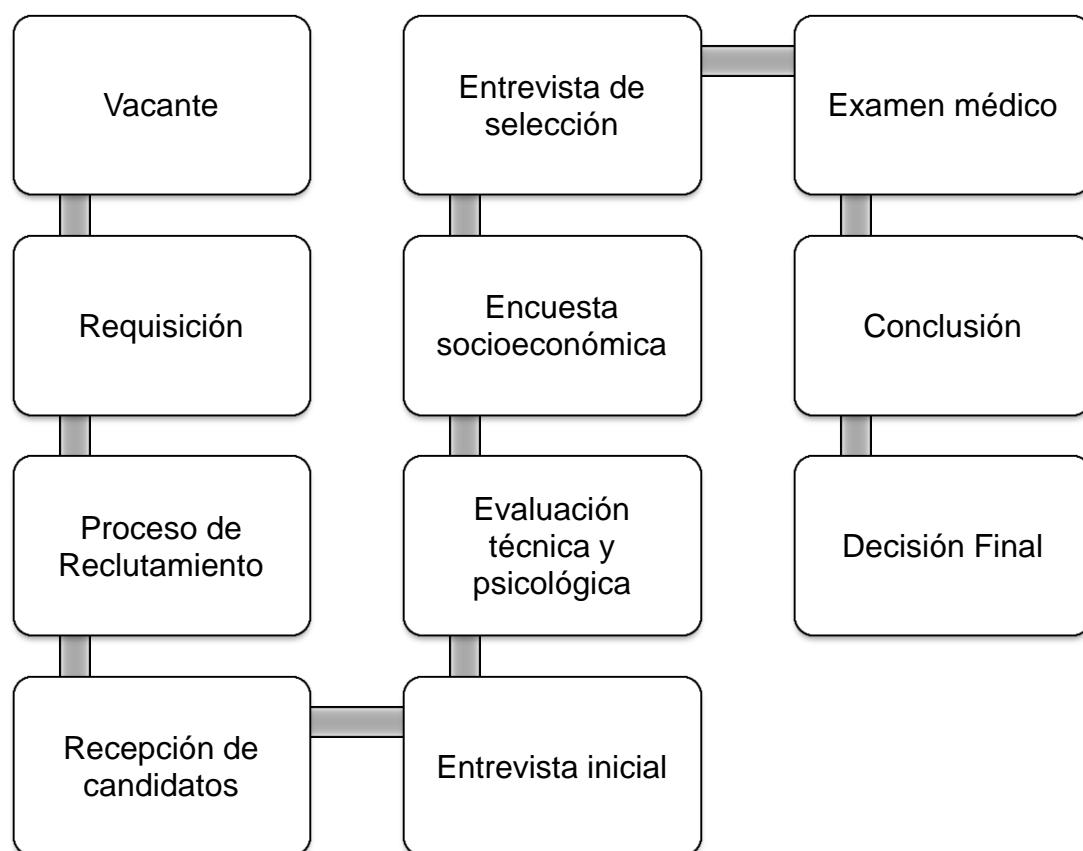


Figura 1. Proceso de reclutamiento y selección (Llanos, 2013; Grados, 2013).

2.3 Proceso de reclutamiento

Vacante y Requisición de personal

El proceso de reclutamiento y selección inicia con la necesidad de cubrir una vacante que, de acuerdo con Grados (2013), puede surgir por:

- Baja o renuncia de personal

- Creación de nuevo puesto
- Promoción o transferencia de personal
- Incapacidad
- Aumento en la carga de trabajo
- Trabajo por temporada o proyecto

Para cubrir la posición se realiza la requisición, donde se exponen los motivos, tiempo disponible para cubrir la vacante, el área o departamento que lo requiere, el horario y sueldo a ofrecer; y se complementa con el análisis y la descripción de puestos para delimitar el perfil que se requiere y lo que se ofrece. Quien realice el proceso de reclutamiento y selección deberá conocer lo mejor posible el puesto de trabajo a cubrirse, conocer a detalle las actividades y el lugar donde se realizarán, entre más información tenga, mejor será la elección de los candidatos, además de poder responder correctamente a las preguntas que el entrevistado tenga sobre el lugar de trabajo.

Los requisitos para la selección deberán ser lo más detallados posibles, no solamente deben incluirse el perfil profesional de las personas, las condiciones físicas, habilidades, conocimientos, idiomas y experiencia, sino también lo relacionado a la personalidad y las competencias necesarias adecuados al clima y cultura de la organización.

La requisición y el diseño del perfil es fundamental para el proceso de reclutamiento y selección, ya que, como menciona Grados (2013), definirá de la forma más específica el perfil que se debe buscar, ayudando al reclutador a

planear el proceso (fuentes y medios a utilizar, competencias a evaluar y cómo hacerlo) y poder captar a los candidatos que se adecúen mejor a lo que realmente se requiere.

Reclutamiento

Para captar candidatos que sean aptos para cubrir el puesto, se utilizan las fuentes de reclutamiento, que son los diferentes sitios donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios y calificados.

Las fuentes de reclutamiento se clasifican en: externa e internas.

- **Externas.** Son los sitios que auxilian en el suministro e identificación de recursos humanos ajenos a la organización. Utilizadas mayormente por las empresas que requieren incorporar talento para fortalecerlo o porque esta carente del mismo. Tal como lo indica su nombre, hace referencia a que esta fuente es algo fuera de la compañía (Jiménez, 2016).

Estas pueden ser:

- ✓ Bolsas de trabajo. Contacto con escuelas, universidades y agrupaciones. La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones de ex alumnos) y centros de integración

empresa- escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado (Chiavenato, 2009).

✓ Ferias de empleo. Estas ferias son convocadas, organizadas y controladas por las delegaciones políticas o municipios. Son instaladas temporalmente en centros de convenciones o en grandes espacios abiertos como centros deportivos o parques públicos (Llanos, 2013). También suelen realizarse con cierta periodicidad en las universidades donde se vinculan las empresas con los estudiantes o egresados de distintas licenciaturas.

✓ Cartera de candidatos. Se hace referencia a las bases de datos donde son registrados los candidatos que se presentaron de forma espontánea o que por alguna característica del perfil de puesto requerida en ese momento no cubría con lo solicitado (años de experiencia, edad, área de interés, etc.). Estos datos son almacenados a través del currículum vitae o a la propuesta de empleo. Es un sistema de bajo costo que con una buena administración y actualización, teniendo contacto eventual con los candidatos favorecerá la presentación pronta de las personas (Chiavenato, 2009).

✓ Grupos de intercambio. De acuerdo con Llanos (2013), permite tener contacto con reclutadores de otras empresas con las que puede intercambiarse información sobre candidatos potenciales.

✓ Agencias de reclutamiento. Sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento Chiavenato (2009). Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa por una tarifa (Grados, 2003 citado de Gandarilla Baltierra, 2016).

✓ Outsourcing. Se trata de empresas que facilitan la obtención de personal y se utiliza como sustitutos patronales (Grados, 2003 citado de Gandarilla Baltierra, 2016).

- **Interno.** El reclutamiento interno está basado en la reubicación de un individuo, puede ser ascendente (promoción de un empleado a un nivel más alto) u horizontal (transferencia a otra área o puesto del mismo nivel jerárquico). Este tipo de reclutamiento es de bajo costo (Llanos, 2013). Comúnmente se denomina “Promoción interna”. Hay dos modalidades, de manera Abierta (los trabajadores se postulan de manera libre y voluntaria de acuerdo a las especificaciones de la vacante) o Cerrada (la promoción se da de acuerdo a una decisión unilateral por parte de los niveles ejecutivos y gerenciales a razón de desempeño de trabajo, antigüedad y necesidades específicas de conocimientos del área para desempeñar el puesto), (Jiménez, 2016).

Estas pueden ser:

✓ Sindicatos. Organización que representa a los trabajadores, protegiendo sus intereses bajo negociación colectiva. Se caracteriza en puestos como: técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc (Chiavenato, 2009).

✓ Promoción de personal. Consiste en revisar las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido o transferido, según sea el caso, al puesto vacante (Grados, 2003 citado de Gandarilla Baltierra, 2016).

✓ Personal recomendado. Chiavenato (2009) indica que la organización delega y deja en manos de sus empleados la presentación y recomendación de probables candidatos (amigos, vecinos y colegas) a ocupar el puesto; por tanto el costo es bajo y el proceso se da de forma relativamente rápida.

Los medios de reclutamiento serán las fuentes específicas que se utilizarán para difundir la vacante y atraer a los candidatos potenciales (Mondy, 2010). Dependiendo de la vacante y la población a la que va dirigida, es el medio de difusión que se elige, las opciones son: medios impresos o medios virtuales.

✓ **Medios impresos.** Los carteles o anuncios en lugares visibles son utilizados para reclutar personal de nivel operativo (obreros). Es un medio de bajo costo y el modo de respuesta es muy rápida, debido a que se divulga en lugares estratégicos (próximos a la zona de trabajo y lugares concurridos, avenidas principales, áreas de transporte público) (Chiavenato, 2009).

✓ **Medios virtuales.** Actualmente es la principal fuente de reclutamiento debido al frecuente uso y fácil acceso que han tenido los candidatos a los medio electrónicos, específicamente las redes sociales (Facebook, Twitter,

LinkedIn). "Su principal valor reside en que es inmediato y la facilidad de interacción con los candidatos potenciales." (Chiavenato, 2009). "Por ejemplo, los usuarios se registran en sitios de la red Monster y LinkedIn, donde proporcionan su nombre, ubicación y el tipo de trabajo que realizan. Estos sitios facilitan el establecimiento de relaciones personales para conseguir contactos y recomendaciones de empleados."(Dessler, 2009).

Recepción de candidatos

Una vez publicada la vacante, se reciben los datos de los aspirantes interesados y, con una breve entrevista, se hace una rápida revisión del currículum, presolicitud o solicitudes de empleo de quienes cumplen con los requisitos indispensables para cubrir el puesto (edad, profesión, experiencia, pretensiones económicas, etc.). La recepción de candidatos constituye el primer contacto (Llanos, 2013).

La elaboración de un buen currículum es la clave en este primer filtro, ya que es la carta de presentación de los candidatos. Un currículum bien redactado, estructurado, ordenado y pulcro siempre será más atractivo que el que no sea así. Existen muchos tipos de currículums y son personalizables dependiendo de la profesión y la empresa a la que vayan dirigidos pero un buen currículum debe tener máximo 2 hojas, ser breve, conciso, ordenado y profesional, además de tener los datos de contacto actualizados (Porret, 2010).

En el currículum debemos tener en cuenta tanto el fondo como la forma. El fondo es el contenido, la información como tal y la forma, se refiere al fólter en que se entrega, papel empleado, color, limpieza, diseño, distribución de la información, redacción, ortografía, lo cual puede dar una idea de cómo es el candidato (Grados, 2013 citado de Gandarilla Baltierra, 2016).

Su finalidad es lograr separar a los candidatos que puedan cubrir la vacante, de los que no. Con la organización de estos datos, se puede realizar una cartera de candidatos para cubrir futuras vacantes.

Solicitud de empleo es un cuestionario que contiene los datos relevantes del candidato. Es más común en puestos operativos y el currículum vitae en los puestos administrativos.

Para Grados (2013), el punto clave antes de comenzar a leer una solicitud o currículum es que se tenga claro los requisitos del puesto para poder aceptar o descartar.

Después de revisar y clasificar las solicitudes, se procede a contactar con los candidatos para citarlos, acordando día, hora y lugar para la entrevista explicando el motivo de la cita y el objetivo de la misma. Mientras que esta fase deberá concluir para los candidatos poco idóneos con una respuesta escrita atenta y personalizada en la que se les dé las gracias por el interés depositado en la empresa, indicándoles que el puesto de trabajo será cubierto por otra persona con un perfil más adecuado y, en el supuesto de que sea verdad,

comentar que su perfil puede ser de interés en otra ocasión, y por lo tanto, pedirles permiso para guardar sus datos (Porret, 2010).

De acuerdo con Llanos (2013), el proceso de selección sigue varias etapas, sin embargo, se pueden trabajar simultáneamente el estudio socioeconómico, el examen médico y la evaluación técnica o de conocimientos, también se puede modificar el orden de aplicación u omitir algunas etapas, se ajusta a las necesidades de cada organización.

2.4 Proceso de Selección

Una vez que se ha realizado el proceso de reclutamiento y se tienen a los mejores posibles candidatos, se da paso a la siguiente etapa: la selección de personal.

La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados (Salgado, 2008).

Salgado (2008) menciona que, para que este proceso pueda llevarse a cabo adecuadamente es preciso conocer cuáles son las características del puesto y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúnen las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad,

experiencia o cualquier otro tipo de características necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo. A este último conjunto de características se le denomina competencias, y a la selección de personal basada en la evaluación de dichas características, selección por competencias.

La selección de personal es, por tanto, uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones, en la medida que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección. En efecto, si la selección de personal está correctamente realizada permitirá la incorporación de efectivos de alto rendimiento y, por sus mismas características, estos efectivos mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, unas excelentes posibilidades de promoción, una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las compañías y, en general, un adecuado nivel en todos los procesos finales que tienen que ver con el éxito de la organización (Salgado, 2008).

2.4.1 Técnicas

Las técnicas para seleccionar y determinar que los candidatos están cubriendo con los requisitos del puesto, se clasifican en 5 grupos de acuerdo a Chiavenato (2009), las cuales serán revisadas en los siguientes apartados, éstas son: 1. Entrevista de selección por competencias, 2. Pruebas de conocimientos o capacidad, 3. Pruebas de inteligencia, 4. Pruebas de

personalidad (Las pruebas 2 y 3 integran las pruebas psicométricas) y 5. Técnicas de simulación.

1) Entrevista de selección por competencias

De acuerdo con Alles (2005), una entrevista es un diálogo en el cual el candidato comparte información y comunicación no verbal (expresiones, posturas y gestos). La entrevista funciona como un canal de comunicación de dos sentidos que le permite tanto a la organización como al candidato captar información que de otra forma sería difícil de obtener (Daft&Marcic, 2009). Permite al entrevistador corroborar y profundizar la información obtenida por medio de la solicitud o el currículum (estudios, trayectoria laboral y experiencia), conocer la personalidad, motivación y posible permanencia del candidato, finge como predictor de la conducta del sujeto en caso de ser contratado. Y, para el entrevistado, le permite obtener información sobre el puesto, las condiciones económicas concretas, duración del contrato, horarios, posibilidades de crecimiento en el futuro dentro de la empresa.

Dependiendo de la empresa, el puesto y el rigor en el proceso de selección, se realizan 1 o más entrevistas a los candidatos, también la modalidad puede variar, siendo una entrevista telefónica, presencial o por medio de videollamada. De igual manera, en el proceso puede realizarse primero una entrevista y posteriormente, la aplicación de pruebas, o viceversa.

En la actualidad se aplican diversas modalidades de entrevistas, según el puesto a cubrir, tales como las entrevistas ansiógenas o de shock (se pone a prueba la capacidad de control del candidato), entrevistas de panel (varios entrevistadores interrogan a la vez al candidato), entrevistas sucesivas o compartimentadas (existen varios entrevistadores y cada uno se ocupa de un área, etc.), entrevista de grupo (varios sujetos son entrevistados a la vez por uno o varios entrevistadores) y entrevistas conductuales o por competencias (basadas en preguntar la conducta que han tenido los candidatos en sus respectivas responsabilidades o desarrollo de proyectos en actuales o anteriores empresas) (Porret, 2010).

Ladino y Orozco (2008) que la entrevista por competencias se centra principalmente en los hechos descritos por el candidato con el fin de encontrar rasgos de comportamientos pasados de las personas que puedan ayudar en la predicción del desempeño actual o futuro.

Consiste en realizar preguntas que indagan en las competencias y éstas cambian de acuerdo con el puesto y el nivel jerárquico dentro de la compañía.

Primero se debe hacer la distinción entre los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición y las competencias requeridas por el puesto (Alles, 2004 citado de Vega Flores, 2016).

Alles (2010) le da una gran importancia a la evaluación de las competencias, partiendo del sustento de que las competencias requieren largos

y difíciles períodos de desarrollo, por eso es conveniente que las personas ya posean las competencias requeridas y el grado indicado, al momento de incorporarse a la organización. En general, al abordar ésta temática se hace referencia a la entrevista por incidentes críticos, pero la autora introduce un concepto denominado “entrevista por competencias”, que sugiere incorporar en una entrevista preguntas para evaluar competencias dominantes. Definiendo a éstas últimas como las más importantes en la descripción del puesto. A su vez plantea que esta entrevista tiene una gran ventaja: es muy sencilla de administrar, y se puede realizar por el entrevistador, pero también por el cliente interno (Alles, 2010 citado de Vega Flores, 2016). Para poder evaluar las competencias, el entrevistador cuenta con tres elementos que deberá combinar para analizar las respuestas:

- Perfil por competencias: se requiere una serie de competencias en diferentes grados, para cada puesto (Alles, 2010).
- Preguntas por competencias: preparar cuatro preguntas en relación al perfil y competencias dominantes (Alles, 2010).
- Comportamientos observados durante la entrevista (Alles, 2010).

Grados (2013) explica el concepto de “entrevista acertada”, que también es llamada entrevista dimensional. Definiendo dimensión como un modo de presentar cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamientos que debe poseer un candidato para obtener el éxito en el puesto vacante. Las dimensiones representan metas. De acuerdo al autor, este tipo de entrevista puede dividirse en cuatro etapas:

- Identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta futura: la base de hacer predicciones es que el comportamiento pasado tiende a repetirse (Grados, 2013).
- Identificar los requisitos más significativos exigidos por el puesto: deben definirse primero los comportamientos que pueden llevar al éxito o al fracaso, después agruparlos de acuerdo a la similitud de acciones que representan o los resultados planteados (Grados, 2013).
- Utilizar técnicas y habilidades eficaces de entrevista: deben tomarse en cuenta las cuatro cualidades básicas de las preguntas planeadas de comportamiento: producen informes de comportamientos (pidiendo descripciones), ayudan a evitar contestaciones teóricas, no conducen al candidato a dar la respuesta y se ajustan a las dimensiones (Grados, 2013).
- Intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación al candidato: los entrevistadores plantean toda la información de los candidatos, se manifiestan los acuerdos o diferencias, se realiza un consenso, para finalmente tomar una decisión (Grados, 2013).

Alles (2010) sugiere que es de suma relevancia no solo en la entrevista por competencias, llevar un registro de la misma, en el cual debe prevalecer la

objetividad (Alles, 2010 citado de Vega Flores, 2016). Y menciona que las notas deben tomarse en dos etapas:

Durante la entrevista: datos brindados directamente por el entrevistado, al responder las preguntas, referentes a conocimientos, experiencia, puesto y empresa actual, remuneración actual, motivación para el cambio.

Inmediatamente después de finalizada la entrevista: valoración sobre el candidato, que incluye la presentación, la expresión, personalidad y conclusiones.

Entrevista STAR

De acuerdo con Grados (2013), dentro de la entrevista acertada o dimensional, existen tres componentes indispensables para definir experiencias o logros pasados para predecir el comportamiento:

- **Situación o Tarea:** Se refiere a porqué una acción tuvo lugar, razón por la que tendría que investigar el propósito o las condiciones que dieron lugar a dicha acción; de esta manera pueden definirse qué tan favorables o desfavorables fueron las circunstancias bajo las cuales se dieron las acciones, lo cual influye en la calificación en cuanto a la calidad que se asigne a cada ejemplo del comportamiento (Grados, 2013).

- **Acción:** Es lo que las personas dicen o hacen, en este caso la atención se enfoca en verificar y obtener información de lo que se realizó específicamente de manera individual. Indagando también las acciones que dejaron de realizarse (Grados, 2013).
- **Resultado:** Consecuencias derivadas de las acciones. Se debe llegar a identificar si las acciones fueron eficaces o si tuvieron alguna repercusión en la situación original (Grados, 2013).

Para poder evaluar la adecuación de un candidato o no al puesto vacante, hay que evaluar las competencias previamente establecidas. Esta estructura de entrevista sugiere hacer preguntas por competencias para estudiar el comportamiento de cada candidato. En la siguiente tabla se muestra la estructura de la entrevista STAR.

Tabla 2

Estructura STAR por Alles, M. (2010)

Situación:	Tarea:
¿Qué pasó?	¿Cuál era su papel?
¿Dónde? ¿Cómo?	¿Qué debía hacer? ¿Para qué?
¿Cuándo? ¿Con quién?	¿Qué se esperaba de usted?
Acción:	Resultado:
¿Qué hizo? ¿Cómo?	¿Cuál fue el efecto?
¿Qué pasó? ¿Por qué?	¿Qué indicadores vio? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?

Por tanto, la entrevista por competencias, es dirigida, se integran preguntas por competencias a lo que podría ser una entrevista tradicional. Se sugiere comenzar con una pregunta abierta, y una vez que el entrevistador tenga una idea sobre conocimientos y experiencia para cubrir la posición, comenzar con las preguntas para evaluar competencias. Durante la entrevista deben detectarse las competencias relevantes de la vacante que el postulante desea cubrir. En este caso resulta muy útil realizar, de acuerdo al modelo de competencias de la organización, una guía con sugerencias de preguntas para las distintas competencias (Alles, 2004 citado de Vega Flores, 2016).

2) Pruebas de conocimientos o capacidad

Cabe aclarar que todas las pruebas que se utilizan en la selección de personal son un elemento más para tomar la decisión de aceptar o rechazar a un candidato que se complementa con los demás instrumentos de selección.

Se utilizan evaluaciones técnicas (ejercicios y problemas prácticos), propiamente de conocimientos del puesto que reflejen la experiencia que el candidato señala y que el puesto requiere (Chiavenato, 2009).

✓ **Pruebas de inteligencia**

Miden aspectos enfocados a razonamientos numéricos, verbales, síntesis, análisis, etc., para determinar las habilidades técnicas de los candidatos y seleccionar a los que mejor cubren con los requerimientos del puesto (Chiavenato, 2009).

✓ **Pruebas de Personalidad**

Tests que muestran los rasgos de personalidad del candidato y se encuentran estandarizadas, ya que sirven como indicativo de sus actitudes y características prediciendo el probable comportamiento dentro del puesto de trabajo y ambiente determinado (Chiavenato, 2009).

Buscan descubrir, clasificar, explicar y predecir el comportamiento, habilidades y capacidades de un candidato que busca formar parte de una organización.

✓ **Técnica de Simulación de los Centros de Evaluación**

También se conoce como Assessment Center, es una técnica frecuentemente utilizada por las empresas dentro de los procesos de selección en la que el objetivo principal es evaluar ciertos comportamientos (competencias) que surgen de manera grupal, por ejemplo el liderazgo, la

comunicación, la solución de problemas, el trabajo en equipo, entre otras (Chávez, 2008 citado de Torres Garrido, 2016).

Grados (2004), por su parte, propone la siguiente definición del Assessment Center: “La serie de pruebas y simulaciones de ejecución, individual y/o grupal, a las que se somete un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas (sombras) quienes mediante un acuerdo entre ellos deben validar un proceso de generación de conductas y exposición de habilidades donde al menos un 80% de estas pruebas y ejercicios son situaciones de trabajo, identificando a los candidatos más adecuados para el ámbito laboral”.

Por otro lado Alles (2015), define Assessment Center como: “un método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante la cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo”.

Consiste en reunir a un grupo reducido de personas y presentarles una serie de ejercicios que deberán resolver y explicar para que los evaluadores (dos o tres) califiquen sus comportamientos y capacidades. Para ello, entre los participantes se sitúan esos observadores-evaluadores adiestrados en técnicas de observación con el fin de apreciar directamente cómo se resuelven los problemas que se plantean. Los candidatos se enfrentan con una serie de pruebas situacionales o tareas y planteamientos cuyos principales ingredientes

están presentes en una situación normal de trabajo u otros supuestos similares, basados generalmente en el “estudio de un caso”, “presentación”, “in basket”, “debate dirigido o discusión de grupo”, de un producto, proyecto o hecho supuesto (Porret, 2010).

Para realizar un Assessment Center se requiere de un profundo conocimiento de la empresa, las características del puesto de trabajo y las competencias requeridas para su desempeño en el puesto. Generalmente se utiliza en la selección y promoción de empleados para puestos de nivel directivo. De acuerdo con Grados (2004), los usos más comunes de un Assessment Center son:

- Selección de personal
- Promoción de un puesto
- Evaluación de capacidades, habilidades, potencial y conocimientos
- Planeación de vida y carrera
- Detección de necesidades de capacitación
- Establecer programas de coaching, asesoría y supervisión
- Desarrollo de capital intelectual, de ejecutivos y líderes
- Diagnóstico de cultura organizacional
- Formación de equipos de Trabajo

Los candidatos a los que se les aplica esta forma de selección pueden variar dependiendo de la información que se desea conseguir. Se puede aplicar a distintas profesiones, niveles o puestos, por ejemplo: directivos o gerencias,

jefes de departamento o supervisores, administrativos, técnicos especializados, investigadores, negociadores, docentes y becarios (Grados, 2004).

Alles (2015) menciona que el Assessment Center dentro de la selección es ideal para programas de jóvenes profesionales, donde la experiencia no es lo más importante a evaluar.

Para evaluar las competencias existen ejercicios individuales y grupales que permiten evaluar las conductas semejantes a las características en una situación laboral. La importancia de los ejercicios de simulación es que se puedan observar y evaluar las conductas de los candidatos y de acuerdo con Pautt (2014) los ejercicios más utilizados en el Assessment Center son:

- Canasta de papeles
- Grupos de discusión
- Entrevistas de simulación
- Análisis de problemas y toma de decisiones
- Ejercicios de presentación oral
- Ejercicios de comunicación escrita

Una vez que se ha desarrollado el Assessment Center es importante dar una retroalimentación y explicación a los participantes sobre lo que se busca, para que, con la información recabada, el participante conozca sus áreas de oportunidad y establezca acciones para mejorar el desarrollo de sus competencias.

Entre las ventajas que tiene la técnica del Assessment Center se encuentra la flexibilidad y adaptabilidad de los ejercicios a las diferentes culturas organizacionales (Pautt, 2014).

De acuerdo con Ramírez (2015 citado de Torres Garrido, 2016), algunos de los elementos para que un proceso de evaluación Assessment Center sea completo son: La utilización de técnicas específicas, uso de múltiples técnicas de evaluación, simulaciones, evaluadores y observadores capacitados, registro de datos e integración de datos. Todo esto da lugar al último paso de conclusión y decisión final una vez elaborado el Assessment Center.

✓ **Otras alternativas en técnicas de selección**

Dentro de la evaluación psicológica, se pueden emplear otras técnicas de selección que, aunque no son generalmente utilizadas en las organizaciones, se pueden elegir si hay un interés específico qué medir, por los objetivos que se persiguen, necesidades o fines muy particulares de la empresa, etc., estas son:

- ✓ **Grafología:** es una técnica cualitativa que se ocupa del análisis e interpretación de la escritura; como parámetro para el estudio de la personalidad y se fundamenta en el análisis exhaustivo de las características de la grafía. Los aspectos que se evalúan son: impresión general, análisis de zonas, tamaño, sesgo, anchura contra

estrechez, conexiones, espacio entre palabras y renglones, pastosidad y finura, plenitud y delgadez, conexidad, inclinación, análisis de las letras I y T, regularidad e irregularidad, ya que cada trazo constituye la proyección de la personalidad (Llanos, 2013).

- ✓ Autobiografía: Es una técnica de evaluación psicológica que permite analizar aspectos de la vida del candidato y puede complementar, la interpretación de la escritura. Además del análisis grafológico (rasgos de personalidad, autoestima, agresión, impulsividad, creatividad, expresividad, timidez, etc.), se evalúan: acervo cultural, manejo de lenguaje, nivel de inteligencia, análisis, juicio, pensamiento deductivo e inductivo, antecedentes familiares, dinámica familiar y organicidad (Llanos, 2013).

- ✓ Proyectivas: Son pruebas de personalidad donde se le presentan al sujeto estímulos ambiguos y se registra la forma en que estructura y reacciona ante los mismos. Ejemplos de este tipo pueden ser: la prueba de manchas de Rorschach, frases incompletas de Sacks, la Figura humana de Machover, HTP, apercepción temática TAT. De acuerdo con Morales (1990), los rasgos de personalidad que se pueden analizar con estas técnicas son los sociales (pautas de comportamiento en la sociedad), motivacionales (dinámica de la personalidad), y de ajuste y desajuste (normalidad y anormalidad) (Llanos, 2013).

2.4.2 Encuesta socioeconómica

Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. La información se obtiene generalmente por medio de cuestionarios (Grados, 2013). En ella se corroboran los datos proporcionados por el candidato en la entrevista o solicitud de empleo.

Es necesario conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo para tomar la decisión de contratación, ya que, como menciona Llanos (2013), esta información arroja datos relevantes sobre sus costumbres, formas de pensar, actitudes hacia el trabajo y la vida familiar, nivel de vida, aspiraciones y superación.

2.4.3 Examen médico

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o las personas que lo rodean (Grados, 2013). Su importancia radica en prevenir accidentes, enfermedades laborales y ausentismo o bajo rendimiento por problemas de salud.

Se realiza por laboratorios externos o médicos de la empresa, si cuenta con uno.

2.4.5 Conclusión

En esta parte, Grados (2013), menciona que se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil de puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o rechazo del aspirante. Esto lo realiza el encargado del reclutamiento y selección.

Cabe mencionar que para tomar la decisión final pueden trabajarse simultáneamente otras técnicas como un estudio socioeconómico, examen médico y evaluaciones especiales que requiera la organización de manera adicional para asegurar la compatibilidad del perfil del candidato con la vacante ofertada.

2.4.6 Decisión final

Es la culminación del proceso de reclutamiento y selección de personal. Es el momento de aceptar o rechazar al candidato. Esta decisión la toma el jefe directo, del personal o, incluso, el jefe de la empresa y se hace con base a los resultados obtenidos en todo el proceso de selección.

En caso de aceptar al candidato, se formaliza de acuerdo a las formas descritas en la Ley Federal del Trabajo y las reglas de operación propias de la empresa. Se le solicita al candidato seleccionado la documentación necesaria

para formar su expediente y se le informa sobre el día de su incorporación y capacitación (en caso de que se tenga).

CAPÍTULO 3. COMPETENCIAS LABORALES

Martha Alles (2015) propone un sistema de gestión de recursos humanos por competencias donde señala que para poder hacer tangible la cultura organizacional se deben convertir los valores de la empresa en competencias, transformar los valores de algo abstracto a un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que permiten cumplir en diferentes grados o niveles los requerimientos que la organización establece como críticos para el cumplimiento de su misión y visión. Estas competencias son la base para el diseño de todo el sistema de recursos humanos de una organización, puesto que permiten crear y desarrollar los subsistemas de análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación, desarrollo y planes de sucesión, formación, evaluación del desempeño y, remuneraciones y beneficios (García Rodríguez, 2014).

Antecedentes

El tema de las competencias, según Mertens (1996), surge en Estados Unidos a finales de los sesenta y principios de los setenta, cuando David McClelland (1973), un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, se percató de que los exámenes académicos no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, por lo que consideró necesario buscar otras variables predictoras de éxito. Dichas variables fueron denominadas “competencias”, y desde entonces conforman un campo de estudio para diversas áreas, como la organizacional (Argüelles, 1996; Giardini y Frese,

2006), la educacional (Krapp, 2005; Rodríguez, 2005; Ruiz, Jaraba y Romero, 2005) o la salud (Labraña, Durán y Soto, 2005, citado de Posadas Díaz, 2007).

A la par de las investigaciones de Mc Clelland (1973), el ámbito laboral sufría grandes cambios que demandaban a la industria contar con personal altamente capacitado que cumpliera los estándares de desempeño y productividad. En los Estados Unidos desarrollaron el estudio de las competencias cuando la Management Charter Initiative comenzó a normar la fuerza laboral tras identificar lo que conduce a la excelencia o al rendimiento superior en los mandos medios y altos (Dale e Iles, 1992).

Para Ducci (1997), el surgimiento del enfoque de competencia laboral surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo (Méndez Aragón, 2016).

McClellan (1973) fue quien comenzó el estudio de las competencias en el ámbito organizacional, pero de acuerdo con Alles (2015) fue el trabajo de Spencer y Spencer el que impulsó la adopción de modelos de gestión de recursos humanos basados en competencias. Para estos autores una competencia se define como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y con una ejecución superior en un trabajo o situación (García Rodríguez, 2014).

En México, la pertinencia del tema de las competencias laborales surge alrededor de la década de los ochenta (Ibarra, 1997); posteriormente, se instaura el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), encargado de regular la normalización, certificación y educación basada en competencias (Álvarez y de la O, 2005; Ibarra, 1997). El interés en el tópico se origina a partir de la necesidad del sector industrial de contar con mano de obra calificada que le permita reducir gastos en selección, capacitación y desarrollo de personal (Posadas Díaz, 2007).

Concepto

Existen múltiples definiciones del término competencia, en la siguiente tabla se mencionan algunas definiciones realizadas por diversos autores e instituciones expertos en el tema:

Tabla 3

Definiciones de competencias por Méndez Aragón (2016).

Autor/ Institución	Definición
David Mc Clelland (1973)	Las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional.
Boyatzis (1982)	Mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto.
Spencer y Spencer (1993)	Una característica subyacente de un individuo, que esta causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o un superior, definido a partir de un criterio, en una situación específica.

Leonard Mertens (1996)	Se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.
Levy- Leboyer (1997)	Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
Ducci, (1997)	La Competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
Villa, Garvi, García, Galindo, Merchan y Rojo (2004)	Definen las competencias como 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, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes y valores, y en una variedad de conocimientos, de capacidades cognitivas o de conducta.
Marissa Ramírez Apáez, (2009)	Es una capacidad que se adquiere mediante un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se han puesto en práctica en diversos contextos.
Jaime Grados Espinoza, (2011)	Las competencias laborales son una integración de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento de referencia establecido por la organización o el sector productivo, que soporte un proceso de negocio.

<p>Consejo de Normalización y certificación de Competencia Laboral CONOCER (1993)</p>	<p>Es la capacidad para responder a demandas externas, lo que necesariamente implica que genera resultados eficaces con requisitos de calidad previamente establecidos.</p> <p>Competencia Laboral. Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes a que alude el artículo 45 de la Ley General de Educación y que requiere una persona para realizar actividades en el mercado de trabajo.</p>
<p>Organización Internacional del Trabajo OIT (Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación)</p>	<p>El término abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.</p>
<p>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2010)</p>	<p>Capacidad de aplicar los resultados del aprendizaje en un determinado contexto (educación, trabajo, desarrollo personal o profesional) y no está limitada a elementos cognitivos (uso de la teoría, conceptos o conocimiento implícito), además abarca aspectos funcionales (habilidades técnicas), atributos interpersonales (habilidades sociales u organizativas) y valores éticos.</p>

Se puede notar que en los distintos conceptos de competencia se tocan algunos términos como aptitudes, conocimientos, actitudes, habilidades, entre otros; algunos se relacionan más a los contextos educativos y otros a los contextos laborales, en este sentido Villa, Garvi, García, Galindo, Merchan y Rojo (2004) definen las competencias como 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, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes y valores, y en una variedad de conocimientos, de capacidades cognitivas o de conducta.

Otra definición más nos la da Camejo (2008) quien nos dice que las competencias son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos,

saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener los resultados esperados por la organización, siendo conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas a lo largo del tiempo.

Competencia implica capacidad; no corresponde a formas concretas de responder ante una situación determinada o a habilidades específicas, sino a una capacidad genérica adquirida en la historia individual que, en el presente, facilita o interfiere con el hacer de un individuo en situaciones en las que hay que producir resultados o resolver problemas (Posadas Díaz, 2007).

El término también indica logro, porque para hablar de logro se deben considerar los requerimientos que una situación impone, la conducta del individuo y las consecuencias de su conducta (Ribes, 1990, citado de Posadas Díaz, 2007). Las competencias representan un potencial para el comportamiento y no el comportamiento en sí. Si en realidad las competencias se ponen en práctica o no, depende de las circunstancias (Struyven y De Meyst, 2010, citado de Valverde, 2012).

De la Orden (2011, citado de Valverde, 2012) expone dos formas de concebir y definir la competencia como objeto de evaluación: a) como el desempeño efectivo y eficiente de una función, de un papel o de una posición, y b) como la combinación y uso integrado de conjuntos de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes para realizar una determinada tarea.

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores (OIT, 2012).

En los procesos de selección actuales, se utiliza la entrevista por competencias y el Assessment Center para evaluar el talento humano que ayude a las organizaciones a ser competentes.

Tipos de competencias

Villa, Garvi, García, Galindo, Merchan y Rojo (2004) además de brindarnos una definición de competencia, también nos proporcionan una clasificación de las mismas en tres diferentes tipos:

1. Básicas. Son aquellas de índole formativas que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal (García Rodríguez, 2014).

2. Genéricas. Son los conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y sub-áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva, es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo, por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo o planear acciones. Estas competencias se pueden adquirir de forma autodidacta por programas educativos y de capacitación, así como en el centro de trabajo (García Rodríguez, 2014).

3. Específica. Se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, por ejemplo, soldar con equipo o evaluar el desempeño del candidato. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica (García Rodríguez, 2014).

Siendo así que los tres tipos de competencias se conjuntan, para constituir la competencia integral de un individuo (García Rodríguez, 2014).

Por su parte, Alles (2006) menciona que para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

- Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información (Alles, 2006).

- Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc (Alles, 2006).

- Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente (Alles, 2006).

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.) (Alles, 2006).

Con la información anterior, se expone la importancia de las competencias en el ámbito laboral para contar con el personal que se ajuste más al puesto de trabajo que la organización requiere; para lograr este propósito se utiliza la Entrevista por Competencias o el Assessment Center, que se desarrollaron en el capítulo anterior, como herramientas para medir las competencias en las personas que desean acceder a un determinado puesto.

CAPÍTULO 4. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Después de la recolección de información realizada en INROADS sobre sus áreas de oportunidad, mediante la recolección y análisis de información obtenida por la revisión de todas sus actividades, entrevistas al personal, consulta de documentos y publicaciones existentes, se llegó a la conclusión de la importancia que tiene para la organización contar con un manual de procedimientos que funcione como apoyo para brindar capacitación al nuevo personal y sea una guía para las actividades diarias.

Las empresas deben documentar su información para darla a conocer entre sus miembros y se enteren de cómo se encuentran organizados, cómo es su funcionamiento, cuál es su razón de ser y hacia dónde se dirigen. Toda la información servirá para alcanzar los objetivos organizacionales y guiar el actuar de los empleados de acuerdo a los propósitos perseguidos y a los lineamientos establecidos. Para este propósito, los manuales administrativos son de vital importancia dentro de una organización.

Como menciona Franklin, B. (2009), los manuales administrativos guían el quehacer cotidiano de una organización, además de ser elementos cruciales en la toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular.

Para manejarlos con consistencia y claridad se incluye un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia

para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes (Franklin, 2009).

Los manuales administrativos se crearon como auxiliar para el control del personal de una empresa, de las políticas, así como control de los procedimientos y de la estructura funcional para poder realizar un trabajo uniforme y directo, de una manera más sencilla, siendo esto autorizado por medio de dichos manuales.

Concepto

De acuerdo con Franklin (2009), los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que se desempeñe mejor sus tareas (Delgadillo, 2016).

Lourdes Munch Galindo (2007), los define como documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa (Delgadillo, 2016).

Otro autor como Joaquín Rodríguez (2002), nos indica que los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones de la

administración concernientes a políticas, organización y procedimientos (Delgadillo, 2016).

Por lo tanto, son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque documentan todo lo relevante de un tema acumulado hasta el momento, como menciona Álvarez (2006).

Una organización puede considerar a sus manuales administrativos como medios a través de los cuales se plantea, describe y transmite formalmente de manera ordenada y sistemática, a sus colaboradores o al personal externo, instrucciones sobre el modo en el que deben desarrollarse cada una de las actividades y los responsables de realizarlas.

Dentro del ámbito empresarial, cada vez es más importante contar con manuales que le permitan a la organización formalizar sus sistemas de trabajo para tener crecimiento y mejorar sus métodos de trabajo.

En el caso de las empresas pequeñas, con un solo manual para toda la organización es suficiente. Sin embargo, dado que la mayoría de las organizaciones tienen definidas las principales áreas del negocio (ventas, recursos humanos, finanzas, producción, etc.) es conveniente por aspectos de control y facilidad del manejo de información que cada área tenga su propio manual (Álvarez, 2006).

Es entonces, el manual administrativo una excelente herramienta que guía de forma práctica a los usuarios del mismo para desarrollar las actividades correctamente y al mismo tiempo replicar las mejores prácticas. Ya que de no tener un antecedente por escrito, se corre el riesgo de que cambie la transmisión y ejecución de las mismas de una persona a otra. De ahí deriva la importancia de documentar la manera en que se deben realizar las actividades que son frecuentes dentro de la organización.

Objetivos

Franklin (2009) menciona los siguientes objetivos que tienen los manuales dentro de las organizaciones:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.

- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

Clasificación de los manuales

Existen actualmente diversos tipos de manuales con formatos establecidos que mencionan los elementos deseables para integrar un manual, sin embargo, al ser elaborados a la medida de las necesidades de cada organización, dichos documentos suelen ser muy variables.

Para determinar el tipo de manual que se requiere, se debe conocer con claridad lo que se quiere comunicar con el mismo.

La siguiente clasificación nos la proporciona Franklin (2009):

Tabla 4

Clasificación de manuales administrativos por Franklin, B. (2009)

CLASIFICACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	
Por su contenido	<ul style="list-style-type: none">• De organización• De políticas• De procedimientos• De gestión de calidad• De historia de la organización• De contenido múltiple• De puestos• De técnicas• De ventas• De producción• De finanzas• De personal
Por su naturaleza o área de aplicación	<ul style="list-style-type: none">• Macroadministrativos• Mesoadministrativos• Microadministrativos
Por su ámbito	<ul style="list-style-type: none">• Generales• Específicos

❖ **Por su contenido**

De organización

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

De procedimientos

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

De gestión de la calidad

Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas.

De historia de la organización

Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.

Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laborales. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, etcétera.

De políticas

También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

De contenido múltiple

Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:

- Que sea más accesible para su consulta.
- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- Que sea una instrucción del nivel directivo.

De puestos

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

De técnicas

Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

De ventas

Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir:

- Definición de estrategias de comercialización.
- Descripción de productos o ambos servicios.
- Mecanismos de negociación.
- Políticas de funcionamiento.

Estructura de la fuerza de ventas.

- Análisis de la competencia.
- División territorial por responsable, cliente, producto y/o servicio.
- Forma de evaluar el desempeño.

De producción

Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

De finanzas

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

De personal

Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:

- Condiciones de trabajo
- Organización y control de personal
- Lineamientos para:
 - El análisis y valuación de puestos
 - Reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal
- Capacitación y desarrollo
- Normatividad
- Higiene y seguridad
- Prestaciones

De operación

Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

De sistemas

Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

❖ Por su naturaleza o área de aplicación

Microadministrativos

Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos

Son los documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos

Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

❖ Por su ámbito

Generales

Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Específicos

Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.

Enfoque

Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones.

Proceso de elaboración

La información contenida en el manual administrativo puede ser variada y su estructura y diseño dependen en gran medida de los estándares y necesidades establecidos por la organización.

Si bien, ya se ha explicado la importancia que tiene para una organización el contar con esta clase de documentos, también es importante que la información contenida en estos sea lo más precisa posible y se encuentre actualizada para evitar confusiones o malas interpretaciones sobre su uso. Por eso, el proceso de planeación para el desarrollo de un manual administrativo es una actividad sustancial para la organización.

De acuerdo con Franklin (2009), el proceso para elaborar un manual es el siguiente:

1) **Diseño del proyecto:** Es la etapa inicial donde se deben responderse las preguntas ¿Quiénes?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?, ¿Para qué? y ¿Cómo?, para ello se debe:

1. Definir el objetivo del proyecto.

2. Determinar el tipo de manual a desarrollar y el alcance del mismo.
3. Definir, en caso de ser necesario, dentro de un presupuesto, los recursos que se utilizarán durante el proyecto y el costo total del mismo.

2) **Presentación del proyecto:** Para poder desarrollar cada uno de los proyectos que surgen en una organización es importante la participación de cada uno de sus integrantes, incluyendo a las personas que darán autorización para su ejecución. La figura de autoridad en el caso de los manuales administrativos dependerá del tipo de manual que vaya a realizarse, del alcance del mismo o si es que la organización cuenta o no, con un departamento especializado en este tipo de proyectos.

Por lo tanto el proyecto de creación de algún manual administrativo puede presentarse para su autorización al Director General, a algún director de área, a algún gerente de área o tal vez a un supervisor, e independientemente de quien sea esta figura, lo más importante para el desarrollo del proyecto es el compromiso que esta debe asumir para brindar todo el apoyo necesario para la correcta realización del mismo.

3) **Levantamiento y análisis de información:** En esta etapa se reúne la información pertinente para darle contenido al manual.

Las fuentes de información van desde libros, artículos de revistas científicas o académicas, internet, información documental de la organización como reportes, proyectos, etc., hasta la recolección de datos a través de la

observación directa o entrevistas con compañeros de trabajo o expertos en el tema. Dependerá del administrador del proyecto determinar cuáles fuentes de información le son útiles y cuáles no. Puede afirmarse que la información que se obtendrá para el desarrollo de un manual administrativo puede ser del tipo cualitativa, cuantitativa o mixta.

4) **Desarrollo del manual administrativo:** Ya que la información recolectada ha sido analizada y se ha decidido que datos se integrarán en el manual, el siguiente paso es desarrollar el manual administrativo per se, estructurando su contenido.

5) **Presentación del informe final del proyecto y del manual administrativo para su aprobación:** Los resultados del proyecto para el desarrollo de un manual administrativo deben incluirse en un informe que redacte de forma sencilla y breve; el propósito por el cual se llevó a cabo el proyecto, las limitaciones que se presentaron durante su ejecución; aspectos relevantes encontrados durante el desarrollo del proyecto; las conclusiones correspondientes y en su caso un apartado de anexos o información adicional que complemente el informe. Una vez que el informe ha sido creado, debe ser presentado junto con el manual administrativo al personal responsable de su validación y aprobación.

6) **Difusión, implementación y actualización del manual administrativo:** se presenta el manual a los usuarios correspondientes en formato físico o electrónico para su uso y se pone a prueba la funcionalidad del

documento. Ya que finalmente un manual administrativo ha sido comunicado e implementado al personal correspondiente, es necesario que de forma periódica se realicen revisiones sobre su vigencia para asegurar que la información contenida refleja la realidad actual de la organización y que la información se encuentra alineada con los objetivos que estableció la Dirección General para toda la entidad.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Dentro de una empresa es necesario elaborar una guía sobre la actuación individual y de las funciones de los empleados así como de los directivos, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo (Álvarez, 2006).

Como se comentó anteriormente, un manual cambia de una organización a otra, para los efectos de este trabajo, se propone el siguiente contenido:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Organigrama
- Cultura organizacional
 - Misión
 - Visión
 - Valores
- Contenido
- Diagrama de flujo
- Formularios
- Directorio
- Glosario

Franklin (2009) nos proporciona la siguiente información para la elaboración de un manual.

Identificación


Este apartado incluye los siguientes datos:

- Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Denominación y extensión del manual. En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta área.

- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma; anotando las siglas de la organización, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario, el número consecutivo del formulario y el año, en ese orden. Entre las siglas y los números debe colocarse un punto, guión o una diagonal.

Índice

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

	Nombre de la organización	Fecha			
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página		De	
		Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			

Nombre del apartado específico

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

Figura 2. Datos básicos de un manual de procedimientos (Franklin, 2009, p. 249).

Introducción

Es una breve explicación del contenido del documento, su estructura, propósito, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

Estructura orgánica

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama.

Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien, de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

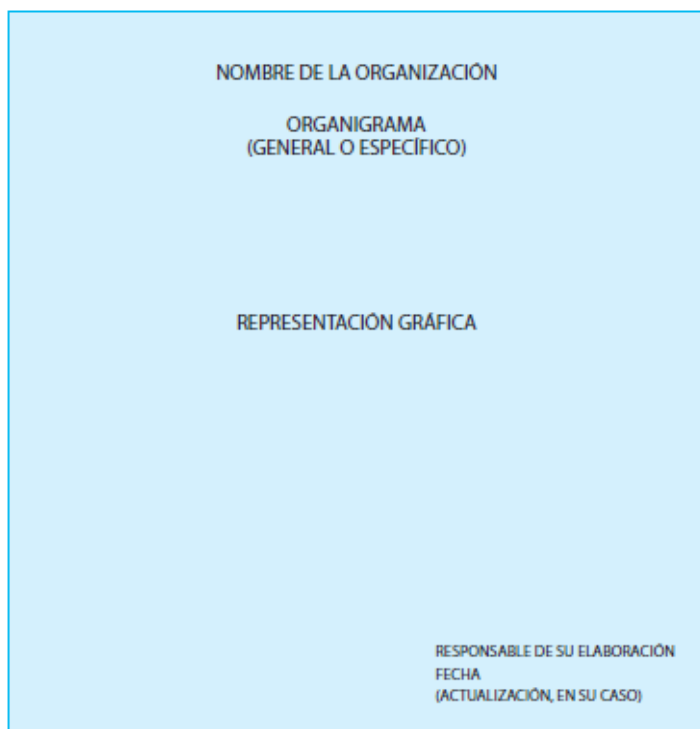


Figura 3. Organigrama (Franklin, 2009, 251).

Cultura organizacional

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. No es algo palpable (Chiavenato, 2011).

Misión

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. Define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser (Chiavenato, 2011).

Sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseable con lo posible.

Es recomendable que mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos que cumplir.

Visión

La visión organizacional se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos (Chiavenato, 2011).

Valores

Los valores dentro de las organizaciones constituyen la base de su comportamiento. Sobre los valores organizacionales se justifica la inducción de personal así como las acciones de capacitación. Son ideas que rigen la conducta de los empleados en toda la organización y a todos los niveles (Llanos, 2013).

Así pues, son el eje del comportamiento de la empresa en su conjunto y se relacionan en forma directa con los propósitos que persiguen, forman el centro de la cultura y comportamiento empresarial, no son visibles pero son de fácil identificación para los propios empleados (Sanz de la Tajada, 1994 citado en Llanos, 2013).

De la mano con los valores, tenemos a las políticas que son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación

administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema (Chiavenato, 2009).

Contenido


Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general, debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa. En particular, cada procedimiento debe contener la información siguiente:

1. **Objetivo:** explica el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.
2. **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos:** esfera de acción que cubre el procedimiento.
3. **Responsables:** área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.
4. **Políticas o normas de operación:** criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.

5. Concepto: palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.

6. Procedimiento (descripción de las operaciones): presentación de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, en forma secuencial, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo.

Cuando la descripción es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

 (1)	Nombre de la organización (2)	Fecha	(4)		
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página	(5)	De	
		Sustituye a			
		Página	(6)	De	
		Fecha			

Nombre del procedimiento (3)		
No. de operación (7)	Responsable(s) (8)	Descripción (9)

10		
Elaboró	Revisó	Autorizó

Figura 4. Formato de descripción de operaciones (Franklin, 2009, p. 256).

Los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades administrativas, órganos y puestos de acuerdo con su nivel jerárquico son:				
<i>Direcciones</i>		<i>Subdirecciones</i>		<i>Departamentos</i>
Planear Organizar Dirigir Controlar Autorizar Evaluar Definir Establecer		Organizar Integrar Dirigir Controlar Supervisar Desarrollar Formular Implantar		Organizar Integrar Operar Programar Informar Proponer Sistematizar Participar
Sin embargo, estos verbos se pueden utilizar combinados, de acuerdo con la naturaleza del órgano; por ejemplo:				
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, evaluar y controlar • Organizar y dirigir • Integrar y supervisar • Dirigir y coordinar 				
Para describir las funciones específicas de cada órgano y de acuerdo con su ámbito de competencia, se pueden utilizar los siguientes verbos, entre otros:				
acreditar actualizar adecuar administrar analizar aplicar apoyar asegurar asignar atender autorizar canalizar capacitar captar capturar certificar clasificar coadyuvar codificar colaborar compatibilizar compilar comprobar comunicar concentrar conciliar conducir conformar	conservar consolidar contratar contribuir controlar convocar cuantificar definir depurar desahogar desarrollar designar detectar determinar diagnosticar dictaminar dictar difundir diseñar disponer distribuir divulgar documentar efectuar ejecutar ejercer elaborar emitir	emplazar entablar enterar enviar establecer estimar estudiar expedir fijar fincar fomentar formular fundamentar generar gestionar globalizar grabar hacer identificar impartir implantar informar inscribir inspeccionar instruir instrumentar integrar interpretar	intervenir investigar jerarquizar manejar mantener marcar notificar observar obtener operar opinar orientar otorgar participar planear practicar preparar prestar prever procesar producir programar promover proponer proporcionar proteger proveer proyectar	publicar realizar recabar recibir recopilar registrar regular rehabilitar remitir rendir representar requerir resolver reunir revisar sancionar seleccionar sistematizar solicitar sugerir suministrar tramitar turnar validar valorar verificar vigilar vincular
Estos verbos son un ejemplo para apoyar la redacción de las funciones, por lo que se pueden buscar otros que reflejen las acciones a cargo de cada órgano.				

Figura 5. Verbos comunes para indicar funciones (Franklin, 2009, p. 252).

Diagrama de flujo

Representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas.

Se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen

en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso.

Para facilitar su comprensión, deben de ser sencillos y accesibles, para esto se utilizan símbolos, gráficos simplificados o ambos.

Para que el lenguaje gráfico sea claro y accesible, se utilizan símbolos con un significado preciso y reglas claras para su uso. Diversas instituciones han creado simbologías para su uso universal que pueden utilizarse en diversas áreas como producción o administración.

La American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativo.








Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Figura 6. Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa) (Franklin, 2009, p. 301).

Formularios o impresos (formas)

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo, que a su vez se mencionan, por lo regular, en el apartado de “concepto”.

En cada espacio que deba ser llenado debe incluirse un número consecutivo encerrado en un círculo.

Directorio

Documento donde aparecen los nombres, puestos, números telefónicos y correos electrónicos de las personas comprendidas en el manual. Puede añadirse información sobre sus horarios o la dirección de las instalaciones. Debe ordenarse por jerarquías.

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	2	DE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
NUESTRA HISTORIA	4
PROCESO	5
ORGANIGRAMA	10
PROPÓSITO, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	11
CONTENIDO	12
DIAGRAMA DE FLUJOS	24
FORMULARIOS	29
DIRECTORIO	38
REFERENCIAS	39

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	3	DE

INTRODUCCIÓN

BIENVENIDO A INROADS DE MÉXICO A. C.

Te damos la más cordial bienvenida a este equipo. Deseamos que la Asociación impacte en tu desarrollo y te deje un gran aprendizaje, para comenzar tu vida profesional de manera exitosa.

Agradecemos el haber elegido esta institución para realizar tu servicio social.

El presente manual, tiene como propósito ser una guía para tu integración en las actividades del área de Selección y Formación del Pool de Talento de INROADS de México. Contiene, de manera ordenada y sistemática, la información necesaria para realizar las actividades del área que te serán encomendadas.

Encontrarás información muy valiosa para tu adaptación, con el objetivo de que todas las actividades te dejen un impacto en tu vida profesional.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	4	DE

NUESTRA HISTORIA

En junio de 1970, en Chicago, Frank C. Carr, inspirado en el famoso discurso del Dr. Martin Luther King Jr., “Tengo un Sueño”, funda a INROADS, una organización dedicada a detectar y formar talento entre jóvenes universitarios provenientes de las minorías étnicas en los Estados Unidos, a fin de ayudarles a abrirse camino para alcanzar posiciones de liderazgo corporativo y comunitario. El proyecto inició con 25 jóvenes que adquirieron experiencia en 17 empresas y sustentó su programa en tres elementos claves de éxito: una adecuada selección, una formación complementaria a sus estudios universitarios y un seguimiento personalizado.

Más de 40 años después, INROADS tiene presencia en las principales ciudades de Estados Unidos y apoya a miles de jóvenes cada año. En 1996, gracias al Sr. Lorenzo Tovar, alto funcionario de INROADS en los Estados Unidos, el programa fue acogido en México.

INROADS de México, A.C. se constituye partiendo del principio de que el talento no es exclusivo de ninguna raza o nivel socioeconómico y que México necesita aprovechar el gran potencial que representan sus jóvenes. Después de 20 años de presencia en el Distrito Federal y Querétaro, han beneficiado a más de 600 estudiantes, impulsando el desarrollo de más de 100 talentos anualmente. Actualmente, también tienen presencia en Guadalajara y una de sus metas es seguir extendiéndose por los diferentes estados de la República Mexicana.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	5	DE

PROCESO

Identificar talento y alto potencial entre jóvenes universitarios de bajos recursos económicos por medio de la Técnica de Simulación (Assessment Center), pruebas psicométricas en línea y entrevistas.

Los jóvenes seleccionados entran al Pool de Talento, posteriormente es asignado a una empresa aliada y comienzan su preparación como INROADERS a través del programa “Formación de Líderes INROADS”, un programa de formación integral que impulsa el liderazgo, la conciencia social y el desarrollo profesional en alianza con empresas reconocidas. Este programa formativo tiene una duración de un año.

El programa se constituye de varios elementos que ayudan a potenciar las capacidades de los jóvenes:

1. Experiencia práctica significativa en su área de estudio en la empresa que lo eligió.
2. Cursos y talleres sabatinos para el desarrollo de competencias, entre otras, adaptabilidad, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, iniciativa, aprendizaje continuo, planeación y organización.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	6	DE

3. Servicio comunitario, una vez al mes los INROADER dedican su tiempo a un asilo, ejerciendo habilidades de liderazgo y tomando conciencia de que ellos pueden hacer la diferencia para otras personas.


4. Seguimiento personalizado al INROADER y sus jefes, para lograr una mejor adaptación al puesto y obtención de resultados en menor tiempo.

5. Tutorías en las que se da retroalimentación a los INROADERS y se tocan distintos temas personales que podrían incidir en su desarrollo.

PERFIL

- ✓ Jóvenes universitarios a partir de quinto semestre, entre 20 y 26 años.
- ✓ Con disponibilidad de medio tiempo para trabajar o tiempo completo (en el caso de ser recién egresados).
- ✓ Promedio mínimo de 8.5 (Licenciaturas) o de 8.0 (Ingenierías, Ciencias Básicas y Exactas).
- ✓ Ingreso familiar mensual que no supere los 15 salarios mínimos (\$32, 868).

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	7	DE

- ✓ Participan todas las carreras que puedan colocarse en el sector empresarial. Ciencias de la Salud, Humanidades y Artes no participan.
- ✓ Son carreras prioritarias: Administración, Contaduría, Economía, Ing. En Computación, Informática, Ing. En electrónica y comunicaciones.

COMPETENCIAS

De acuerdo con Martha Alles (2009) las siguientes competencias se definen como:

- ✓ **Liderazgo:** Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	8	DE

- ✓ **Comunicación:** Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
- ✓ **Compromiso:** Capacidad de sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo por el logro de los objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión con los objetivos de la organización.
- ✓ **Iniciativa:** Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.
- ✓ **Toma de decisiones:** Capacidad de analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

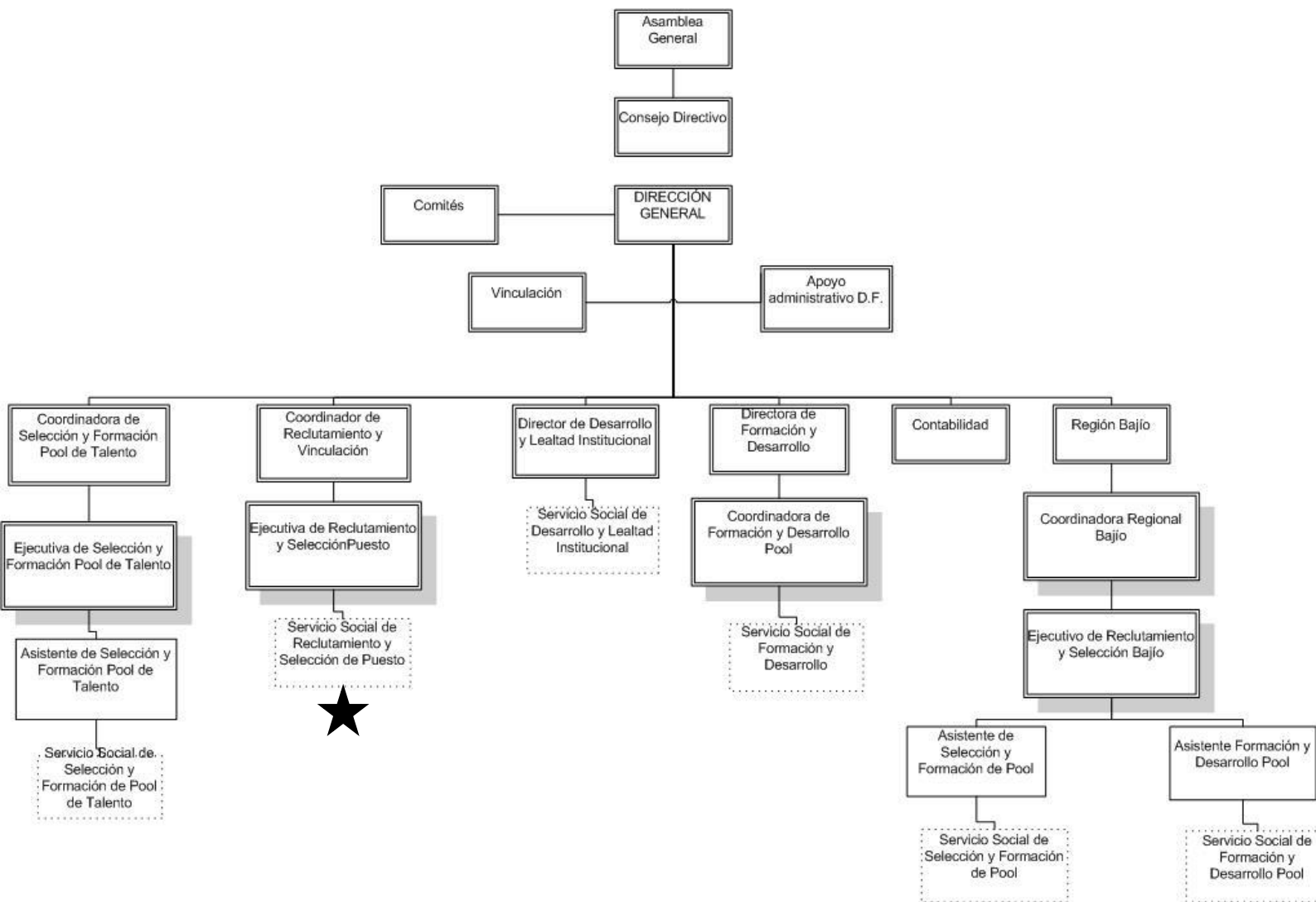
	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	9	DE

- ✓ **Tolerancia a la frustración:** Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo.
- ✓ **Adaptabilidad:** Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.


ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	10	DE

ORGANIGRAMA



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	11	DE

- **PROPÓSITO:** Crear oportunidades para los líderes del futuro.
- **MISIÓN:** Detectar talento entre jóvenes mexicanos de recursos socioeconómicos bajos, para promover su formación integral como líderes comprometidos con la sociedad y encauzar oportunidades para su desarrollo.
- **VISIÓN:** Cada día INROADS busca disminuir la brecha que existe entre los contenidos de una formación universitaria y las necesidades del mundo laboral. Y generar oportunidades de desarrollo integral para jóvenes talentosos que por su situación económica no cuentan con un amplio abanico de posibilidades.
- **VALORES**

1) Integridad: Todas sus acciones están cargadas de honestidad, respeto, congruencia, transparencia, veracidad, lealtad y autocrítica.

2) Solidaridad: Sentido de comunidad, compromiso con el bien común, apoyar el crecimiento de los demás, empatía, trabajo en equipo, unirse voluntariamente a una causa y generosidad.

3) Ser agente de cambio: Pasión, espíritu emprendedor y resolución de problemas.

4) Compromiso y entrega: Asumir el propósito de la organización como propio, tener disposición y disponibilidad, creer en el proyecto y demostrar interés.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	12	DE

CONTENIDO

RECLUTAMIENTO EN UNIVERSIDADES

No. De operación	Responsable (s)	Descripción
1.1 Colocación de stand	Prestador de servicio social Ejecutiva de Reclutamiento	Participar en la colocación del stand dentro de las instalaciones de la universidad donde será el reclutamiento. Preparar los flyers y presolicitudes para entregar a los estudiantes.
1.2 Dar información	Prestador de servicio social Ejecutiva de Reclutamiento	<p>Con ayuda de los flyers, se explica a los estudiantes qué es INROADS, en qué consiste su programa y cuáles son los requisitos. El Speech o discurso que se utiliza se encuentra en la sección de Formularios.</p> <p>Se les invita a llenar una presolicitud con sus datos básicos para comprobar que cumplen con los requisitos y, si es el caso, posteriormente, citarlos a una entrevista en las oficinas de INROADS. También pueden llenarla en línea, en la página web de INROADS.</p>

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------


	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	13	DE

CONTENIDO

RECLUTAMIENTO EN UNIVERSIDADES

No. De operación	Responsable (s)	Descripción
1.3 Cuento de candidatos obtenidos	Prestador de servicio social	<p>Al finalizar el reclutamiento, se realiza una preselección revisando todas las presolicitudes obtenidas y separando las que pueden ingresar al programa de las que no.</p> <p>Se registra el total de postulaciones por carrera y se comunica al encargado de Reclutamiento.</p> <p>Se organiza y captura la información recabada de los candidatos en el Sistema Único de Información de INROADS (SUI).</p> <p>Triturar información del candidato que no cumpla con los requisitos después de registrarla en el SUI.</p>

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	14	DE

CONTENIDO

SELECCIÓN

No. De operación	Responsable (s)	Descripción
2.1 Filtrar Presolicitudes y Contacto con Candidatos	Prestador de servicio social	<p>Revisar las postulaciones en la página web.</p> <p>Dar seguimiento a las postulaciones de las presolicitudes físicas y en línea.</p> <p>A los candidatos que no cumplen con los requisitos se les envía un correo electrónico agradeciéndoles por su interés y participación pero que no cumplen con el perfil que se está buscando.</p> <p>En el caso de no cumplir con el promedio, se les alienta a los estudiantes a subir su promedio a 8 u 8.5, según sea el caso, para que puedan ser considerados como candidatos al programa.</p> <p>Triturar información del candidato que no cumpla con los requisitos después de registrarla en el SUI.</p>

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	15	DE

CONTENIDO

SELECCIÓN

No. De operación	Responsable (s)	Descripción
2.1 Filtrar Presolicitudes y Contacto con Candidatos	Prestador de servicio social	<p>A quienes cumplen con los requisitos se les contacta por teléfono o correo electrónico y se les cita a entrevista.</p> <p>Solicitarles una copia de su currículum, solicitud de empleo de INROADS (se encuentra en la página web) y una identificación oficial. Se les comunica la dirección, fecha, hora y con quién se presentan a entrevista (Ejecutiva de Selección).</p> <p>Se organiza y captura la información de candidatos en el Sistema Único de Información de INROADS (SUI).</p> <p>Llevar el control de la agenda. Citar candidatos cada hora y citar un máximo de 12.</p> <p>El machote para todos estos correos será brindado por el encargado del área.</p>

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	16	DE

CONTENIDO

SELECCIÓN

No. De operación	Responsable (s)	Descripción
2.2 Recepción de Candidatos	Prestador de servicio social	<p>Recibir a los candidatos en las oficinas de manera respetuosa y cordial, estrechando su mano e invitándolos a tomar asiento.</p> <p>Solicitar la documentación requerida, verificar que esté completa y, en caso de no estarlo, solicitar que terminen de llenar su solicitud.</p> <p>Si llegan más de 10 minutos tarde, se reprograma la entrevista y se les remarca la importancia de la puntualidad en el proceso de selección.</p> <p>Registrar la asistencia o inasistencia de los candidatos en el SUI. Si el candidato avisa o comunica un motivo razonable que justifica su inasistencia, se reprograma la entrevista.</p>

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	17	DE

CONTENIDO

SELECCIÓN

No. De operación	Responsable (s)	Descripción
2.2 Recepción de Candidatos	Prestador de servicio social	<p>Si llegan más de 5 candidatos en la misma hora, se pasan a la sala de usos múltiples para realizar técnicas de simulación.</p> <p>Si son menos de 5, se dirigen a salas individuales para entrevista.</p>
2.3 Entrevista	Prestador de servicio social Coordinadora de Selección Ejecutiva de Selección Asistente de Selección	<p>Realizar entrevista por competencias siguiendo la guía que se encuentra en el apartado de formularios.</p> <p>En caso de aprobar la entrevista, aplicar pruebas escritas al candidato (Proyectiva, autobiografía y ensayo). Revisar el apartado de formularios.</p>

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	18	DE

CONTENIDO

SELECCIÓN

No. De operación	Responsable (s)	Descripción
2.3 Entrevista	Prestador de servicio social Coordinadora de Selección Ejecutiva de Selección Asistente de Selección	Finalizar el proceso al no aprobar la entrevista, se envía un correo al candidato notificando su resultado. Triturar información del candidato después de registrarla en el SUI.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------


	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	19	DE

CONTENIDO

SELECCIÓN

No. De operación	Responsable (s)	Descripción
2.4 Assessment Center	Prestador de servicio social Ejecutia de Selección	<p>Apoyar a la Ejecutiva en la aplicación de Técnicas de Simulación (Assessment Center) siguiendo el cuestionario que se encuentra en el apartado de formularios.</p> <p>Durante su aplicación se les pide a los candidatos realizar una actividad grupal y tanto la Ejecutiva como el Prestador actúan como observadores para buscar las competencias requeridas por el programa (revisar página 7).</p>

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

 INROADS®	INROADS DE MÉXICO, AC
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO


FECHA			
PÁGINA	20	DE	39

CONTENIDO

SELECCIÓN

No. De operación	Responsable (s)	Descripción
2.5 Pruebas Escritas y en Línea	Prestador de servicio social Ejecutiva de Selección	<p>Aplicar evaluaciones escritas (Proyectiva, autobiografía y ensayo de motivos para pertenecer al programa) al aspirante después de aprobar la entrevista.</p> <p>Apoyar con la interpretación a la Ejecutiva de Selección.</p> <p>En caso de aprobar las pruebas escritas, enviar correo electrónico para realizar pruebas psicométricas en línea. Esto lo hace la Ejecutiva al igual que la evaluación.</p> <p>Enviar correo electrónico para notificar que después de evaluar sus pruebas psicométricas y entrevista, no cubre con el perfil de INROADS. Esto lo hace la Ejecutiva.</p> <p>Triturar información del candidato después de registrarla en el SUI.</p>

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO

FECHA			
PÁGINA	21	DE	39

CONTENIDO

SELECCIÓN

No. De operación	Responsable (s)	Descripción
2.6 Solicitar Documentación	Ejecutiva de Selección	A los aspirantes seleccionados se les solicita que envíen documentación escaneada (comprobante de domicilio, copia del IFE, comprobante de estudios, comprobante de ingresos, acta de nacimiento, CURP, dos cartas de recomendación de profesores) para armar su expediente. La Ejecutiva se encarga de comunicarse con ellos.
2.7 Archivar Información	Prestador de servicio social	Una vez recibida la documentación, crear una carpeta física y otra virtual con la información del ahora INROADER para facilitar su consulta cuando sea requerida. Actualizar información en el SUI para registrar al candidato aceptado.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	22	DE

CONTENIDO

ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN

No. De operación	Responsable (s)	Descripción
3.1 Actualización de Base de Datos y Archivo	Prestador de servicio social	<p>Las carpetas creadas tanto físicas como virtualmente deben actualizarse constantemente.</p> <p>Consiste en la revisión de la documentación de cada candidato y su estatus en el programa. Si son candidatos que no están activos por ser graduados del programa, se tritura su información física y se eliminan los archivos virtuales por contener datos sensibles de los candidatos.</p>

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	23	DE

CONTENIDO








RECLUTAMIENTO 2.0

No. De operación	Responsable (s)	Descripción
4.1 Publicación de Vacantes en Redes Sociales y Portales de Empleo	Prestador de servicio social Ejecutiva de Reclutamiento	Publicar las vacantes en Facebook, Twitter e Indeed. Y revisar las postulaciones. En caso de ser candidatos que cumplen con los requisitos, citarlos a entrevista y solicitar la documentación correspondiente.
4.2 Búsqueda de Currículums en Bolsas de Trabajo de las Universidades	Prestador de servicio social	Buscar curriculums en las Bolsas de Trabajo de la UNAM y el IPN cuando la Ejecutiva lo solicite para vacantes urgentes. Llamar a los candidatos viables, comentando que se encontró su currículum en la bolsa de trabajo de su universidad y hablándole sobre lo que es INROADS y lo que le ofrece. Si está interesado, se cita a entrevista.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	24	DE

DIAGRAMA DE FLUJOS - SIMBOLOGÍA

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------


	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	25	DE

DIAGRAMA DE FLUJOS

El siguiente diagrama incluye únicamente las actividades que involucran al prestador de servicio social a fin de servirte como guía en la realización de tus actividades. Los responsables del área te explicarán más a detalle el flujo general de trabajo.

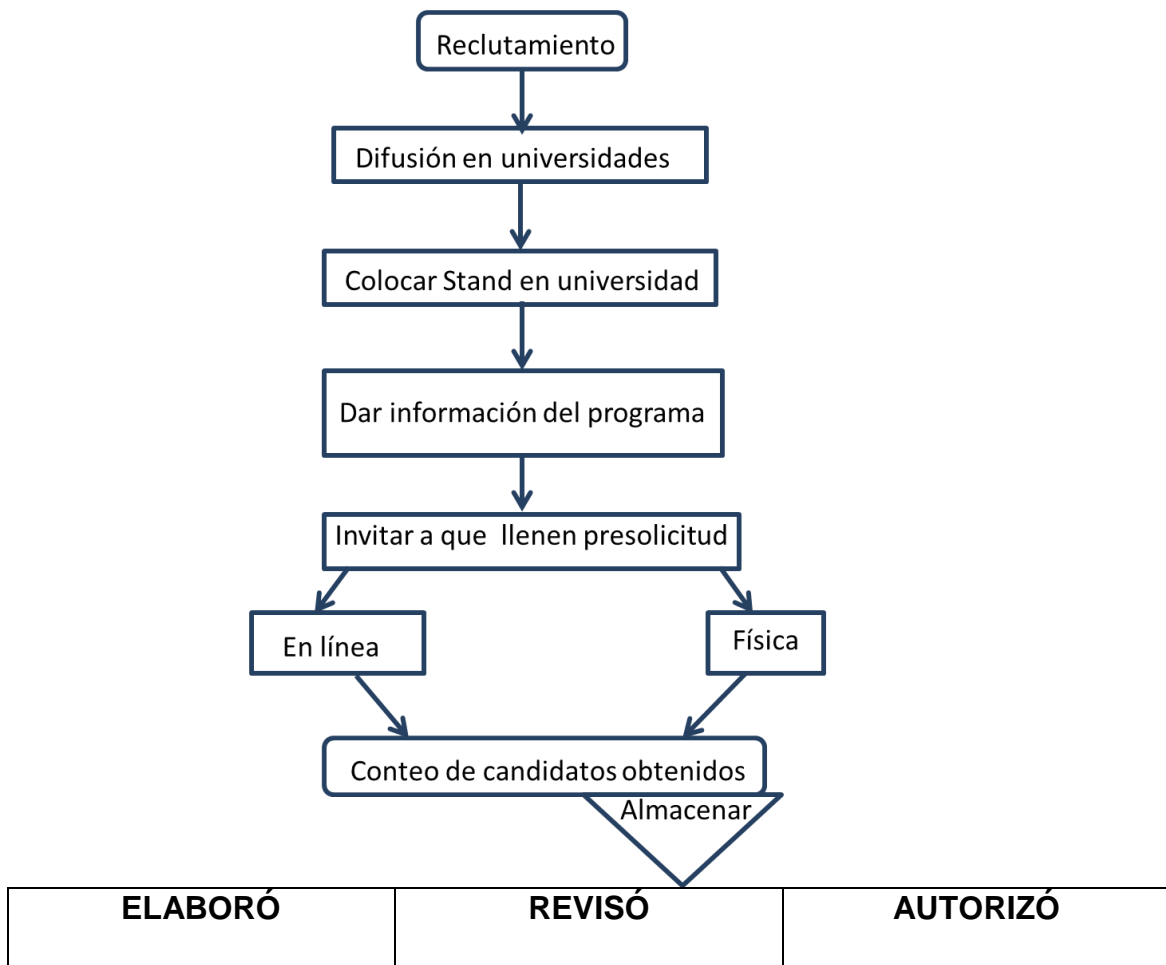
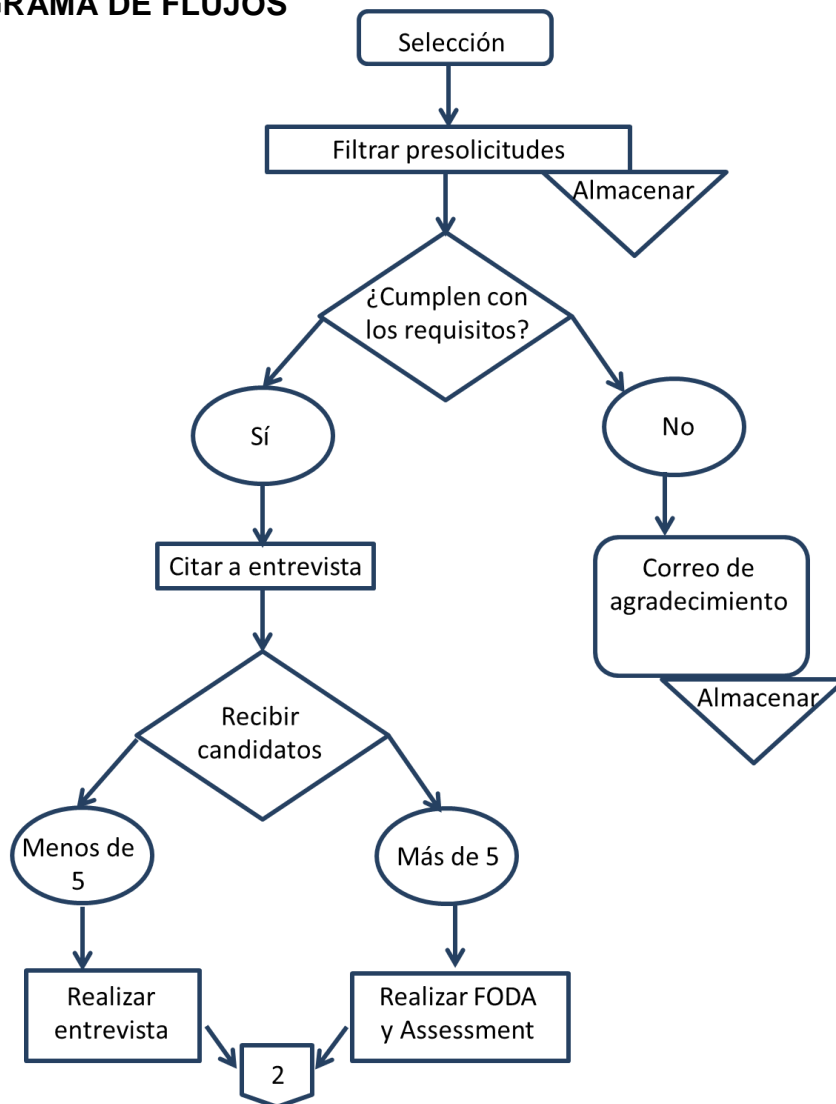
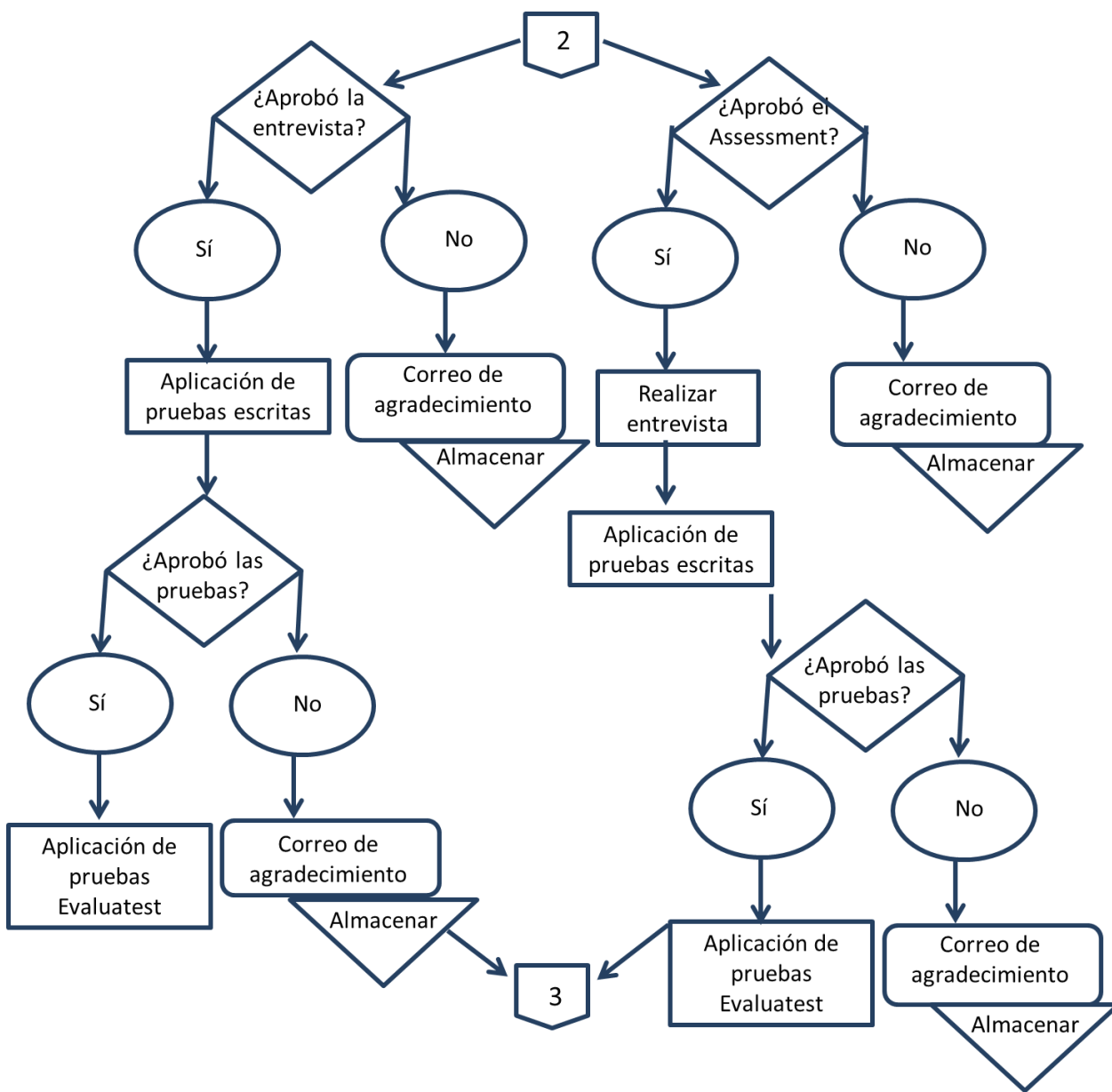


DIAGRAMA DE FLUJOS



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

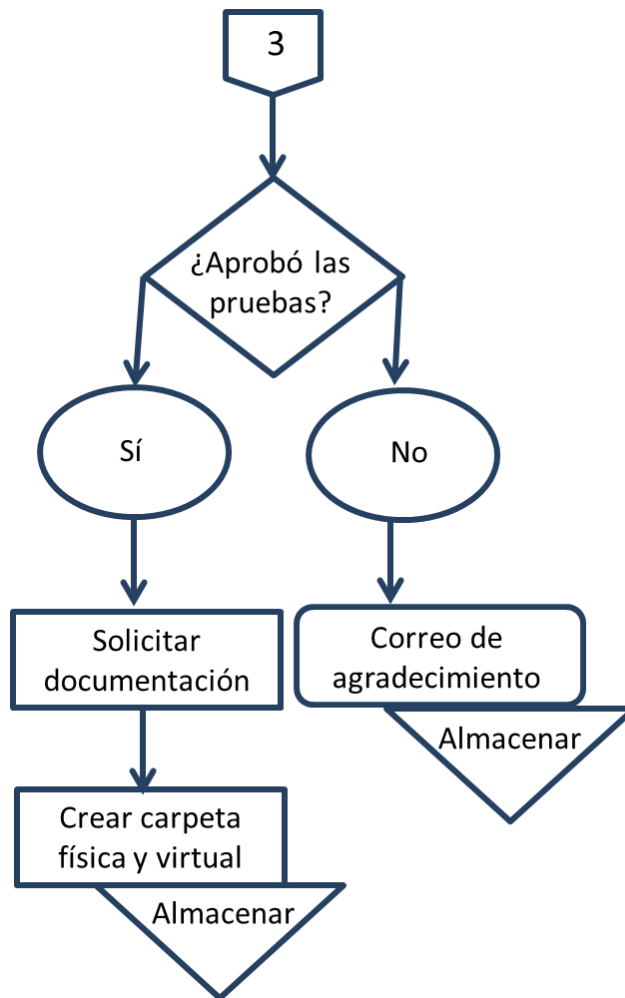
DIAGRAMA DE FLUJOS



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	28	DE

DIAGRAMA DE FLUJOS



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	29	DE

FORMULARIOS

SPEECH PARA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN

Se utiliza en reclutamientos y en llamadas telefónicas donde solicitan informes.

“Somos una Asociación Civil cuyo objetivo es que los jóvenes adquieran experiencia profesional antes de terminar su carrera, esto lo hacemos mediante un programa formativo que consta de ingresarlos a trabajar a una empresa asociada con nosotros, son más de 50 empresas privadas y actualmente tenemos oportunidades para tu carrera.

Trabajas con ellos en un esquema de medio tiempo, durante un año. En ese año adquieres la experiencia profesional y, además, la empresa te da un apoyo económico, y por nuestra parte se te da la capacitación los días sábados, que consisten en una serie de cursos formativos a nivel empresarial, enfocados en el desarrollo de competencias y habilidades como son: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, negociación, inglés, etc. Son cursos totalmente gratuitos. Y, un domingo al mes, realizan un servicio comunitario con actividades recreativas enfocadas en el desarrollo de conciencia social.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	30	DE

Todo este programa es gratuito para los estudiantes, sólo se les piden ciertos requisitos, que son: estar en un 5° semestre de tu carrera en adelante, tener disponibilidad de medio tiempo y sábados libres, promedio mínimo de 8.0-8.5 y que tus ingresos familiares mensuales no superen los 30,000 pesos mensuales.

Si estás interesado y cumples con los requisitos, podemos programar una cita para una entrevista contigo y empezar el proceso”.

Después de esta información, se resuelven dudas y se les invita a llenar una presolicitud física o en línea y/o se programa la entrevista en ese momento.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	31	DE

FORMULARIOS

PRUEBAS PROYECTIVAS

Con estas pruebas se observan los rasgos de personalidad del candidato, ya que sirven como indicativo de sus actitudes y prediciendo el probable comportamiento dentro del puesto de trabajo (Chiavenato, 2009).

SPEECH PARA APLICACIÓN DE PRUEBAS ESCRITAS

Se entrega dos hojas de papel blancas, una pluma, un lápiz y una goma al candidato y se le comenta lo siguiente:

- **AUTOBIOGRAFÍA**

“Te voy a pedir que realices tu autobiografía en esta hoja, donde me cuentes un poco sobre ti. Tiene una extensión de una cuartilla máximo y mínimo media cuartilla”.


- **ENSAYO**

“Y del otro lado de la hoja, vas a escribir un ensayo donde me comentes porqué te interesa formar parte de nuestro programa. Puede ser de media cuartilla o menos.”

- **PRUEBA PROYECTIVA FIGURA HUMANA**

“En esta hoja te voy a pedir que realices el dibujo de una persona y en la parte de atrás a una persona del sexo opuesto.”

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	32	DE

FORMULARIOS

“Los dibujos son únicamente con lápiz. La autobiografía y el ensayo pueden ser con pluma o lápiz. A ambas hojas les escribes tu nombre en la parte de arriba y cuentas con 30 minutos para hacer estas actividades”.

Después de esta información, se resuelven dudas.

ASSESSMENT CENTER

De acuerdo con Chiavenato (2009), son técnicas donde se producen problemas de trabajo propias del puesto para el que se está aplicando. El objetivo es observar las formas de respuesta del candidato para medir las competencias con las que cuenta.

SPEECH PARA APLICACIÓN DE ASSESSMENT CENTER

La Ejecutiva de Selección se encarga del Speech. El trabajo del prestador de servicio social es ser un segundo observador para evaluar las competencias de cada uno de los participantes, con el siguiente formato marca la presencia o no de la competencia, se realiza para cada uno de los participantes y al finalizar, se comparan las observaciones con la Ejecutiva de Selección.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	33	DE

FORMULARIOS

COMPETENCIA	SI	NO
LIDERAZGO		
TRABAJO EN EQUIPO		
COMUNICACIÓN		
COMPROMISO		
INICIATIVA		
TOMA DE DECISIONES		
TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN		
ADAPTABILIDAD		

FODA

Estas siglas aluden a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El FODA es una técnica para realizar una evaluación personal o de una organización que constituye el punto de partida para la elaboración de estrategias y toma de decisiones (Ponce, 2007).

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	34	DE

SPEECH PARA APLICACIÓN DE FODA

“El FODA es una técnica para descubrir tus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Las Fortalezas y Debilidades tienen que ver con la parte interna de nosotros, lo que controlamos y podemos cambiar si así lo queremos, es lo que nos hace diferentes a los demás, por ejemplo: ser responsable, puntual o tener mal carácter. Las Oportunidades y Amenazas tienen que ver con la parte externa a nosotros, nuestro medio en el que no tenemos control de las situaciones pero, que de igual manera, nos afectan positiva o negativamente en nuestra búsqueda de empleo. Por ejemplo: la disponibilidad de tiempo, contar con automóvil, no estar titulado.

¿Tienen dudas?... Les comento que cuentan con 30 minutos para resolver este cuestionario.”

Completa el siguiente cuadro, describe tus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	35	DE

FORMULARIOS

GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Las siguientes preguntas sirven como una guía, recuerda que cada entrevista es diferente y las preguntas cambian dependiendo del flujo de la entrevista. Es importante encontrar evidencia sobre la información que se proporcione, mediante las preguntas Qué, Cómo, Cuánto, Cuándo, Quién, Por qué, recordando que generalmente conductas pasadas predicen conductas futuras.

Presentación

Nombre del entrevistador.
Objetivo y definición de la entrevista.
¿Cómo se enteraron del programa?

Datos Generales

Nombre completo.
Dirección.
Teléfonos / Correo electrónico.
Estado civil.
Edad y Fecha Nacimiento.

Datos Familiares

¿Quiénes viven con el candidato?

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	36	DE

FORMULARIOS

Escolaridad

Nombre de su preparatoria y promedio.

Nombre de universidad. Semestre y promedio.

Disponibilidad de horario.

Áreas de Interés dentro de la carrera.

Experiencia Laboral

Nombre de la empresa y ubicación.

Nombre del puesto, actividades, sueldo, razón de separación, experiencia adquirida.

Competencias

Mayor logro y mayor fracaso.

Definirse en una sola palabra.

3 Cualidades y 3 Defectos (Áreas de oportunidad)

Pasatiempos.

Rol en equipos de trabajo y ejemplo.

Visión a futuro.

¿Porque debería pertenecer al programa de INROADS?

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	37	DE

FORMULARIOS

Conocimientos

Paquetería, recursos informáticos.

Nivel de Inglés.

Otros.

Cierre

Verificar que el candidato entiende las actividades, responsabilidades y cómo funciona el programa. Brindarle más información.

Resolver preguntas por parte del candidato.

Comentarle cuál es el siguiente paso del proceso (pruebas psicométricas).

Agradecer la asistencia.


ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	38	DE

DIRECTORIO

Número	Nombre	Cargo	Extensión	Correo
1		Director General		
2		Vinculación		
3		Apoyo Administrativo		
4		Coordinadora de Selección y Formación		
5		Coordinador de Reclutamiento y Vinculación		
6		Director de Desarrollo y Lealtad Institucional		
7		Directora de Formación y Desarrollo		
8		Coordinadora Regional Bajío		
9		Contabilidad		
10		Ejecutiva de Selección y Formación		
11		Coordinadora de Formación y Desarrollo		
12		Ejecutivo de Reclutamiento y Selección Bajío		
13		Asistente de Selección y Formación		
14		Asistente de Selección y Formación Bajío		
15		Asistente Formación y Desarrollo Bajío		

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	INROADS DE MÉXICO, AC	FECHA		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE POOL DE TALENTO	PÁGINA	39	DE

REFERENCIAS

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Ed. 1ra. Argentina: Garnica.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Ed. 3ra. México: Mc. Graw-Hill.

Ponce, H. (2007). *La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e Investigación en Psicología, 1 (12), 113-130. Recuperado de https://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

Resultados obtenidos

Uno de los resultados, y el más importante, fue la recolección de información para realizar el manual de procedimientos presentado en este trabajo, que servirá de apoyo en la capacitación de los futuros prestadores de servicio social y como guía para las diferentes actividades diarias de INROADS.

En cuanto al impacto del trabajo del prestador de servicio social a la institución receptora está el ayudarle a continuar con su labor en apoyo a estudiantes universitarios de escasos recursos, entre más personas trabajen ahí, se apoya a un mayor número de estudiantes, por lo que se cumple el objetivo de la asociación. Durante el periodo laborado se reclutaron cerca de 500 estudiantes de diferentes carreras y universidades de la Ciudad de México, Querétaro y Guadalajara, se realizaron 15 reclutamientos de campo en diversas universidades de la Ciudad de México, y fueron aceptados cerca de 100 estudiantes de la Ciudad de México, Querétaro y Guadalajara.

Como resultados en la formación profesional del prestador de servicio social se encuentran: mejorar en la comunicación, trabajo en equipo, iniciativa, planeación y organización, responsabilidad, actitud de servicio, adaptabilidad, tolerancia a la frustración y manejo del estrés. Competencias muy demandadas en el ámbito laboral para el psicólogo que quiera trabajar en Recursos Humanos.

Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión se puede decir que el Programa de Servicio Social de INROADS es adecuado para un estudiante de psicología que tenga interés en desarrollarse en el área de Recursos Humanos, específicamente en el área de Reclutamiento y Selección, ya que ofrece la experiencia necesaria para posicionarse en el mercado laboral, además de poner en práctica los conocimientos previamente adquiridos en la carrera y adquirir nuevos, además de las competencias profesionales que se mejoran, más no se adquieren.

Entre las debilidades o áreas de oportunidad de la institución se encuentran los problemas de comunicación internos; hace falta una mejor relación entre los trabajadores, lo cual puede mejorar con técnicas de integración.

Prestar más atención a la correcta inducción e integración de los prestadores de servicio social. Realizar una capacitación para el prestador de servicio social de cada área con el fin de mejorar el compromiso, la convivencia y la realización eficiente de las actividades o tareas del prestador de servicio social.

Otra área de oportunidad es brindar instrucciones y metas claras para realizar las tareas como prestador de servicio social, ya que esta falta provoca estrés y, en lugar de acortar el tiempo de respuesta, se alarga.

También deberían hacer más partícipe al prestador de servicio social en la interpretación de pruebas, ya que es experiencia muy valiosa para que pueda

posicionarse en el mercado laboral cuando sea egresado. Las pruebas que se aplican, algunas son presenciales y otras son en línea, pero el análisis de las mismas las realizan las superiores del prestador de servicio social.

Y finalmente, la falta de material de consulta o manuales de procedimientos para las distintas áreas de la organización, por lo que se propone realizar un manual para cada área, que incluya todas las actividades detalladas que se realizarán como prestador de servicio social así como la historia de la asociación para mostrar parte de la cultura organizacional, ya que también es necesaria para realizar algunas de las actividades e identificarse con la organización.

Referencias

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento Humano: Basado en competencias*. Ed. 2da. Argentina: Garnica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Ed. 1ra. Argentina: Garnica.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Ed. 3ra. Argentina: Garnica.
- Alles, M. (2006). *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias*. Argentina: Garnica.
- Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México: Panorama Editorial.
- Camejo, A. (2008). *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los Recursos Humanos*. Entelequia, Revista Interdisciplinaria, 8, 97-115. Recuperado de <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>
- Castillo, D.; Baca, N. & Todaro, R. (2016). *Trabajo global y desigualdades en el mercado laboral*. México: Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20160225024249/TrabajoGlobal.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. 9ta. Colombia: Mc. Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Ed. 3ra. México: Mc. Graw-Hill.
- Corica, A y Otero, A; (2015). *Perspectivas educativas y laborales de los jóvenes latinoamericanos: tendencias y desafíos*. Revista Latinoamericana

- de Estudios Educativos (México), XLV, 9-42. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27039624002>
- Daft, R. & Marcic, D. (2009). *Introducción a la administración*. Ed. 6a. México: International Thomson Editores.
- Delgadillo, E. (2016). *Desarrollo de Control Interno en la empresa Abastecedora Lumen S. A de C. V. a través de manuales administrativos*. Tesis no publicada. UNAM, FES IZTACALA.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. 11va. México: Pearson Educación.
- De Vries, W; Navarro, Y; (2011). *¿Profesionistas del futuro o futuros taxistas? Los egresados universitarios y el mercado laboral en México*. Revista Iberoamericana de Educación Superior, II 3-27. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299124247001>
- Franklin, B. (2009). *Organización de empresas*. Ed. 3ra. México: Mc Graw-Hill.
- Ganga, F. & Sánchez, R. (2008). *Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile*. Gaceta Laboral Maracaibo, 14 (2), 271- 297. Recuperado de <http://sociales.redalyc.org/articulo.oa?id=33614205>
- García Rodríguez, J. (2014). *Desarrollo de descriptivos de Puestos por competencias*. Tesis no publicada. UNAM, FES IZTACALA. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2014/mayo/403072862/Index.html>
- González, C.; Ripani, L. & Rosas, D. (2012). *¿Cómo mejorar las oportunidades de inserción laboral de los jóvenes en América Latina?* Nota técnica. Banco

Internacional de Desarrollo. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36976183>

Gandarilla Baltierra, M. (2016). Diseño de una propuesta de intervención en reclutamiento y selección de personal, para una institución religiosa, a través de un modelo por competencias. Tesis no publicada. UNAM, Facultad de Psicología.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Ed. 4a. México: Manual Moderno.

INROADS DE MÉXICO, A.C. (2015). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://www.inroads.org.mx/>

Jiménez, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. Ed. 3ra. España: ESIC Editorial.

Llano, Javier. (2013). *Integración de recursos humanos*. México: Trillas.

Martínez Martín, R. (2003). La inserción laboral de los universitarios a través de las prácticas en empresas. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, () 229-254. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99717912008>

Méndez Aragón, J. (2016). *Propuesta para desarrollar un plan de sucesión basado en competencias para la posición de director comercial*. Tesis no publicada. UNAM, Facultad de Psicología.

Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. 11va. México: Pearson.

Oliveira, O. (2006). *Jóvenes y precariedad laboral en México*. Papeles de Población, 12() 37-73. Recuperado de <http://uaeh.redalyc.org/articulo.oa?id=11204902>

- Orozco, D; Ladino, A. y Restrepo, L. (2008). *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización*. Scientia et Technica, XIV (39) 286-291. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84920503051.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2010). *Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de OCD*. España. Recuperado de http://recursostic.educacion.es/blogs/europa/media/blogs/europa/informes/Habilidades_y_competencias_siglo21_OCDE.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2012) *¿Qué es competencia laboral?* Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competicencia-laboral>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Informe Tendencias 2016*. Recuperado de <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2016/lang--es/index.htm>
- Pautt, T. (2014). *Los Assessment Center: Una metodología para evaluar directivos*. Revista de Estudios Avanzados para el Liderazgo, 1 (3), 1-17. Recuperado de <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>
- Ponce, H. (2007). *La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e Investigación en Psicología, 1 (12), 113-130. Recuperado de https://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

- Posadas Díaz, A; Rodríguez Campuzano, M d L; (2007). *Competencias laborales: algunas propuestas*. Enseñanza e Investigación en Psicología, 12, 93-112. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212107>
- Porret, Miquel. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Ed. 4a. España: ESIC Editorial.
- Salgado, J. F. & Moscoso, S. (2008). *Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica*. Papeles del Psicólogo, 29(1) 16-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829103>
- Sánchez García, S. (2014). *Realidad de los universitarios egresados en México*. Revista virtual Gestiópolis. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/>
- Torres Garrido, I. (2016). *Diseño de un Assessment Center con el enfoque de las competencias básicas de la Bolsa Universitaria de Trabajo orientado a los estudiantes y egresados de la UNAM en Búsqueda de Empleo*. Tesis no publicada. UNAM, Facultad de Psicología.
- Valverde Berrocoso, Jesús; Revuelta Domínguez, F; Fernández Sánchez, M. (2012). *Modelos de evaluación por competencias a través de un sistema de gestión de aprendizaje*. Revista Iberoamericana de la Educación, 60, 51-62. Recuperado de <http://rieoei.org/rie60a03.pdf>
- Vega Flores, K. (2016). *Taller de entrevista por competencias para la selección de puestos gerenciales/operativos en empresa de comida rápida*. Tesis no publicada. UNAM, Facultad de Psicología.
- UNAM. (2014). *ABC del Servicio Social*. Recuperado de <http://www.siients.unam.mx/serviciosocial/inicio.php?clave=ABCSS>

Universo Laboral. (2013). *Las 10 carreras más estudiadas vs las 10 más demandadas por las empresas*. Revista Universo Laboral. Recuperado de <http://www.revistauniversolaboral.com>

Uribe, F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Manual Moderno.