



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA.

DIVISIÓN DEL SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA.

*PROPUESTA DE MEJORA PARA LA BOLSA DE TRABAJO DE LA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNAM.*

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

P R E S E N T A

FÁTIMA CONSUELO REBOLLO FLORES

DIRECTORA DEL INFORME

MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA



Facultad  
de Psicología

MÉXICO, D.F. 2014.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS.

Son muchas las personas a quienes quiero agradecer, porque estoy segura de que sin su ayuda no hubiera sido posible cumplir una de las metas más importantes de mi vida:

A la UNAM y a su Facultad de Psicología por haberme dado la oportunidad de estudiar la carrera que tanto quise desde que era una niña.

A la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología, por abrirme sus puertas para poder realizar mi Servicio Social, así como este Informe Profesional. Fue una experiencia muy enriquecedora, llena de mucho aprendizaje, donde conocí a personas como la Mtra. Isaura López Segura, mi directora, y la Lic. Eugenia Martínez Espíritu Santo, a quienes agradezco enormemente todas las facilidades que me brindaron, todo su apoyo, además de su cariño, el cual es recíproco. Siempre van a tener un lugar especial en mi vida, nunca voy a olvidar la experiencia de trabajar con ustedes y todo lo que vivimos juntas.

A mi directora, la Mtra. Isaura López Segura quien estuvo apoyándome en todo momento. Muchas gracias por el tiempo que me dedicó y su paciencia, por compartir su conocimiento y sus sabios consejos conmigo, pero sobre todo por ser la guía para que este trabajo estuviera hecho de la mejor manera posible. Es usted un ejemplo para mí en lo profesional y en lo personal.

A mis revisores, los maestros Socorro Escandón Gallegos, Patricia Sánchez Razo, José Luis Villagómez García y Marco Antonio Vicario Ocampo, por su comprensión, el tiempo dedicado, así como todos sus consejos y las valiosas sugerencias para mi trabajo, las cuales lo enriquecieron mucho. No sólo les agradezco por eso, sino también por todo lo que junto con mis demás maestros me enseñaron durante la carrera, lo cual hizo que me convirtiera en la psicóloga que soy ahora.

A la Lic. Magda Ballesteros del Villar, por ser quien me inspiró a estudiar Psicología. Es usted una persona muy especial para mi familia y para mí. Muchísimas gracias por todo lo que nos ha dado.

A toda mi familia, por quererme tanto y darme ánimos para echarle ganas, principalmente a mi mamá Gabina por ser nuestro pilar y ejemplo de fortaleza.

Finalmente, y como el agradecimiento más importante, a mis padres Jesús y Consuelo, por todo lo que han hecho por mí, por darme su amor, así como todo lo que he necesitado para poder llegar a este momento. Gracias por creer en mí, hacerme una persona útil y por todos sus esfuerzos para sacarme adelante. A mis hermanas Angélica y Azucena, así como a mi sobrina Verónica por estar siempre para mí, por compartir conmigo tantas cosas y hacerme sentir tan querida. Ustedes son personas invaluable en mi vida, estoy muy orgullosa de tener una familia como la nuestra, los amo a todos.

Fátima.

## **DEDICATORIA.**

Dedico este trabajo a la persona más importante de mi vida.

A quien de no ser por ella, simple y sencillamente yo no estaría aquí. Ella ha estado conmigo en las buenas y en las malas, siempre apoyándome, siempre a mi lado, caminando junto conmigo para lograr cada una de mis metas, dando todo de sí misma, sin importar lo que tuviéramos que pasar.

Es por eso que el Título Profesional que voy a recibir también le pertenece, ya que todo lo que soy, todo lo que he logrado en la vida, es por y para ella.

Te lo dedico a ti, mamá... Te amo con todo mi corazón.

Fátima.

## ÍNDICE.

1. RESUMEN .....	1
2. DATOS GENERALES DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL .....	3
2.1. Objetivos del Programa de Servicio Social.....	5
2.1.1. Objetivo del Programa de Servicio Social para los prestadores de Servicio Social.....	6
2.1.2. Objetivos del Programa de Servicio Social para la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología .....	6
3. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN Y DEL PROGRAMA DONDE SE REALIZÓ EL SERVICIO SOCIAL .....	7
3.1. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) .....	8
3.1.1. ¿Qué es la UNAM? .....	8
3.1.2. Cronología histórica de la UNAM .....	12
3.1.3. Escuelas y Facultades que integran la UNAM .....	15
3.2. Facultad de Psicología de la UNAM .....	16
3.2.1. ¿Qué es la Facultad de Psicología de la UNAM? .....	16
3.2.2. Breve historia de la Facultad de Psicología .....	22
3.2.3. La Coordinación de los Centros de Servicios a la Comunidad Universitaria y al Sector Social (CCSCUSS) de la Facultad de Psicología de la UNAM. ....	23

4. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL SERVICIO SOCIAL.....	34
4.1. Actividades relacionadas con el cumplimiento del objetivo de: Apoyar en el proceso de reclutamiento de psicólogos requeridos por las empresas que solicitan el servicio de la Bolsa; así como relacionadas a: Orientar a los alumnos y egresados de la Facultad de Psicología que deseen integrarse al mercado laboral actual.....	35
4.2. Actividades relacionadas con el objetivo de: Actualizar el listado de empresas o instituciones, tanto internas como externas, que requieran inscribirse en la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología, para publicar sus vacantes.....	38
4.3. Actividades relacionadas con: Establecer nuevos contactos así como reforzar vínculos entre la Bolsa de Trabajo y las empresas o instituciones .....	39
4.4. Otras actividades las cuales fueron realizadas de manera esporádica ..	42
5. OBJETIVOS DEL INFORME DE SERVICIO SOCIAL .....	43
5.1. Objetivo General .....	44
6. SOPORTE TEÓRICO METODOLÓGICO.....	45
CAPITULO 1: Planeación Estratégica como base del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	46
1.1. Factores que intervienen en la demanda de capital humano en una organización. ....	46
1.1.1. Factores externos a la organización. ....	46
1.1.2. Factores internos a la organización. ....	47

1.2.	Planeación estratégica de los recursos humanos .....	49
1.2.1.	Concepto de planeación estratégica .....	49
1.2.2.	Funciones de la planeación estratégica .....	50
1.2.3.	Elementos que integran la planeación estratégica de los recursos humanos .....	50
1.2.3.1.	Fase filosófica .....	51
1.2.3.2.	Fase analítica.....	52
1.2.3.3.	Fase operativa .....	56
1.3.	Integración de recursos humanos en las organizaciones .....	57
1.3.1.	Fases de la integración de recursos humanos y de la planeación de requerimientos de personal en las organizaciones .....	57
1.4.	Análisis de puestos y perfil psicológico.....	60
1.4.1.	Análisis de puestos .....	60
1.4.1.1.	Concepto y funciones del análisis de puestos.....	60
1.4.1.2.	Elementos que integran un análisis de puestos y proceso para realizarlo. ....	61
1.4.2.	Perfil psicológico de puestos.....	62
1.4.2.1.	Concepto, características y funciones del perfil psicológico de puestos.....	62
CAPÍTULO 2: Proceso de reclutamiento y selección de personal.....		65
2.1.	Reclutamiento de personal .....	65
2.1.1.	Concepto de reclutamiento .....	65
2.1.2.	Fuentes de reclutamiento.....	67
2.1.3.	Técnicas y medios de reclutamiento .....	70
2.1.3.1.	Técnicas y medios para reclutamiento interno .....	70
2.1.3.2.	Técnicas y medios para reclutamiento externo .....	73

2.2.	Selección de personal .....	84
2.2.1.	Concepto de selección de personal .....	84
2.2.2.	Etapas del proceso de selección.....	85
2.2.3.	Modelo de selección por competencias laborales.....	93
2.2.3.1.	Concepto de "competencia laboral".....	93
2.2.3.2.	Tipos de competencia laboral .....	94
2.2.3.3.	Características del modelo de selección por competencias.....	95
2.2.4.	Centros de Desarrollo y Evaluación .....	101
2.2.4.1.	Concepto de Centro de Desarrollo y Evaluación.....	101
2.2.4.2.	¿Qué mide un Centro de Desarrollo y Evaluación? .....	101
2.2.4.3.	Personas que participan en un Centro de Desarrollo y Evaluación.....	103

**CAPITULO 3: La entrevista como técnica en el proceso de reclutamiento y selección .....** 106

3.1.	Concepto y objetivos .....	106
3.2.	Etapas de la entrevista .....	108
3.3.	Aspectos importantes a considerar sobre la entrevista .....	110
3.4.	Tipos de entrevista .....	114
3.4.1.	Tipos de preguntas en una entrevista .....	116
3.5.	Entrevista por competencias .....	119
3.5.1.	Concepto.....	119
3.5.2.	Tipos de preguntas en una entrevista por competencias.....	120
3.5.3.	Componentes de una "STAR" .....	121
3.5.4.	Beneficios de la entrevista por competencias .....	123

3.6.	Entrevista inicial en el proceso de reclutamiento y selección .....	125
3.6.1.	Concepto y características .....	125
7.	PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE SEGUIMIENTO A LAS EMPRESAS Y CANDIDATOS QUE SOLICITAN LOS SERVICIOS DE LA BOLSA DE TRABAJO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNAM .....	129
7.1.	Introducción.....	130
7.2.	Justificación.....	130
7.3.	Propuestas de mejora para el proceso de seguimiento a las empresas y candidatos que solicitan los servicios de la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM.....	134
8.	RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE EL SERVICIO SOCIAL .....	145
8.1.	Resultados obtenidos en cuanto al avance del Programa de Servicio Social registrado ante la UNAM.....	146
8.2.	Resultados obtenidos en cuanto al impacto a la Institución Receptora (Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología) .....	147
8.3.	Resultados obtenidos en cuanto a la formación profesional obtenida por el prestador de Servicio Social.....	148
9.	RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS PARA TRABAJOS POSTERIORES.....	149
10.	ANEXOS .....	152
	Anexo 1: Organigrama Completo de la Universidad Nacional Autónoma de México .....	153
	Anexo 2: Organigrama completo de la Facultad de Psicología de la UNAM .....	154

Anexo 3: Tipos de reporte psicológico utilizados en el proceso de selección de personal .....	155
Anexo 4: Cuestionario de seguimiento a empresas que solicitan los servicios de la Bolsa de Trabajo .....	158
Anexo 5: Cuestionario de seguimiento a candidatos enviados .....	161
Anexo 6: Cuestionario de seguimiento a candidatos contratados .....	163
Anexo 7: Cuestionario de seguimiento a empresas con candidatos contratados .....	165
Anexo 8: Carta compromiso para empresas que solicitan los servicios de la Bolsa de Trabajo .....	167
Anexos 9: Formato para registrar los resultados del seguimiento a empresas y candidatos que solicitan los servicios de la Bolsa de Trabajo (vacantes de tiempo completo).....	168
Anexo 10: Formato para registrar los resultados del seguimiento a empresas y candidatos que solicitan los servicios de la Bolsa de Trabajo (vacantes de beca-trabajo).....	169
11. REFERENCIAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS .....	170

# **1. RESUMEN.**

## **1. RESUMEN.**

El presente Informe Profesional de Servicio Social describe la experiencia obtenida en la prestación del Servicio Social, la cual se desarrolló en la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM, para a partir de ello, elaborar un análisis de las actividades efectuadas con el objetivo de plantear una propuesta de mejora para el proceso de seguimiento a candidatos y empresas que la Bolsa de Trabajo realiza como actividad cotidiana.

Se hace la propuesta debido a algunos inconvenientes que se presentaron durante la realización de dicho seguimiento, principalmente la falta de información importante para la Bolsa de Trabajo, o la de una ejecución sistemática de dicho proceso, los cuales representan un obstáculo para que se ofrezca un mejor servicio.

Es así que ésta tiene como objetivo principal servir de aporte para que se pueda realizar de mejor manera esta actividad, lo cual traerá beneficios para empresas y candidatos, ambos usuarios de la Bolsa de Trabajo, así como para la misma.

**Palabras clave:** seguimiento, empresas y candidatos, Bolsa de Trabajo.

## **2. DATOS GENERALES DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL.**

## 2. DATOS GENERALES DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL.

Realizar el Servicio Social le ofrece al estudiante de Licenciatura tener un primer acercamiento al mundo laboral, al que próximamente se incorporará. Le permite desarrollar nuevas habilidades y poner en práctica lo aprendido durante sus años de formación, y con ello, desarrollar más las habilidades existentes.

Como parte de una organización bien estructurada, la Facultad de Psicología también debe contar con un mecanismo para vincular a los estudiantes con el mercado laboral, y a su vez, facilitar a las empresas interesadas en contratar personal altamente capacitado para realizar funciones específicas.

Es así que la Facultad de Psicología de la UNAM ofrece a su comunidad el servicio de *Bolsa de Trabajo*, cuyo propósito principal es precisamente servir de enlace entre los estudiantes y egresados de la carrera con organismos y empresas de los sectores social, público y privado que requieran de su trabajo profesional (<http://www.psicologia.unam.mx>).

La Bolsa de Trabajo tiene como *misión*: Ofrecer a los estudiantes y egresados de la Facultad de Psicología de la UNAM opciones de empleo, contactando con organismos y empresas de los sectores social, público y privado que requieren psicólogos de las diferentes áreas de aplicación; así como dar a conocer el campo de acción del psicólogo.

Mientras que su *visión* es: Ser el sitio principal que los ofertantes de empleo contacten para la búsqueda de psicólogos de las diferentes áreas de aplicación (<https://www.linkedin.com>).

Para poder cumplir con todos sus objetivos y funciones, la Bolsa de Trabajo cuenta con el apoyo de prestadores de Servicio Social quienes, a través de la oportunidad que ofrece a los estudiantes de Psicología, logran adquirir experiencia en el área, especialmente los que se dedican al Área Organizacional.

Los prestadores de Servicio Social son capacitados para orientar a los alumnos en diversos temas, relacionados con la búsqueda de empleo, tales como: la elaboración de currículum, manejo en la entrevista de trabajo, tópicos sobre imagen corporal, entre otros, ya sea en las entrevistas con los solicitantes, o impartiendo algunos de estos talleres periódicamente, para con ello, ampliar su formación como profesionistas, a partir de actividades diversas, que requieren el desarrollo de habilidades múltiples.

Del mismo modo que con la realización de las actividades antes mencionadas, los alumnos prestadores de Servicio Social obtienen experiencia profesional a través de otras de sus actividades diarias, donde desarrollan el proceso de reclutamiento, la entrevista, la revisión y filtración de currículum, el seguimiento de las vacantes y de los candidatos enviados a dichas vacantes, además de la asistencia a juntas de intercambio, como las actividades más recurrentes, ya que de manera general, apoyan a la Bolsa de Trabajo en todas las actividades que ésta realiza.

## **2.1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL.**

El Programa de Servicio Social y Bolsa de Trabajo es el encargado de controlar, administrar y regular diversos procesos administrativos relativos a la realización del servicio social, tal y como se enmarca en la Normatividad Administrativa de la UNAM, específicamente en el Reglamento General de Servicio Social de la Universidad Nacional Autónoma de México, Capítulo III. Además se encarga de regular los procesos concernientes a la Bolsa de Trabajo para los alumnos y egresados de la Facultad de Psicología (Bermúdez y Milchorena, 2008; <http://www.psicologia.unam.mx>).

### **2.1.1. Objetivo del Programa de Servicio Social para los prestadores de Servicio Social:**

El objetivo general del Programa de Servicio Social y Bolsa de Trabajo es que el prestador de Servicio Social desarrolle actividades de capacitación, vinculación, difusión e investigación que apoye a las actividades del Programa de Servicio Social y Bolsa de Trabajo.

### **2.1.2. Objetivos del Programa de Servicio Social para la Bolsa del Trabajo de la Facultad de Psicología.**

Los objetivos del Programa de Servicio Social para la Bolsa del Trabajo de la Facultad de Psicología son los siguientes:

**Objetivo General:** Servir de enlace entre los estudiantes y egresados de la carrera con organismos y empresas de los sectores social, público y privado que requieran de su trabajo profesional.

#### **Objetivos específicos:**

- Apoyar en el proceso de reclutamiento de psicólogos requeridos por las empresas que solicitan el servicio de la Bolsa.
- Orientar a los alumnos y egresados de la Facultad de Psicología que deseen integrarse al mercado laboral actual.
- Actualizar el listado de empresas o instituciones, tanto internas como externas, que requieran inscribirse en la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología para publicar sus vacantes.
- Establecer nuevos contactos así como reforzar vínculos entre la Bolsa de Trabajo y las empresas o instituciones. (<http://www.psicologia.unam.mx>; Cronograma de actividades para prestadores de Servicio Social en el Programa de Servicio Social y Bolsa de Trabajo; Bermúdez y Milchorena, 2008).

### **3. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN Y DEL PROGRAMA DONDE SE REALIZÓ EL SERVICIO SOCIAL.**

### **3. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN Y DEL PROGRAMA DONDE SE REALIZÓ EL SERVICIO SOCIAL.**

#### **3.1. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM).**

##### **3.1.1. ¿Qué es la UNAM?**

La *Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)* ha desempeñado un papel protagónico en la historia y en la formación de nuestro país. Las tareas sustantivas de esta institución pública, autónoma y laica son la docencia, la investigación así como la difusión de la cultura.

En el mundo académico es reconocida como una universidad de excelencia. La UNAM responde al presente y mira el futuro como el proyecto cultural más importante de México (UNAM, 2008).

##### **3.1.1.1. Docencia.**

La UNAM es la institución que más opciones educativas ofrece en México y la que más estudiantes recibe. Sus planes de estudio están diseñados de acuerdo a la dinámica laboral, lo que permite formar egresados con alto nivel de competencia (UNAM, 2008).

##### **3.1.1.2. Sistema de Universidad Abierta.**

La UNAM ofrece cursar licenciaturas sin necesidad de asistir a clases presenciales todos los días, además imparte bachillerato en línea (UNAM, 2008).

### **3.1.1.3. Educación media superior.**

Una prioridad de la UNAM es fortalecer este subsistema, ya que es la base de los niveles superiores (UNAM, 2008).

### **3.1.1.4. Movilidad estudiantil.**

La UNAM promueve la movilidad estudiantil para que sus alumnos de licenciatura y posgrado puedan cursar, con reconocimiento oficial, parte de sus estudios en otras instituciones de México, América, Europa y Asia. Así mismo, impulsa a estudiantes de otros estados del país y del extranjero a estudiar en la UNAM a través de programas de intercambio (UNAM, 2008).

### **3.1.1.5. Investigación.**

Expertos de la UNAM colaboran en varios proyectos internacionales, los cuales han recibido varios galardones internacionales (UNAM, 2008).

### **3.1.1.6. Difusión de la cultura.**

En el Centro Cultural Universitario, en Ciudad Universitaria, se encuentra la Sala Netzahualcóyotl, recinto dedicado a la difusión de la música. Ahí mismo se encuentra el Museo de Arte Contemporáneo, mientras que en la zona norte de la Ciudad de México está el Centro Cultural Universitario Tlatelolco. Además de lo anterior, la UNAM es una de las principales casas impresoras de México. La UNAM opera el Canal Cultural de los Universitarios, así como Radio UNAM (UNAM, 2008).

### **3.1.1.7. Internet e integración de redes.**

La UNAM es la institución líder en internet en Iberoamérica, y se coloca en el sitio 51 en el Ranking Mundial de Universidades en la Web, de acuerdo al Consejo Superior de Investigaciones Científicas en España (UNAM, 2008).

### **3.1.1.8. Servicios y colecciones a su cargo.**

La UNAM tiene a su cargo los servicios y las colecciones del Sismológico Nacional, la Red Mareográfica Nacional, la Biblioteca y Hemeroteca Nacionales, además del Herbario Nacional (UNAM, 2008).

### **3.1.1.9. Compromiso social.**

Es fundamental en la formación de sus estudiantes, quienes aplican sus conocimientos en clínicas periféricas y hospitales especializados, como en brigadas multidisciplinarias de trabajo en zonas marginadas, brindando atención a miles de personas cada año (UNAM, 2008).

### **3.1.1.10. Actividades deportivas y recreativas.**

Como complemento a las actividades académicas, en la UNAM se fomenta el deporte, para lo cual, cuenta con excelentes instalaciones. Los equipos representativos Pumas, especialmente los de fútbol americano y soccer, son símbolo de identidad universitaria (UNAM, 2008).

### **3.1.1.11. Patrimonio cultural de la Humanidad.**

El Campus Central de Ciudad Universitaria posee una arquitectura única, la cual es realizada con las obras de los más grandes muralistas: Diego Rivera, David

Alfaro Siqueiros, Juan O 'Gorman y Francisco Eppens, entre otros. Este campus fue declarado Patrimonio Cultural de Humanidad por la UNESCO. A este patrimonio, se suman edificios emblemáticos e históricos, tales como: el Palacio de Minería, San Ildefonso, la Antigua Escuela de Medicina, el Palacio de la Autonomía, el Museo del Chopo y la Casa del Lago (UNAM, 2008).

#### **3.1.1.12. Vinculación.**

En 2008 se creó la Coordinación de Innovación y Desarrollo que fomenta la transferencia de tecnología, conocimientos, servicios y productos desarrollados por los científicos universitarios hacia los sectores productivos del país.

La UNAM es una institución que se encuentra siempre en constante mejora y modernización, que aspira a tener los mejores alumnos, académicos, investigadores e instalaciones para encarar el futuro de México (UNAM, 2008).

### **3.1.2. Cronología histórica de la UNAM.**

Los orígenes de la UNAM se remontan al 21 de Septiembre de 1551 cuando se crea la Real y Pontificia Universidad de México, cuya apertura tuvo lugar el 25 de enero de 1553. Para la época independiente, se suprimió el título de Real, por lo que se le llamó Universidad Nacional y Pontificia, para después quedar sólo con el nombre de Universidad de México.

Fue cerrada en los años de 1833, 1857, 1861 y 1865, ya que no era bien vista por los liberales, que la hacían ejemplo del retroceso. El emperador Maximiliano la reabrió para luego clausurarla.

Los antecedentes inmediatos de la universidad mexicana moderna datan del proyecto presentado por Justo Sierra el 11 de Febrero de 1881. Sin embargo, su proyecto no prosperó, pero Sierra jamás abandonó la idea de establecer en México una Universidad Nacional. Es así como el 26 de mayo de 1910 se publica el decreto mediante el cual se formaliza la Ley Constitutiva de la Universidad Nacional. El 22 de septiembre de ese mismo año se inaugura la Universidad Nacional de México, siendo el primer rector el Lic. Joaquín Eguía Lis. El 15 de octubre se instala el primer Consejo Universitario. Además, es en este año que las escuelas Nacionales de Medicina, de Jurisprudencia, de Ingenieros, de Bellas Artes, y la Escuela Nacional Preparatoria (establecida en 1857 por el Dr. Gabino Barreda) se integran a la Universidad.

Durante las décadas de 1910 y 1920 se integran varias instituciones a la Universidad, entre ellas: la Biblioteca Nacional, la Escuela de Enfermería, la Escuela Nacional de Odontología, la Escuela Nacional de Bellas Artes, el Conservatorio Nacional, la Escuela Nacional de Medicina Veterinaria, la Biblioteca Nacional y el Observatorio Astronómico; así mismo se crean las Facultades de Filosofía y Letras, de Graduados y la Escuela Normal Superior.

La autonomía de la Universidad Nacional se lleva a cabo el 1º de junio de 1929. La primera Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, conocida como Ley de Autonomía Universitaria, se publica el 26 de julio de 1929.

El 23 de octubre de 1933 se publica una nueva Ley Orgánica de la Universidad, suprimiendo el carácter de Nacional, quedando como Universidad Autónoma de México. Durante las décadas de 1930 y 1940 se fundaron varios institutos, entre ellos, los Departamentos de Humanidades y el de Investigación Científica, antecesores de las actuales Coordinaciones, así como se crea la primera sede de las Escuelas de Verano en San Antonio, Texas.

La actual Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México se publicó en 1945, año en el que se forma la primera Junta de Gobierno, y en el que el Congreso de la Unión aprueba el proyecto de Ley sobre la fundación y la construcción de Ciudad Universitaria. En el año de 1950 se coloca la primera piedra de la Facultad de Ciencias, primer edificio de Ciudad Universitaria y se lleva a cabo la primera Feria Universitaria del Libro (posteriormente llamada Feria Internacional del Libro). Para el 20 de noviembre de 1952 son entregadas las instalaciones de Ciudad Universitaria, en una ceremonia presidida por el presidente Miguel Alemán y el rector José Garrido, donde también se inaugura el Estadio Olímpico Universitario. Sin embargo, la entrega formal de las instalaciones se lleva a cabo hasta el año de 1954.

La década de 1960 es una época de muchos acontecimientos históricos en la UNAM, ya que entre los hechos más importantes destaca la formación de la primera asociación gremial de profesores, denominada Sindicato de Profesores de la UNAM (SPUNAM), en el año de 1964, así como el movimiento estudiantil de 1968, acontecimiento no sólo importante para la historia de la UNAM, sino para todo el país.

Ya para abril de 1971, se abren los planteles del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) Azcapotzalco, Naucalpan y Vallejo. En noviembre de ese mismo año, queda constituido el Sindicato de Trabajadores y Empleados de la UNAM (STEUNAM). Para el año de 1972 se abren los planteles del CCH Sur y Oriente. En 1974 se crean las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEP) Cuautitlán, Acatlán e Iztacala, y al año siguiente las de Aragón y Zaragoza, posteriormente llamadas todas Facultades de Estudios Superiores.

Mientras que el actual Sindicato de Trabajadores de la UNAM (STUNAM) surge en el año de 1977, producto de la fusión del STEUNAM y del SPAUNAM. Para el 31 de octubre de 1986 se integra el Consejo Estudiantil Universitario (CEU).

Ya en el siglo XXI la UNAM sigue realizando obras importantes, siendo las más destacadas: el 27 de noviembre del año 2000 la Secretaria de Comunicaciones y Transportes asigna una frecuencia de transmisión de televisión a la UNAM. Para el año 2004 es considerada la mejor universidad de América Latina. En el año de 2005 se declara al campo central de la UNAM, Monumento Artístico de la Nación, convirtiéndose en el primer conjunto aceptado como Zona de Monumentos Artísticos del siglo XX. El 28 de junio de 2007 el Campus Central de Ciudad Universitaria es declarado por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Para el 2008 la Universidad es considerada la mejor institución de educación superior de Iberoamérica. Finalmente, el 10 de junio de 2009 la UNAM es galardonada con el premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades.

Es por todo esto que en la actualidad la Universidad Nacional Autónoma de México se enlista dentro de las 200 primeras del mundo. Hoy en día, tiene resonancia tanto a nivel nacional como internacional, teniendo presencia en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, y en 24 entidades federativas de la República Mexicana, además de que tiene sedes en las ciudades de San Antonio, Texas, Los Ángeles, California, Chicago, Illinois, Seattle y Washington en los Estados Unidos de Norteamérica, en Canadá y cuenta con la sede de IberoUNAM en Madrid, España (<http://www.100.unam.mx>; <http://www.unam.mx>).

### 3.1.3. Escuelas y Facultades que integran la UNAM.

La UNAM imparte cátedras entre los niveles de iniciación universitaria, bachillerato, técnico y licenciatura.

Para la educación en iniciación universitaria y en nivel técnico, sólo se cuenta con un plantel en cada caso, uno de ellos ubicado en uno de los campus de la Escuela Nacional Preparatoria. La educación media superior, es impartida en dos sistemas de enseñanza – aprendizaje: el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), con 5 planteles, y la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) con 9 planteles, mientras que las diferentes carreras que capacitan a sus alumnos para ejercer una profesión, a nivel técnico o licenciatura, la UNAM las tiene divididas en 4 áreas específicas del saber:

- Físico Matemáticas y las Ingenierías.
- Biológicas y de la Salud.
- Sociales.
- Humanidades y las Artes.

Para obtener los conocimientos específicos de un nivel de estudios, la UNAM cuenta con los planes de estudios correspondientes a cada carrera o nivel impartido en la institución. Cada plan de estudios tiene sus propios requisitos y características, así como su duración, sistema, tipo y estructura de asignaturas, donde todas las actividades desempeñadas tienen un valor en función de las horas teóricas y/o prácticas que se requieren para desarrollar su programa en el ciclo escolar, llamado *créditos* (<http://www.dgae-siae.unam.mx/>).

A nivel licenciatura, la UNAM cuenta con 105 carreras en 159 planes de estudio, las cuales son impartidas en las 18 Facultades, 5 Centros de Investigación, 6 Escuelas Nacionales y su Unidad Multidisciplinaria de Docencia e Investigación que forman parte de la Institución (<http://www.100.unam.mx>; <http://oferta.unam.mx>). (Ver Anexo 1).

## 3.2. FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNAM.

### 3.2.1. ¿Qué es la Facultad de Psicología de la UNAM?

La *Facultad de Psicología de la UNAM* es el centro de enseñanza profesional y científica de la Psicología más importante de México, líder nacional en investigación en su campo, ya que cuenta con el cuerpo académico más nutrido y selecto en la disciplina. Su cuerpo académico está conformado por alrededor de 500 profesores, investigadores, técnicos y ayudantes, quienes desarrollan actividades de docencia, investigación, extensión académica y servicios psicológicos.

La Facultad de Psicología tiene como *misión*: Formar de manera integral y responsable a los profesionales de la Psicología, realizar investigación de vanguardia y difundir a la sociedad sus resultados con el más alto nivel de rigor científico y ético, bajo una actitud de compromiso y responsabilidad social, para con ello contribuir al desarrollo humano, calidad de vida y bienestar social de los mexicanos (<http://www.psicologia.unam.mx>).

Mientras que su *visión* es: Ser líderes en la Educación Continua, con servicios educativos de calidad y excelencia; con programas académicos innovadores, de vanguardia, abiertos y flexibles que respondan a las necesidades sociales; además de contar con una planta docente de reconocido prestigio profesional, con instalaciones propias, amplias y equipadas con tecnología de punta tanto para su uso personal como para los usuarios externos; así como tener una gestión administrativa expedita, oportuna y eficaz, contando con fuentes externas de financiamiento que permitan robustecer las finanzas (<http://www.psicologia.unam.mx/>, en Jáuregui, 2007).

La Facultad de Psicología tiene como objetivos principales:

- Que el alumno desarrolle una disposición por la indagación e investigación de las situaciones, condiciones y procesos típicos de diferentes escenarios,

con objeto de proponer soluciones razonadas y sustentadas en el conocimiento psicológico adquirido.

- Preparar especialistas de alto nivel que proporcionen una gama amplia de servicios psicológicos para ámbitos tanto públicos como privados.
- Formar profesionales cada vez mejor calificados, a través de una instrucción más formativa que informativa, la cual contemple varias competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que conduzcan a un ejercicio calificado, al mismo tiempo que los enseñe y motive a aprender por sí mismos a lo largo de todas sus actividades profesionales, procurando el apoyo del saber científico y técnico así como el respeto a los marcos éticos correspondientes (<http://www.psicologia.unam.mx/>, en Jáuregui, 2007).

Por su parte, su objetivo de Educación de Licenciatura es:

- Formar profesionales de la Psicología con una visión sólida, actualizada, plural y crítica de diversos campos de conocimiento e intervención profesional de la disciplina, que participen en la atención de las necesidades y soluciones de problemas psicológicos en diversos contextos o escenarios sociales, con un desempeño profesional ético, enfoque multidisciplinario y compromiso social.

Y su objetivo de Educación Continua, Abierta y a Distancia es:

- Desarrollar y promover la formación continua de los profesionales de la Psicología con una visión sólida, actualizada, plural y crítica de diversos campos de conocimiento e intervención profesional de la disciplina, impulsando su capacitación en la atención de necesidades y soluciones de problemas psicológicos en diversos contextos o escenarios sociales, fortaleciendo su compromiso social, su capacidad de innovar procesos de intervención, así como continuar permanentemente su proceso de formación (<http://www.psicologia.unam.mx/>) (Ver Anexo 2).

### **3.2.1.1. La Licenciatura y Planes de Estudio.**

La Facultad sólo ofrece una carrera, la Licenciatura en Psicología, la cual se imparte en dos sistemas, el *escolarizado* y el de *universidad abierta*, de naturaleza semipresencial.

Los planes de estudios de Psicología han tenido muchos cambios a lo largo del tiempo, siendo los más importantes los establecidos en 1960, 1967, 1971 y 2008.

Actualmente están vigentes dos planes de estudio de la Licenciatura, el establecido en 1971 y el aprobado por el H. Consejo Universitario e iniciado en 2008. El Plan de estudios de 1971 estará vigente mientras la última generación inscrita con ese plan no egrese.

El primer plan de estudios (1971) está conformado por un Tronco Común obligatorio y seis áreas de especialización optativas. Las 30 asignaturas que constituyen el tronco común se cursan en los primeros seis semestres y las que corresponden a las áreas se estudian en los últimos tres semestres. El tronco común se conforma por asignaturas de carácter obligatorio, cuyos contenidos capacitan al estudiante en los conocimientos básicos de la Psicología. Durante los primeros cinco semestres, su formación está en su mayoría basada en el aprendizaje de bases biológicas y métodos cuantitativos, y al terminar el sexto semestre se tiene un panorama general de las áreas, entre las que el estudiante puede elegir la que más le interese. A partir del séptimo semestre el estudiante podrá elegir estudiar una sola de las seis áreas existentes que sea de su preferencia (Psicología Clínica, Psicología Educativa, Psicología General Experimental, Psicología del Trabajo, Psicología Social y Psicofisiología) o estudiar materias de diferentes áreas. Existen además asignaturas de información general que son optativas (<http://www.psicologia.unam.mx>; Pimentel, 2009; Pérez, 2012).

Por su parte, en el segundo plan de estudios vigente (aprobado en 2008) la licenciatura dura ocho semestres y tiene un peso de 310 créditos. Al término del 8º semestre el alumno podrá titularse, iniciar una especialización o ambas. Los

alumnos pueden titularse mediante Tesis, Tesina, Examen General de Conocimientos, Reporte de Servicio Social, Reporte de Prácticas Profesionales, o por ingreso a la Especialización en Psicología.

Este plan ofrece 174 asignaturas en total, de las cuales, 30 son obligatorias y 144 optativas de elección, organizadas en cinco campos de conocimiento:

- Procesos Psicosociales y Culturales.
- Ciencias Cognitivas y del Comportamiento.
- Psicología Clínica y de la Salud.
- Psicología Organizacional.
- Psicología de la Educación.
- Psicobiología y Neurociencias (<http://www.psicologia.unam.mx>; Pimentel, 2009).

Las asignaturas de los primeros cuatro semestres, llamadas del *Área de Formación General*, son obligatorias lo mismo que una asignatura semestral en el resto de los semestres (asignatura perteneciente al denominado *Campo Contextual*).

Las asignaturas de los semestres 5° a 7° componen el *Área de Formación Profesional Sustantiva*. El 8° semestre constituye el *Área de Formación Profesional Terminal* donde cada campo de conocimiento ofrece distintas líneas terminales, asociadas a múltiples opciones de desarrollo profesional y, simultáneamente, a las diversas especializaciones que están disponibles. Así mismo, se tienen consideradas una serie de acciones de fortalecimiento y apoyo curricular, que incluye cursos, talleres y otro tipo de actividades de carácter optativo (<http://www.psicologia.unam.mx>; Pimentel, 2009).

El Área de Formación General (AFG) pretende la enseñanza de los fundamentos teórico-metodológicos propios de la disciplina psicológica, el conocimiento de sus distintas tradiciones teóricas y campos de aplicación, así como la adquisición de las habilidades, valores y actitudes generales que debe poseer todo psicólogo independientemente del ámbito profesional donde se desarrolle a futuro.

Comprende un total de 22 asignaturas y representa 145 créditos de la licenciatura, es decir el 47% de los créditos establecidos en el plan de estudios.

El Área de Formación Profesional (AFP) se cursa del 5° al 8° semestre (Del 5° a 7° semestre comprende el Área de Formación Profesional Sustantiva y el 8° semestre constituye el Área de Formación Profesional Terminal). Está integrada por campos de conocimiento psicológico referidos a los principales ámbitos de aplicación profesional de la Psicología. El AFP se caracteriza por su flexibilidad, ya que se conforma por seis campos de conocimiento y un total de 149 asignaturas, todas ellas optativas de elección (83 asignaturas en la Fase Sustantiva, y 66 en la Fase Terminal). El número de créditos que el estudiante debe completar en esta área es de 133 y representa el 43% de créditos de la licenciatura.

En comparación con el Área de Formación General, el AFP ofrece al alumnado una visión situada de campos de intervención profesional e investigación psicológica, y le permite incursionar en perspectivas intra y multidisciplinarias propias del ejercicio profesional. En esta área tiene más importancia la realización de prácticas supervisadas, vinculadas con proyectos de intervención profesional o de investigación en escenarios donde se realiza la práctica profesional. (Pimentel, 2009).

### **3.2.1.2. Posgrado.**

La Facultad de Psicología participa en el Programa de Maestría y Doctorado en Psicología de la UNAM, en el Programa de Maestría y Doctorado en Ciencias Médicas, Odontológicas y de la Salud, así como en el Programa de Maestría en Docencia para la Educación Media Superior de la UNAM.

El Programa de Posgrado en Psicología de la UNAM tiene como objetivo fundamental la formación de investigadores en los campos de conocimientos psicológicos.

Además de lo anterior, la Facultad de Psicología también cuenta con el Programa Único de Especializaciones en Psicología (PUEP). El PUEP ofrece 14 especializaciones agrupadas en seis campos de conocimiento. (<http://www.psicologia.unam.mx>).

#### **3.2.1.3. Investigación.**

La Facultad es la entidad académica más destacada del país en el campo de la Psicología. Cuenta con la mayoría de los miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) en la categoría 3, la superior, ya que de los 18 investigadores con categoría 3 en el campo de Psicología del SNI, la Facultad cuenta con diez. La investigación realizada en la Facultad está marcada en su mayoría por un sólido compromiso social (<http://www.psicologia.unam.mx>).

#### **3.2.1.4. Servicios psicológicos.**

La Facultad tiene una larga tradición de servicios asistenciales dirigidos a la comunidad universitaria y al público en general, apoyando así a la población y a la consolidación académica tanto de sus profesores como de sus alumnos (<http://www.psicologia.unam.mx>).

#### **3.2.1.5. Educación continua y servicios de investigación.**

La Facultad ofrece servicios de alta calidad en Educación Continua y en investigación aplicada, con interés de atender las necesidades de los sectores público, privado y social, impulsando la salud así como el desarrollo humano en el país (<http://www.psicologia.unam.mx>).

### **3.2.2. Breve historia de la Facultad de Psicología.**

La historia de la Facultad de Psicología de la UNAM como tal comienza en la década de 1970, cuando surgen las peticiones de independencia del Colegio de Psicología de la Facultad de Filosofía y Letras, lo que hizo posible que en el año de 1972 se colocara la primera piedra de lo que hoy constituyen los edificios de la Facultad, la cual quedó establecida formalmente el 27 de febrero de 1973.

Su primer director fue el Dr. Luis Lara Tapia, quien fue nombrado el 23 de marzo de 1973. A partir de entonces, la Facultad se cambia a su edificio propio, que constituye el edificio "A" de su actual espacio arquitectónico, compuesto por 5 edificios (<http://www.psicologia.unam.mx>; Sancio y Suárez, 2005).

Por su historia, nació siendo Facultad, ya que al separarse de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM se reconoció que entre sus planes de estudios existía uno de doctorado, (el cual fue implementado en 1924, para después incorporar el nivel de maestría en 1930 y el de licenciatura en 1950) que en la UNAM es un requisito indispensable para que una escuela sea reconocida como Facultad.

Los profesores fundadores se convirtieron entonces en los iniciadores de la profesión en nuestro país.

Hoy en día, la Facultad de Psicología instruye a un buen número de licenciados, maestros y doctores en Psicología en el país, además de contar entre su personal académico con la mayoría de los psicólogos pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores, lo que la hace ser la institución que más contribuye con la producción científica en Psicología que se realiza en nuestro país (<http://www.psicologia.unam.mx/>).

### **3.2.3. La Coordinación de los Centros de Servicios a la Comunidad Universitaria y al Sector Social (CCSCUSS) de la Facultad de Psicología de la UNAM.**

Una de las instancias clave de la Facultad de Psicología de la UNAM es la *Coordinación de los Centros de Servicios a la Comunidad Universitaria y al Sector Social (CCSCUSS)*, la cual forma parte de la División de Estudios Profesionales de la Facultad.

Esta Coordinación inició sus labores a partir de julio de 2001 y brinda sus servicios a la sociedad a través de diversos centros y programas especializados, ubicados tanto dentro de la Facultad de Psicología, así como fuera de las instalaciones de Ciudad Universitaria.

Tiene como principal objetivo el de: planear, organizar, supervisar y colaborar en diversas actividades, tanto académicas como administrativas, a fin de cumplir con los objetivos de servicio, docencia, investigación, difusión y extensión universitaria, así como promover el desarrollo de cada uno de los centros y programas que lo integran (Bermúdez y Milchorena, 2008; <http://www.psicologia.unam.mx>).

Los Centros de Servicios Psicológicos que pertenecen a la Coordinación de los Centros de Servicios a la Comunidad Universitaria y al Sector Social, desde hace aproximadamente 30 años, brindan a los estudiantes de la Facultad la oportunidad de desarrollar y consolidar sus habilidades profesionales en un escenario real.

Los Centros de Servicios Psicológicos desde sus inicios tienen muy clara su misión la cual consiste en: dotar de conocimientos, habilidades, destrezas y herramientas al estudiante de la Facultad de Psicología, acercándolo a prácticas en escenarios reales contando con la supervisión de profesionales en la materia, buscando el óptimo desempeño en la vida laboral del estudiante, pero dando prioridad a la atención psicológica (Durán y Tapia, 2013).

Actualmente, se encuentran adscritos a la Coordinación los siguientes centros y programas:

### **3.2.3.1. Centro de Investigación y Servicios de Educación Especial (CISEE).**

Se creó en febrero de 1977, con la finalidad de promover el beneficio social y la mejora de la calidad de vida a nivel personal, familiar y social de los individuos con discapacidad intelectual y/o necesidades de apoyo especial.

Los servicios que ofrece este centro son: atención psicoeducativa, apoyo psicológico e impartición talleres productivos para personas con discapacidad intelectual; formación y apoyo emocional a familias; evaluación de casos; diagnóstico y terapias a niños, adolescentes y adultos; información, orientación, asesoría y capacitación a familias, profesionistas y ONG's; además de la canalización de casos a otras instituciones y profesionales de ser necesario (Bermúdez y Milchorena, 2008; <http://www.psicologia.unam.mx>).

### **3.2.3.2. Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila”.**

Este centro que inició sus servicios en 1981 tiene como objetivo apoyar y fortalecer la formación teórico-práctica de los estudiantes de licenciatura y posgrado, con la supervisión de especialistas. El centro proporciona servicio psicoterapéutico, bajo diferentes aproximaciones teóricas a niños, adolescentes y adultos en forma individual, grupal, de pareja y familiar, además de dar prevención primaria e impartir talleres en las áreas de: habilidades sociales, desarrollo de emociones, manejo de crisis, desarrollo infantil y habilidades parentales. Se atienden problemas emocionales, trastornos de la alimentación, sexualidad, dolor crónico, estrés, entre otros.

Otra de las funciones del Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” es la formación clínica práctica para alumnos de licenciatura y posgrado de la Facultad de Psicología, por medio de la atención psicológica supervisada a la comunidad en general (Bermúdez y Milchorena, 2008; <http://www.psicologia.unam.mx>).

### **3.2.3.3. Centro Comunitario “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro”.**

Se fundó en mayo de 1981. Su misión es participar en la profesionalización de estudiantes de las distintas áreas de la Licenciatura en Psicología y del posgrado, así como contribuir al conocimiento de las situaciones y problemáticas de la comunidad.

El Centro Comunitario cuenta con 5 programas a partir de los cuales se organizan las actividades que realiza, tanto académicas como de servicio a la comunidad: promoción de la salud (escuela para madres y padres, desarrollo psicosocial, hábitos alimentarios, familia y salud mental, habilidades para la vida, conciencia corporal); adicciones (adicciones y violencia, satisfacción marital); género y violencia (prevención y atención de violencia, grupo de reflexión); Psicología de la educación (sala de lectura, enseñanza inicial de la lectura y escritura, programa “Alcanzando el éxito en secundaria”); y servicio terapéutico (humanista, psicodinámico, gestalt, cognitivo-conductual y sistémico) (Bermúdez y Milchorena, 2008; <http://www.psicologia.unam.mx>).

### **3.2.3.4. Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez” (CEPREAA).**

Uno de sus objetivos fundamentales es promover la prevención del consumo de drogas, además de brindar atención psicológica para los usuarios de drogas, así como formar expertos en el campo de las adicciones e investigadores aplicados de la problemática en cuestión.

Los servicios que ofrece este centro son: prevención de las conductas adictivas; atención del comportamiento infantil para la crianza positiva (desobediencia, berrinche, agresión, hiperactividad y oposición); detección temprana e intervención breve para bebedores en riesgo; intervención breve para adolescentes que se inician en el consumo de drogas; intervención breve para usuarios de marihuana; programa de satisfactores cotidianos; intervención breve motivacional para

fumadores; programa de intervención breve para usuarios de cocaína; y programa de prevención de recaídas (<http://www.psicologia.unam.mx>).

### **3.2.3.5. Centro Comunitario de Atención Psicológica “Los Volcanes”.**

Fue inaugurado en noviembre de 2004. Los objetivos principales del centro son: proporcionar servicios de evaluación, orientación, psicoterapia, rehabilitación, seguimiento y canalización, tanto a nivel individual, familiar y grupal; realizar actividades preventivas para contribuir al fomento de la salud así como a la reducción de la incidencia de problemas psicológicos; desarrollar actividades de investigación tendientes a la detección y comprensión de las necesidades de salud, emocionales y psicosociales, para poder incidir en su solución mediante adecuadas propuestas de intervención; además de contribuir a la formación profesional de los estudiantes en Psicología.

Los servicios que ofrece son: servicios de atención clínica general (preconsulta, evaluación clínica, psicodiagnóstico, juego diagnóstico, orientación individual, familiar, de pareja y a padres, intervención en crisis, psicoterapia focalizada y a tiempo limitado); y servicios de atención clínica especializada (psicoterapia individual, psicoterapia familiar y de pareja, psicoterapia grupal, terapia de integración sensorial y psicoterapia de juego) (Bermúdez y Milchorena, 2008; <http://www.psicologia.unam.mx>).

### **3.2.3.6. Programa de Conductas Adictivas.**

Este programa que fue creado en 1989 tiene como objetivos principales: formar recursos humanos de alto nivel en la investigación, enseñanza, prevención, orientación y tratamiento de conductas adictivas; brindar servicios de prevención, orientación, diagnóstico, tratamiento y seguimiento de conductas adictivas a estudiantes y trabajadores de la UNAM, preferentemente; desarrollar investigaciones que permitan determinar la eficacia, efectividad y eficiencia de los

métodos, técnicas y procedimientos que conforman el programa; así como difundir las actividades y los resultados de la instrumentación del programa (<http://www.psicologia.unam.mx>).

#### **3.2.3.7. Programa de Sexualidad Humana (PROSEXHUM).**

Pretende favorecer y fortalecer la salud sexual integral de la población, desde la equidad de género y el respeto a los derechos humanos, donde el tema de la sexualidad humana se aborda desde un punto de vista multidisciplinario, para lo cual se actúa a nivel docencia, investigación y servicio, con el fin de difundir, conocer y tratar de resolver los diferentes aspectos que contempla el tema.

Los servicios que ofrece este programa son: terapia sexual (terapia de pareja, terapia individual para disfunciones sexuales, diversidad sexual y problemas de disforia, además de atender a víctimas o sobrevivientes de abuso y violación sexual); consejería (sobre diversos temas como: la pastilla de anticoncepción de emergencia, el inicio de vida sexual y toma de decisiones); así como dar apoyo e información por teléfono (sobre temas como la anticoncepción de emergencia, y asesoría para la canalización a terapia) (Bermúdez y Milchorena, 2008; <http://www.psicologia.unam.mx>).

#### **3.2.3.8. Programa de Intervención en Crisis a Víctimas de Desastres Naturales y Sociorganizativos.**

Su objetivo principal es la aplicación y desarrollo de modelos de intervención psicológica aplicados a desastres naturales y sociorganizativos, así como la promoción y organización de grupos autogestivos, entrenados para brindar primeros auxilios psicológicos y detectar oportunamente síntomas de Estrés Agudo y Post-traumático (ETP), además de realizar acciones de tipo individual, familiar y comunitario para favorecer el desarrollo de estilos de afrontamiento adaptativos y el fortalecimiento de redes sociales.

El programa ofrece los siguientes servicios: atención a víctimas directas de desastres naturales y sociorganizativos, así como a familiares afectados; capacitación e intervención en crisis al personal en primeros auxilios psicológicos; manejo de Burnout, en particular por pertenecer a grupos de rescate, atención psicológica y atención a víctimas; elaboración de tutoriales interactivos dentro del programa International Bioethical Information System con la Universidad de Buenos Aires y la UNESCO, y de escenarios virtuales en tercera dimensión de situaciones desastrosas como sismos o tsunamis (<http://www.psicologia.unam.mx>).

### **3.2.3.9. Programa de Formación Profesional Supervisada y Prácticas en Escenarios Especializados para sexto y octavo semestre en Centros y Programas.**

Los Programas de Prácticas en Escenarios Especializados permiten que estudiantes de los semestres intermedios de la licenciatura (5°, 6°, 7°) inicien un ejercicio profesional en escenarios reales, bajo la supervisión del responsable del programa, quien le otorga al alumno el apoyo, guía y modelo para que desarrolle y consolide las competencias necesarias para un buen desempeño.

Del mismo modo, los Programas de Formación Profesional Supervisada permiten que estudiantes de los últimos semestres de la licenciatura (7° u 8°), así como pasantes con máximo un año de egresados, tengan la oportunidad de iniciar o continuar la puesta en práctica de sus habilidades y conocimientos profesionales, trabajando de manera conjunta con otros profesionales ya sea en algún centro de servicio de la Facultad, o en una institución externa, todo con un acompañamiento cercano de las actividades, bajo la supervisión por parte del responsable del programa (<http://www.psicologia.unam.mx>).

### **3.2.3.10. Programa de Servicio Social y Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología.**

Este programa es el encargado de controlar, administrar y regular diversos procesos administrativos relativos a la realización del servicio social, tal y como se enmarca en la Normatividad Administrativa de la UNAM, específicamente en el Reglamento General de Servicio Social de la Universidad Nacional Autónoma de México, Capítulo III, a su vez que regula los procesos concernientes a la Bolsa de Trabajo para los alumnos y egresados de la Facultad de Psicología (Bermúdez y Milchorena, 2008; <http://www.psicologia.unam.mx>).

#### **3.2.3.10.1. Servicio Social.**

El Departamento de Servicio Social tal y como está operando actualmente tiene su origen en 1979. Su objetivo fundamental es el de registrar, asesorar y dar seguimiento a los estudiantes de los últimos semestres o egresados de la Facultad que están realizando su servicio social en alguna institución pública, asociación civil o institución de asistencia privada, a través de la realización de las siguientes actividades:

- Coordinar a los alumnos que deseen prestar su servicio social.
- Informarles acerca de las instituciones donde pueden realizar su servicio social.
- Controlar la documentación y papeleo de los alumnos.
- Regular y controlar el listado instituciones receptoras de alumnos de servicio social, tanto internas (pertenecientes a la UNAM), como externas (no pertenecientes a la UNAM).
- Informar de cualquier trámite y procedimiento que sea llevado a cabo dentro del departamento (Bermúdez y Milchorena, 2008; <http://www.psicologia.unam.mx>).

Además de registrar y asesorar a los estudiantes, el Departamento de Servicio Social proporciona periódicamente talleres de introducción al servicio social, seminarios de titulación para Bolsa de Trabajo, mesas redondas de instituciones que requieren prestadores de Servicio Social, así como también se encarga de realizar anualmente la Feria de Servicio Social. (<http://www.psicologia.unam.mx>).

#### **3.2.3.10.2. Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología.**

La Facultad de Psicología de la UNAM ofrece a su comunidad el servicio de *Bolsa de Trabajo*, la cual tiene como propósito principal el servir de enlace entre los estudiantes y egresados de la carrera con organismos y empresas de los sectores social, público y privado que requieran de su trabajo profesional.

La Bolsa de trabajo tiene como *misión*: Ofrecer a los estudiantes y egresados de la Facultad de Psicología de la UNAM opciones de empleo, contactando con organismos y empresas de los sectores social, público y privado que requieren psicólogos de las diferentes áreas de aplicación; así como dar a conocer el campo de acción del psicólogo.

Mientras que su *visión* es: Ser el sitio principal que los ofertantes de empleo contacten para la búsqueda de psicólogos de las diferentes áreas de aplicación (<https://www.linkedin.com>).

Los objetivos de la Bolsa del Trabajo son:

**Objetivo general:** Servir de enlace entre los estudiantes y egresados de la carrera con organismos y empresas de los sectores social, público y privado que requieran de su trabajo profesional.

### **Objetivos específicos:**

- Apoyar en el proceso de reclutamiento de psicólogos requeridos por las empresas que solicitan el servicio de la Bolsa.
- Orientar a los alumnos y egresados de la Facultad de Psicología que deseen integrarse al mercado laboral actual.
- Actualizar el listado de empresas o instituciones, tanto internas como externas que requieran inscribirse en la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología para publicar sus vacantes.
- Establecer nuevos contactos así como reforzar vínculos entre la Bolsa de Trabajo y las empresas o instituciones. (<http://www.psicologia.unam.mx>; Cronograma de actividades para prestadores de Servicio Social en el Programa de Servicio Social y Bolsa de Trabajo; Bermúdez y Milchorena, 2008).

Donde para el logro de éstos, las principales actividades a las que se dedica consisten en:

- Informar y asesorar a los estudiantes y egresados sobre el proceso de búsqueda de empleo en la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología.
- Realizar una entrevista inicial e inscribir a los solicitantes de la Bolsa de Trabajo (estudiantes y egresados de la Facultad).
- Brindar asesoría personalizada sobre temas relacionados con la búsqueda de empleo.
- Postular las nuevas vacantes ofrecidas por las empresas solicitantes de sus servicios.
- Buscar por varios medios (por ejemplo, en páginas de Internet), vacantes que puedan ser ofrecidas a los usuarios.
- Realizar un primer filtro de candidatos enviados a las empresas solicitantes del servicio de la Bolsa.
- Realizar seguimientos con empresas sobre contrataciones y vigencia de las vacantes.

- Asistencia a juntas de intercambio.
- Desarrollo de bases de datos.
- Realizar análisis estadísticos.
- Proporcionar un Programa permanente de capacitación, a través de la impartición de talleres, cursos y conferencias, creado para:
  - ✓ Dotar a la comunidad estudiantil y de egresados de la Facultad de estrategias para la elaboración de currículo.
  - ✓ Brindar un espacio en donde puedan revisar sus competencias profesionales y personales para una búsqueda de empleo exitosa.
  - ✓ Fortalecer competencias profesionales para realizar entrevistas de trabajo exitosas, como por ejemplo: la elaboración del curriculum y el manejo de entrevista de trabajo.
- Organizar y realizar la Feria del Empleo en la Facultad de Psicología, la cual permite que los estudiantes y egresados hagan contacto con los empleadores para una eventual contratación.
- Participar en la organización y desarrollo de la Feria del Empleo de la UNAM, organizada por la Dirección de Orientación y Servicios Educativos.
- Difusión permanente de convocatorias o programas de contratación, emitidos por diferentes empresas o instituciones gubernamentales.
- Actividades de reclutamientos acordados con distintas empresas o instituciones del sector público o privado. (<http://www.psicologia.unam.mx>; Cronograma de actividades para prestadores de Servicio Social en el Programa de Servicio Social y Bolsa de Trabajo).

Los servicios de la Bolsa de Trabajo ofrecen los beneficios de:

- Contar con oportunidades de empleo para estudiantes y egresados de la Facultad de Psicología.
- Asesoría personalizada a estudiantes y egresados para la elaboración del curriculum vitae.

- Difusión de vacantes para psicólogos por área de conocimiento.
- Difusión de convocatorias institucionales para ocupar plazas.
- Difusión de programas de atracción de talento.
- Impartición de cursos, talleres o conferencias que brinden mayores herramientas para el proceso de búsqueda de empleo.
- Comunicación oportuna sobre las actividades de reclutamiento organizadas por la Bolsa de Trabajo (Feria de empleo y/o reclutamientos dirigidos a una empresa o institución) (<http://www.psicologia.unam.mx>).

## **4. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL SERVICIO SOCIAL.**

#### **4. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL SERVICIO SOCIAL.**

Este apartado describe las actividades realizadas durante la prestación de Servicio Social en la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM, las cuales se apoyan en varias estrategias metodológicas y/o de intervención, técnicas, materiales, instrumentos y procedimientos, así como atienden diferentes necesidades.

A continuación se describen cada una de estas actividades, las cuales son afines al cumplimiento de un determinado objetivo de la Bolsa de Trabajo.

##### **4.1. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO DE: APOYAR EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PSICÓLOGOS REQUERIDOS POR LAS EMPRESAS QUE SOLICITAN EL SERVICIO DE LA BOLSA; ASÍ COMO RELACIONADAS A: ORIENTAR A LOS ALUMNOS Y EGRESADOS DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA QUE DESEEN INTEGRARSE AL MERCADO LABORAL ACTUAL.**

El cumplimiento de estos objetivos se llevó a cabo a través de la atención personal y telefónica, la cual consistía en: dar información sobre el funcionamiento de la Bolsa de Trabajo, realizar la inscripción de sus usuarios, el ofrecimiento de vacantes, la revisión de CV a los usuarios, la asesoría brindada sobre temas relacionados con la búsqueda de empleo y la realización de un primer filtro de candidatos enviados a las empresas solicitantes del servicio de la Bolsa de Trabajo.

Para dar informes sobre el funcionamiento de la Bolsa de Trabajo y sobre la inscripción a la misma, la tarea consistía en proporcionar a la persona interesada un documento con el formato que se maneja en la Bolsa para realizar el CV. Se le

explicaba brevemente cómo tenía que ser elaborado, según lo que marcaba el documento, además de que se le informaba sobre los otros requisitos, junto con el CV elaborado, que debía traer para poder estar inscrito en la Bolsa (historial académico y/o copia del título profesional y fotografía tamaño infantil) y con ello, tener acceso a sus servicios. En esta actividad se realizaba una breve entrevista que servía para informar al solicitante y aclarar sus dudas, la cual se podía hacer de manera personal o por teléfono, en cuyo caso, el documento del CV se enviaba vía correo electrónico, para que después estas personas nos visitaran de nuevo, ya con los documentos necesarios para la inscripción.

Para realizar el proceso de inscripción, se realizaba una pequeña entrevista a la persona interesada, y se le proporcionaba un Formato de Inscripción que debía de llenar, donde se le pedían varios datos que son importantes para la Bolsa. Además de eso, se le proporcionaba una carta compromiso que debía firmar para conocer cuáles son sus obligaciones como parte de la Bolsa de Trabajo. Así mismo, durante este proceso, se revisaba el CV del interesado y se le hacían, en caso necesario, las observaciones correspondientes con el objetivo de que pudiera contar con las herramientas necesarias para elaborar un buen CV.

Una vez inscrito, se le proporcionaba un número de folio al interesado y se le ofrecían las vacantes que más le convenían según su situación particular, además de que se le daba la información necesaria para poderse contactar con la empresa que postula la vacante y se le aclaraban dudas en caso necesario.

También se le daba asesoría sobre temas relacionados con la búsqueda de empleo, como por ejemplo, cómo escribir el correo, cómo acudir vestido a la entrevista, etc., según fuera necesario.

El ofrecimiento de vacantes no sólo se hacía en el momento de la inscripción, sino que también las personas inscritas anteriormente pueden acudir a la Bolsa y tener acceso a las vacantes. Para ello, lo que se realizaba era, igual que en caso de una inscripción, una pequeña entrevista donde en primer lugar se les preguntaba a estas personas su número de folio y su nombre para después, al

igual que en el caso anterior, ofrecerles las vacantes de su interés. Se les daba la información necesaria sobre la vacante y la empresa que la postulaba, además de darles asesoría especial de ser necesario.

En ambos casos, la información sobre las vacantes que se ofrecían a las personas inscritas en la Bolsa, se registraba en sus Formatos de Inscripción y en el Formato de Registro de la vacante, donde se anotaban los datos de las personas enviadas o de las empresas a las que se postulaban, esto con el objetivo de poder realizar un seguimiento y tener control de la información, tanto de las empresas como de las personas que se mandan a ellas por medio de la Bolsa.

En lo que respecta a la realización de un primer filtro de candidatos para ser canalizados a las diferentes empresas que ofrecen sus vacantes, lo que se hacía era, según lo requerido por la empresa, expuesto en el Formato de Registro de Vacantes, revisar cada una de las carpetas de los folios de los inscritos en la Bolsa. Los folios están divididos en carpetas, según el área de formación de la persona inscrita (laboral, clínica, social, educativa, psicofisiológica y experimental), y/o su situación académica (becario, pasante o titulado).

Se revisaba la carpeta del tipo de candidato que requería la empresa, leyendo cada uno de los CV's de los inscritos, con el objetivo de hacer un filtro de entre las personas de la carpeta, apartando a las que cubrían con los requisitos que demandaba.

Una vez teniendo a todos los candidatos elegidos, el paso a seguir era llamar por teléfono a cada una de éstas personas para ofrecerles la vacante en cuestión. En caso de estar interesadas, se les daba toda la información necesaria para postularse. Pero en caso de no estar interesadas, se les invitaba a visitar la Bolsa para ver qué otras vacantes les podrían interesar.

Cuando eran enviados, la información correspondiente se registraba tanto en el Formato de Inscripción de la persona enviada, como en el Formato de Registro de la vacante. Para realizar las llamadas se utilizaba la entrevista como principal método.

#### **4.2. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL OBJETIVO DE: ACTUALIZAR EL LISTADO DE EMPRESAS O INSTITUCIONES, TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS, QUE REQUIERAN INSCRIBIRSE EN LA BOLSA DE TRABAJO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA, PARA PUBLICAR SUS VACANTES.**

El cumplimiento de este objetivo se desarrolló mediante actividades destinadas a la postulación de nuevas vacantes, así como al seguimiento telefónico sobre las vacantes existentes y los candidatos enviados a dichas vacantes.

Para la atención a las empresas, quienes ofrecen sus vacantes a los usuarios de la Bolsa, ésta se daba ya sea de forma personal o vía telefónica. Cuando la atención era de modo personal, se realizaba una entrevista con la persona representante de la empresa, y se le pedía que llenara el Formato de Registro de Vacantes que se maneja en la Bolsa, el cual contiene los datos necesarios para poder postularla. Se platicaba con la persona acerca de las dudas que hayan surgido y sobre aspectos de la vacante que se deben de conocer por ambas partes.

En caso de que fuera la atención por teléfono, se realizaba la entrevista con el objetivo de ir recabando la información requerida, la cual se registraba en el Formato de Registro de Vacantes. Así mismo, si la persona representante de la empresa no tenía toda la información a la mano, se le pedía su correo electrónico, con el objetivo de que por medio de él, se le facilitara el Formato de Registro y una vez llenado, lo hiciera llegar a la Bolsa por la misma vía.

Cada una de las nuevas vacantes registradas se anexaban a su respectiva carpeta y se les asignaba un número de folio. Las carpetas están divididas en dos tipos: vacantes de tiempo completo y becas-trabajo. En el caso de las vacantes de tiempo completo, existe una subdivisión por área de la Psicología (laboral, clínica, social, educativa, psicofisiológica y experimental).

En lo que respecta a la realización del seguimiento de vacantes y candidatos, la actividad consistía en llamar por teléfono a las empresas con el objetivo de obtener información sobre la vigencia de las vacantes, para seguir las ofreciendo, y en el caso de estar ya cubiertas, se preguntaba además si la vacante fue ocupada por una persona enviada por la Bolsa de Trabajo o perteneciente a la Facultad de Psicología. Así mismo, en caso de no ser cubierta por alguien de la Bolsa o la Facultad, se le preguntaba a la persona representante de la empresa sobre las posibles causas por las cuales el candidato enviado no fue aceptado, o en algunos casos, se le pedían algunas sugerencias con el fin de que los candidatos que se enviaran posteriormente estuvieran más capacitados y con más herramientas para poder tener mayor oportunidad de cubrir la vacante.

Para realizar estas actividades se utilizaba la entrevista como principal método de obtención de información, además de un formato especial (un pequeño cuestionario) donde se registraban las respuestas, observaciones y/o sugerencias expuestas por los representantes de las empresas.

#### **4.3. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL OBJETIVO DE: ESTABLECER NUEVOS CONTACTOS ASÍ COMO REFORZAR VÍNCULOS ENTRE LA BOLSA DE TRABAJO Y LAS EMPRESAS O INSTITUCIONES.**

Para cumplir este objetivo las actividades desempeñadas consistieron en la realización de un reclutamiento virtual de vacantes en varias páginas de internet ("computrabajo.com.mx", "dof.gob.mx", "trabajaen.gob.mx" y "hacesfalta.org.mx"), así como en atender el perfil de LinkedIn de la Bolsa de Trabajo.

Para llevar a cabo el reclutamiento virtual de vacantes en varias páginas de internet, una de las herramientas que se utilizaban era la información recibida desde la página "computrabajo.com.mx", la cual llegaba al correo electrónico de la Bolsa de Trabajo, y a partir de la cual se realizaba la búsqueda de vacantes, para ofrecerlas a las personas inscritas en la Bolsa de Trabajo.

En cada uno de estos correos (se recibían 2 correos por semana), llegaba una lista de varias vacantes, de muchos tipos y profesiones, de entre las cuales se seleccionaban las que se podrían ofrecer a los usuarios de la Bolsa. Se encontraban vacantes para casi todas las áreas de la Psicología que se imparten en la Facultad, las cuales podrían ser de tiempo completo, o de medio tiempo, en forma de becas-trabajo o prácticas profesionales.

En cuanto a lo relativo a las páginas “dof.gob.mx” y “trabajaen.gob.mx”, en éstas se publican vacantes disponibles en el Gobierno Federal. La búsqueda de vacantes consistía en revisar directamente estas páginas, y en el apartado de “vacantes”, “Vacantes del Servicio Profesional de Carrera” o en “Concursos Abiertos”, revisar cuáles podrían ser ofrecidas en la Bolsa de Trabajo, de cada una de las instancias gubernamentales que tenían plazas abiertas.

Se encontraban vacantes para varias áreas de la Psicología que se imparten en la Facultad, en su mayoría, de tiempo completo.

Por su parte, en la página “hacesfalta.org.mx” se publican vacantes para trabajar principalmente en fundaciones o instituciones no gubernamentales, asociaciones civiles, etc. De igual manera que en las dos páginas anteriores, lo que se hacía era buscar directamente en ella las vacantes que pudieran ser ofrecidas en la Bolsa, en el apartado de “Buscar oportunidades”. También se encontraban vacantes para varias áreas de la Psicología que se imparten en la Facultad, en su mayoría de tiempo completo.

Para el cumplimiento de este objetivo de la Bolsa, además de atender estas páginas web, se atendió el perfil en LinkedIn de la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología.

Una de las actividades que se realizaba en LinkedIn consistía en buscar dentro de las actualizaciones del perfil, y dentro de las publicaciones de los 10 grupos a los que pertenece la Bolsa, nuevas vacantes que podrían ser ofrecidas. Se encontraban vacantes para varias de las áreas de la Psicología que se imparten

en la Facultad, las cuales eran de tiempo completo o en forma de becas-trabajo o prácticas profesionales.

Además de buscar vacantes, se atendían las solicitudes de invitación del perfil de LinkedIn de la Bolsa y los mensajes que llegaban al buzón del mismo.

Se recibían varias invitaciones y mensajes a la semana, las cuales se aceptaban, en el caso de las invitaciones y se atendían, en el caso de los mensajes, lo más pronto posible. En el caso de ser un mensaje importante que debía ser visto por las supervisoras, en el reporte de la información obtenida de las vacantes y artículos de interés, se anexaba éste para que fuera de su conocimiento.

Como se menciona anteriormente, en LinkedIn otra de las actividades realizadas era buscar artículos de interés que pudieran servir de apoyo y ser información interesante para la comunidad de la Bolsa que la sigue en Facebook.

Semanalmente se encontraban varios artículos de entre las publicaciones de las actualizaciones y de los grupos a los que pertenece la Bolsa de Trabajo, relacionados con temas referentes al trabajo: búsqueda de empleo, liderazgo, entrevista laboral, CV, uso de las redes sociales para encontrar empleo, investigaciones realizadas sobre temas laborales, etc.

Por último, en lo relacionado a esta red social, se atendían también los correos electrónicos que llegaban a la cuenta de la Bolsa de Trabajo, los cuales eran enviados por LinkedIn para notificarnos sobre nuevos mensajes, invitaciones, nuevos debates en grupos, nuevos empleos publicados, etc. Se atendían varios correos a la semana.

Para la realización de estas actividades la principal herramienta era una computadora con acceso a internet.

#### **4.4. OTRAS ACTIVIDADES LAS CUALES FUERON REALIZADAS DE MANERA ESPORÁDICA.**

Finalmente, dentro de las actividades realizadas durante el Servicio Social, se encuentran algunas otras que, aunque ayudaron al cumplimiento de los objetivos de la Bolsa de Trabajo, no se incluyen dentro de los tres apartados anteriores, debido a que se realizaron de manera esporádica, (sólo se realizaron en una o dos ocasiones como máximo). Estas actividades fueron:

- Brindar apoyo logístico en una ceremonia de entrega de constancias de participación en un taller.
- Apoyar en la realización de los reportes mensuales y anuales que realiza la Bolsa de Trabajo sobre sus actividades.
- Asistir a una junta de intercambio.
- Asistencia a dos talleres como parte de la formación y/o capacitación como prestador de Servicio Social.

## **5. OBJETIVOS DEL INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL.**

## **5. OBJETIVOS DEL INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL.**

El presente Informe Profesional de Servicio Social tiene como objetivo:

### **5.1. Objetivo General:**

**5.1.1.** Elaborar una propuesta de mejora para la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM.

## **6. SOPORTE TEÓRICO METODOLÓGICO.**

## 6. SOPORTE TEÓRICO METODOLÓGICO.

### CAPITULO 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO BASE DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

#### 1.1. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA DEMANDA DE CAPITAL HUMANO EN UNA ORGANIZACIÓN.

Las empresas que solicitan los servicios de la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología abren sus vacantes debido a varios factores, los cuales pueden estar dentro o fuera de sus instalaciones, los cuales es importante conocer.

De acuerdo a Werther y Davis (2008), los factores que pueden hacer que se modifique la demanda de capital humano en las organizaciones, se dividen en:

##### 1.1.1. Factores externos a la organización.

Son factores que se encuentran *fuera de las instalaciones de la organización o que no se pueden manejar tan fácilmente* por parte de la administración, ya que se tiene poco o nulo control sobre ellos, pero que a pesar de ello, inciden en la manera en que ésta ve la necesidad de obtener nuevo capital humano. Dentro de este rubro se encuentran factores como:

- 1) Políticos: Las leyes y reglamentos cambiantes.
- 2) Económicos: Los precios de las materias primas, de los energéticos, de los fletes, tipo de cambio, etc.
- 3) Sociales: Educativos, demográficos, y las nuevas tendencias.
- 4) Tecnológicos: Se refiere a cambios en la tecnología en las diferentes industrias e innovaciones.
- 5) Ecológicos: El desarrollo sustentable el cual cada día es más relevante.

Estos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización, en las estrategias corporativas y en los planes que formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran bajo cierto control de la organización, mientras que otros no.

Los cambios que se dan en el entorno en el que se desenvuelve la empresa son de difícil predicción a corto plazo, y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar.

Los factores de carácter social incluyen lo de tipo político o legal, y son más fáciles de predecir, pero sus consecuencias o implicaciones no son siempre claras, mientras que en otras es obvio su efecto.

Los cambios tecnológicos son difíciles de predecir, pero tienen mucho impacto porque pueden alterar mucho los planes de capital humano en la organización, ya que así como puede crear empleos, estos pueden no ser uniformes o incrementar la tasa de un o unos determinados tipos de empleos. Una ventaja de la tecnología es que ayuda a las empresas a reducir las operaciones en ciertos departamentos, pero también puede llevar a incrementarlas.

### **1.1.2. Factores internos a la organización.**

Dentro de los factores internos se encuentran principalmente las decisiones que toman la organización y los factores que tienen que ver con la fuerza laboral.

En lo referente a las *decisiones de la organización*, se debe de partir de la idea de que en las organizaciones se plantean dos tipos de objetivos: *a largo plazo* y *los de carácter operativo*. Los primeros cambian muy poco, mientras que los objetivos de carácter operativo se modifican frecuentemente, dado que una empresa debe de responder a los cambios de su entorno. Por lo que ante esta nueva situación, puede tomar decisiones que alteren y modifiquen sus planes estratégicos, que establezcan objetivos específicos.

A medida que cambian, estos nuevos objetivos determinan la cantidad y características del personal que va a ser necesario en un futuro. Para lograr sus objetivos a largo plazo, se deben de formular planes a largo plazo. A corto plazo se pueden formular acciones mediante presupuestos. Mediante las reducciones o aumentos de presupuesto, las empresas reflejan sus prioridades y objetivos en el tema del personal.

Los pronósticos de ventas y de producción también pueden ser indicadores de los cambios que a corto plazo se dan en la demanda de personal. Además, cuando en una organización se produce una nueva operación, también se deben de realizar planes de capital humano a mediano y corto plazo.

En el caso de que las empresas se fusionan o adquieran otra empresa, es necesario proceder a una revisión de todos los planes de capital humano, lo que también modifica su demanda, ya que estas reorganizaciones modifican las necesidades de capital humano en las compañías, en donde el nuevo diseño de puestos hace que se modifiquen las características de los empleados que se requieren.

Por su parte, en relación a los *factores de la fuerza de trabajo*, la demanda de recursos humanos se modifica debido a factores como lo son: *jubilaciones, renuncias, embarazos, enfermedades, despidos, muertes y licencias*.

Cuando estos factores involucran a un número alto de empleados, la experiencia en ocasiones anteriores sirve de guía de acción, pero siempre se deben de tener en cuenta nuevos factores que pueden presentarse.

## **1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

En base a estos factores, los cuales hacen que las empresas demanden capital humano, se hace necesario contar con un *plan estratégico*, el cual sirva de marco de referencia para que éstas realicen todas sus actividades, entre ellas, la planeación de requisición de personal, y así puedan cubrir la vacante que ofrecen en la Bolsa de Trabajo.

### **1.2.1. Concepto de planeación estratégica.**

La *planeación estratégica* es “la forma como una organización define su razón de ser, se proyecta al futuro mediante un análisis sistemático de su entorno, formula sus objetivos de mediano y largo plazo, determina la manera de alcanzar los respectivos objetivos, define sus productos (bienes y servicios) para satisfacer su mercado objetivo y superar la competencia, y asigna los recursos para tal efecto” (Martínez Villegas, 1994; citado en Bernal y Sierra, 2008).

También se puede definir como “el proceso mediante el cual se proyectan las organizaciones hacia un futuro deseado a partir de la definición de la misión (fin global de la organización), la visión (estado futuro deseado), el establecimiento de objetivos a largo plazo, y la definición de estrategias (formas de lograr cierta ventaja para la organización frente a la competencia) para el logro de los objetivos, sobre la base de un conocimiento permanente del entorno interno y externo de la organización” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006; citado en Bernal y Sierra, 2008).

A partir de estas definiciones es que se puede deducir que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una empresa u organización, a partir de definir su misión y visión, se establece ciertos objetivos, sobre los cuales elaborará ciertas maneras para lograrlos, para con ello, ser una organización eficiente, y que sea capaz de enfrentar y superar a sus competidores.

### **1.2.2. Funciones de la planeación estratégica.**

Las funciones de la planeación estratégica son (Bernal y Sierra, 2008):

- 1) Facilitar la permanencia de las organizaciones en el desarrollo de sus actividades.
- 2) Estimular el pensamiento y actitud estratégicos tanto de directivos como de cada persona que trabaja en la organización, para idear e implementar las mejores y diferentes formas de lograr los objetivos de ésta.
- 3) Garantizar una mayor optimización de los recursos internos de las organizaciones y un mejor aprovechamiento de las condiciones del entorno para el buen desempeño de éstas.
- 4) Lograr una mayor competitividad de las organizaciones mediante el conocimiento de su entorno así como de sus propios recursos y capacidades.

De estas funciones la más importante sería la tercera, ya que es gracias a la utilización máxima de los recursos, que una organización puede trabajar a su máxima capacidad, lo que dará como consecuencia la permanencia de la empresa en el mercado, estimulará la creatividad y logrará que sea competente.

### **1.2.3. Elementos que integran la planeación estratégica de los recursos humanos.**

De acuerdo a Bernal y Sierra (2008), el proceso de planeación estratégica se compone de tres fases:

### 1.2.3.1. Fase filosófica.

La *filosofía organizacional o corporativa* es la forma de pensar o la identidad que caracteriza a las organizaciones o corporaciones. Comprende los siguientes aspectos:

- 1) La misión: Es el enunciado que describe el propósito, la razón de ser de cada organización o corporación. Debe de comunicar emociones y sentimientos que despierten interés por la organización o corporación. También debe de ser actualizable de manera permanente además de redimensionarse al ritmo de los cambios en el entorno interno y externo.
- 2) Visión: Es una descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización. La visión indica un sentido de futuro y orienta el comportamiento de las personas de la organización frente al destino que ésta desea construir y realizar. La visión debe de ser congruente con los valores organizacionales y compartida por todos sus miembros. Debe de ser inspiradora, motivadora así como capaz de energizar al personal de la empresa para orientarlos al logro.
- 3) Valores y cultura organizacionales: Los valores son parte de la cultura organizacional, son el marco de referencia para actuar en las organizaciones, al ser incorporados por su personal son comprendidos y aplicados por todos. La *cultura organizacional* es el medio a través del cual se transmiten, se socializan y se realizan los valores. Los valores condicionan la definición de la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, la implementación del plan de acción, así como la toma de decisiones.
- 4) Políticas: Son pautas que las organizaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos organizacionales. Son marcos generales dentro de los cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisiones. En el proceso de planeación estratégica son importantes, ya

que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. En una organización existen diferentes tipos de políticas: de precios, de ventas, para formulación de planes estratégicos, de contratación de personal, de salarios, de presupuestos, de endeudamiento, de financiamiento, etc.

#### **1.2.3.2. Fase analítica.**

Después de la fase filosófica donde se implementan la misión, visión, los valores y políticas organizacionales, pasamos a la *fase analítica*. Esta fase comprende las siguientes subfases:

##### 1) Definición de objetivos estratégicos institucionales o corporativos.

Los objetivos deben de están en concordancia con la misión, la visión, los valores y políticas. Una buena formulación de objetivos en la planeación estratégica implica que deben:

- Estar formulados en términos de resultados y no de acciones.
- Ser mensurables y cuantificables.
- Señalar el plazo de tiempo para lograrlos.
- Ser exigentes pero realistas.
- Estar por escrito.
- Ser comunicados a todo el personal de la organización.
- Ser formulados en el ámbito corporativo y desplegados por dependencia hasta llegar al funcionario del nivel mas operativo.

Los objetivos estratégicos principales se deben de formular en aspectos clave de la empresa, tales como: crecimiento, rentabilidad, participación en el mercado, relaciones con los clientes, potencial humano, etc. Se deben fijar a escala global o corporativa (organizacionales o corporativos), para después a partir de ellos, formularse los objetivos de cada unidad, área o división (funcionales), y así se desagregan hasta llegar a los niveles más operativos (operativos).

## 2) Análisis organizacional.

Consiste en un análisis detallado del entorno interno y externo de la organización, con el propósito de identificar las diferentes oportunidades (O), amenazas (A), fortalezas (F) y debilidades (D) que afectaran de forma positiva o negativa la dinámica de la organización o corporación para el logro de sus objetivos estratégicos. Se divide en análisis del ambiente externo e interno de la organización.

En lo que se refiere al *análisis del ambiente externo en las organizaciones*, su propósito es identificar y analizar las oportunidades (O) y amenazas (A) o retos del entorno que tiene que enfrentar o enfrentarán las organizaciones en el momento actual y futuro para el desarrollo de sus actividades.

Se suelen estudiar dos dimensiones de este entorno: el *ambiente general*, constituido por los diferentes aspectos de las condiciones sociodemográficas, culturales, económicas, políticas, legales y tecnológicas de orden nacional y mundial, así como por las tendencias en estos órdenes, que influyen o influirán sobre la organización (condiciones económicas, condiciones políticas y legales, condiciones socioculturales, condiciones demográficas, condiciones tecnológicas, condiciones medioambientales o físicas, tendencias económicas, tendencias socioculturales, tendencias tecnológicas y tendencias medioambientales), y el *ambiente sectorial o industrial*, constituido por diferentes agentes que influyen de manera más directa y frecuente que el ambiente general en las actividades de una organización. Son la competencia, los proveedores, los clientes, los productores de bienes sustitutos o complementarios y la intensidad de la rivalidad entre las organizaciones de una misma industria.

Por su parte, *el análisis o diagnóstico interno en la organización*, le permite a la empresa tener un conocimiento real de sí misma, con un sistema de recursos, capacidades y actitudes que le permitan generar buenos resultados. Se realiza por medio de una valoración de fortalezas (F) y debilidades (D) que tiene una organización en cuanto a los recursos y capacidades de cada una de sus

diferentes dependencias o áreas funcionales: recursos y capacidades directivas, recursos y capacidades de marketing o de mercadeo, recursos y capacidades financieros, recursos y capacidades de potencial humano, y recursos y capacidades técnicos o de producción.

El resultado del diagnóstico externo e interno se construye con lo que usualmente se conoce como *Matriz DOFA*, es decir Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La matriz se construye a partir de una selección de aquellas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas evaluadas como de alto impacto en la capacidad competitiva de la organización, y así se evalúa cada una de ellas mediante una escala de valoración: impacto alto, impacto medio e impacto bajo, los cuales son factores claves de éxito. Dicha matriz permite luego identificar las estrategias más adecuadas para aprovechar las fortalezas y las oportunidades, y para reducir sus debilidades y enfrentar las amenazas del entorno.

### 3) Definición y formulación de estrategias.

Las *estrategias* son guías de acción que se implementarán para el logro de los objetivos corporativos, que a su vez, son el medio para el desarrollo de la misión y el alcance de la visión organizacional. Una guía de acción es considerada como una estrategia si al implementarla produce una ventaja competitiva significativa y duradera. Existen diversos factores que pueden ser una ventaja competitiva para una empresa. Entre ellos están: la imagen corporativa, la calidad y el precio de los bienes y servicios que ofrece, la constante innovación, la apropiación adecuada de las TIC, la capacidad de respuesta a las exigencias del mercado, la diversificación o especialización, la relación entre las actividades primarias (logística, producción, comercialización y servicios) y las actividades de apoyo (compras, desarrollo tecnológico, gestión de recurso humano y estructura administrativa) de la organización, que en conjunto generan valor agregado al cliente, así como la

gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Existen diferentes tipos de estrategias:

- Estrategias genéricas: Por liderazgo en precio, por diferenciación y por concentración de enfoque.
- Estrategias de integración: Integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
- Estrategias de diversificación: Diversificación concéntrica, diversificación por conglomerados y diversificación horizontal.

#### 4) Elaboración de planes de contingencia.

Una vez definidas las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos de la planeación, es necesario elaborar un *plan de contingencia*. En un plan de contingencia se considera el grado de probabilidad de que ocurran situaciones imprevistas y el impacto que dichas situaciones pueden tener en la actividad de la organización, de tal modo que pueda contar con alternativas para enfrentar o anticipar adecuadamente dichos cambios.

Una organización cuando realiza un plan de contingencia debe considerar que cuenta con tres escenarios posibles donde actuará: el escenario más probable, el escenario más optimista o positivo y el escenario más pesimista o negativo.

Los planes se realizan evaluando factores del entorno externo en cada una de las dimensiones globales, nacionales y locales, en los siguientes ámbitos:

- General: Consiste en identificar y evaluar la ocurrencia de posibles eventos de carácter económico, político y legal, sociocultural, tecnológico y medioambiental que pueden afectar a la organización durante el tiempo para el cual fue hecho el plan estratégico.

- Sectorial o industrial: Consiste en identificar y evaluar la ocurrencia de posibles eventos relacionados con los proveedores, la competencia, los clientes, así como con aspectos específicos relacionados con el sector o industria objeto de la evaluación y que pueden afectar a la organización durante el tiempo del plan estratégico.
- Competitivo: Consiste en evaluar la ocurrencia de posibles eventos relacionados con la competencia específica o directa de una organización y que pueden afectarla durante el tiempo que abarca el plan estratégico.

Una vez identificado cada evento posible de contingencia, el paso siguiente es definir las acciones que se implementarán para resolverlas de manera positiva, de modo que sus efectos sean los menos negativos posibles.

### **1.2.3.3. Fase operativa.**

La tercera y última fase de la planeación estratégica consiste en definir el plan de acción (especificar actividades clave, designar a los responsables del desarrollo o implementación del respectivo plan) y asignar los recursos (presupuesto) necesarios para su respectiva puesta en marcha.

- 1) Plan de acción: Consiste en formular un plan en el que se especifica de forma clara las principales actividades a implementar (según los objetivos corporativos definidos y las estrategias seleccionadas sobre la base del análisis interno y externo de la organización, para el logro de los objetivos) y la designación de los responsables de dichas actividades. Los planes de acción se sintetizan mediante cronogramas de actividades apoyadas en herramientas como la programación de operaciones.
- 2) Presupuesto: El presupuesto se debe de definir de forma global en lo corporativo, pero se debe utilizar en cada una de las actividades previstas en el plan para su desarrollo óptimo. El presupuesto debe de estar asignado en función del plan de acción, según criterios de corto, mediano y

largo plazo y de las actividades previstas para el logro de los objetivos estratégicos o corporativos.

3) Implementación del plan: La implementación del plan comienza por una socialización del mismo en las diferentes áreas o dependencias de la empresa, para que todo su personal lo conozca, y partir de él se formulen sus propios planes y empiecen a ejecutarlos.

De esta manera, en las empresas así como existe un plan estratégico corporativo, existen planes para cada una de las áreas, los cuales están alineados al plan estratégico general y con los demás planes, con el propósito de que en su conjunto se desarrolle el plan general, y por ende, se logre la competitividad de la organización .

### **1.3. INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.**

#### **1.3.1. Fases de la integración de recursos humanos y de la planeación de requerimientos de personal en las organizaciones.**

La planeación estratégica se puede considerar la base para definir cuando una empresa necesita nuevo capital humano, ya que de este proceso se desprende la *planeación de requerimientos de personal* que realiza toda empresa que solicita los servicios de la Bolsa de Trabajo.

La planeación de requerimientos de personal es a su vez la base para la implementación de un proceso de reclutamiento y selección, el cual forma parte de lo que se conoce como *integración de recursos humanos*. De acuerdo a Sánchez (1993; citado en Llanos Rete, 2005), la integración de los recursos humanos en las organizaciones se puede concebir como la secuencia de las siguientes fases (Ver Figura 1.1):



Figura 1.1: Fases de la integración de Recursos Humanos (Llanos, 2005).

En lo que respecta a la planeación de requerimientos de personal, las organizaciones deben considerar un procedimiento que se compone de cinco acciones (Llanos Rete, 2005):

- 1) Planteamiento de objetivos empresariales: El planteamiento y diseño de objetivos es el punto de partida que va desde la anunciación de objetivos estratégicos empresariales, hasta los objetivos específicos por

departamento (reclutamiento, selección, capacitación, etc.). Estos deben de ser reales, alcanzables y congruentes con la misión de la empresa.

- 2) Establecimiento de normas y procedimientos: Tienen como objetivo demarcar el cómo y las condiciones bajo las cuales se alcanzarán los objetivos desde gerencia hasta por departamento.
- 3) Pronóstico de requerimiento de personal: Su objetivo es prevenir necesidades de personal y tomar decisiones presentes que impactarán en el futuro.
- 4) Inventario de recursos humanos: Es una buena estrategia para saber con qué personal se cuenta en el momento de planear los requerimientos, antes de actuar. Su objetivo es tener una base de datos que permita conocer la calidad del personal que se encuentra laborando, su número y características.
- 5) Programas de acción: Tiene como objetivo cuantificar y calificar los resultados obtenidos de la planeación, con el fin de realizar el seguimiento y la evaluación. Es una comparación entre lo planeado y lo obtenido, con base en ello se obtiene una retroalimentación de información para el siguiente periodo de planeación de recursos humanos ante nuevas o cíclicas necesidades de personal.

## **1.4. ANÁLISIS DE PUESTOS Y PERFIL PSICOLÓGICO.**

### **1.4.1. Análisis de puestos.**

El proceso de reclutamiento y selección que realiza toda empresa que solicita los servicios de la Bolsa de Trabajo, comienza en el momento en que existe una vacante a cubrir, sobre la cual se hace el análisis de puesto así como el perfil psicológico correspondiente. La información más importante de ambos documentos es proporcionada por la empresa y registrada a través del Formato de Registro de Vacantes que se llena al momento de dar de alta alguna, por ende, es necesario conocer en qué consisten cada uno de estos documentos.

#### **1.4.1.1. Concepto y funciones del análisis de puestos.**

Algunas definiciones de “*análisis de puestos*” son:

Un análisis de puestos es “el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe de tener la gente que se contratará para cubrirlos” (Dessler y Varela, 2011).

El análisis de puestos es “la determinación sistemática y pormenorizada de los requisitos que el candidato debe cubrir para desempeñar con calidad, efectividad y bajo presión, las responsabilidades, actividades y funciones propias del puesto” (Llanos Rete, 2005).

Es así que podemos entender que este es un documento el cual determina cuáles son las características principales de un puesto y del candidato a cubrirlo, definiendo sus responsabilidades, actividades, funciones dentro de la organización, entre otros aspectos.

La finalidad de un análisis de puestos es la de conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar de manera eficiente el puesto (Grados, 2003).

La fundación de una empresa u organización, la creación de nuevos puestos de trabajo, la modificación de una estructura y la actualización de las remuneraciones son situaciones que llevan a desarrollarlo. En otras ocasiones, la necesidad de llevar a cabo un análisis de puestos surge a partir de manifestaciones de los propios trabajadores, cuando no tienen en claro qué tareas específicas les corresponden o cuando surgen conflictos de competencia y autoridad entre los empleados.

Al realizar un análisis de puestos preciso, la administración logra mejorar su gestión de los recursos humanos, ya que puede contratar o designar a los trabajadores apropiados para cada puesto y fijar las remuneraciones que merecen.

Por lo que es muy necesario tener en cuenta que los puestos no tienen siempre las mismas características, de manera que las descripciones y especificaciones de puestos deben revisarse conforme ocurran cambios o ante la solicitud de empleados o supervisores. Algunas empresas cuentan con la política de revisar anualmente todos los puestos, lo que ayuda a asegurar que las descripciones y especificaciones permanezcan actualizadas.

#### **1.4.1.2. Elementos que integran un análisis de puestos y proceso para realizarlo.**

De acuerdo a Grados (2003), las partes esenciales de un análisis de puestos son: *la descripción del puesto y la especificación del puesto*. La primera consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base, principalmente, en las funciones que este comprende. Está formada por tres partes: *descripción del encabezado (ficha de identificación), descripción genérica y descripción específica*. La *especificación del puesto* consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad, esfuerzo, condiciones físicas y otros requisitos que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete el ocupante.

En lo que respecta a las actividades que involucra su realización, de acuerdo a este mismo autor, son las siguientes:

- 1) Aprobación por parte de la gerencia.
- 2) Fijar objetivos.
- 3) Establecimiento de un programa de acción.
- 4) Seleccionar al personal que realizará el análisis.
- 5) Entrenar a los analistas.
- 6) Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos para la recopilación de datos.
- 7) Campaña de información y motivación a los trabajadores.
- 8) Selección de los titulares del puesto, de quienes se obtendrá la información.

#### **1.4.2. Perfil psicológico de puestos.**

Junto con el análisis de puestos, el perfil psicológico es un documento que sirve de base para realizar el proceso de reclutamiento y selección en toda empresa, ya que ambos definen qué tipo de candidato se busca, y hacen que lugares como la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología puedan realizar bien su labor, al servir de apoyo para cumplir con el objetivo de canalizar a los candidatos potencialmente adecuados para cubrir una vacante.

##### **1.4.2.1. Concepto, características y funciones del perfil psicológico de puestos.**

Un *perfil psicológico laboral o de puestos* es un documento que refiere las características y rasgos psicológicos que se buscan en los candidatos (Grados, 2003).

También puede definirse como el conjunto de características y rasgos que deben tener los nuevos empleados que se contraten para desempeñar bien un puesto específico (<http://praxischile.blogspot.mx>).

Este perfil psicológico se construye tomando en consideración varios factores, comenzando en primer lugar por la descripción del puesto que forma parte del análisis correspondiente.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que cada empresa define las características que deben tener las personas para ocupar cierto puesto. Además, las empresas tienen también su propia cultura, sus políticas y valores, por lo que deben ver que los nuevos ingresos se ajusten o puedan ajustarse a estos aspectos.

Es así que con la ayuda de este perfil, se selecciona al candidato mejor preparado. Las características que se buscan en los candidatos en un perfil psicológico se refieren básicamente a tres áreas (Grados, 2003):

- 1) Área intelectual: Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, como las más principales.
- 2) Habilidades: Se refieren a condiciones técnicas determinadas por el tipo de actividad a desempeñar.
- 3) Personalidad: Se refiere a factores internos como la motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio y demás rasgos de carácter.

De modo que si la empresa necesita llenar un puesto, éste tiene características bien definidas, y para asegurarse de que la persona cumpla con esas características, se le debe evaluar.

Al candidato reclutado se le envía con un psicólogo organizacional para examinarlo y llegar a conocer con certeza sus rasgos más relevantes. En base a

este perfil se estructura la batería psicológica que nos ayudará a conocer si el candidato cumple con lo que se requiere para cubrir el puesto vacante. Después que el psicólogo ha evaluado al postulante a un empleo, emite también un informe, que normalmente considera las tres partes antes mencionadas en las que se divide el perfil psicológico.

Es aquí donde se compara el perfil psicológico del candidato con el perfil que requiere la empresa. Si hay concordancia, al candidato se le considera apto para el cargo. Si no hay concordancia, pues su perfil es diferente al que definió la organización, a la persona se le considera "no apta". Aunque también hay términos medios, es decir gente que se ajusta a veces a medias al perfil que solicita la empresa.

Algo importante al respecto de esta evaluación psicológica es que "salir mal" en el examen psicológico no quiere decir "estar mal", ya que simplemente lo que sucede es que la persona no tiene el perfil ideal para desempeñar ese puesto en particular y en esa empresa específicamente, aunque su perfil puede ser muy apto para otra organización.

## **CAPITULO 2: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

### **2.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.**

La Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología apoya en el proceso de reclutamiento de las empresas que solicitan sus servicios, ya que es un medio del cual se valen para atraer capital humano potencialmente apto para cubrir su vacante. Es por esta razón que se considera necesario tocar este tema, ya que la Bolsa de Trabajo representa un medio de reclutamiento externo que utilizan las empresas solicitantes.

#### **2.1.1. Concepto de reclutamiento de personal.**

De acuerdo a Chiavenato (2011) el *reclutamiento de personal* es “un conjunto de técnicas y procedimientos que se propone atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos de una organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar”.

Por su parte, Llanos Rete (2005) lo define como “el proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa u organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y cantidad requerida, para mantener la homeostasis interna de la entidad, siendo esta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema.”

A partir de estas definiciones, podemos concluir que el reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos que tiene la finalidad de atraer candidatos que son potencialmente calificados y que pueden ser capaces de

ocupar puestos vacantes dentro de una organización. Es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral las oportunidades de empleo que quiere llenar. Para que este proceso se lleve a cabo, puede valerse de fuentes tanto internas como externas a la organización.

La importancia del reclutamiento de personal radica en que es un proceso del cual depende el éxito de la empresa en sus contrataciones. Ya que en la medida en que la empresa sea capaz de atraer candidatos potencialmente calificados, aumenta su posibilidad de seleccionar a las personas que pueden alcanzar los rendimientos y objetivos planeados por la empresa con anterioridad, haciendo del proceso de selección, un proceso exitoso.

Así como es necesario para toda empresa mantener el equilibrio en la calidad de sus recursos humanos, ya que de eso depende su futuro y éxito como organización, el reclutamiento de personal también es importante porque permite que el nivel de la fuerza de trabajo de una empresa sea constante, eficiente, con un alto nivel de desempeño, estable y capaz de realizar sus actividades sin ningún problema, no importando el puesto que cada persona tenga dentro de la organización.

Como ya se mencionó anteriormente, el proceso de reclutamiento comienza en el momento en que existe una vacante a cubrir, sobre la cual se hace el análisis de puesto y el perfil psicológico correspondiente. A partir de estos dos documentos es que se define el tipo de candidato que se requiere para cubrir la vacante en cuestión, el cual se atraerá a la organización utilizando diferentes fuentes y medios de reclutamiento, donde dentro de estos últimos se encuentran las bolsas de trabajo, como la que se encuentra en la Facultad de Psicología.

### 2.1.2. Fuentes de reclutamiento.

Cuando una organización necesita personal para cubrir alguna vacante, ésta debe de decidir si llevará a cabo un *reclutamiento interno* (entre las personas que ya se encuentran laborando para la empresa) o *externo* (entre personas disponibles fuera de la organización).

Se conoce como *fuentes de reclutamiento* a todos aquellos “lugares o sitios en los que pueden identificarse individuos idóneos para cubrir los espacios faltantes en la organización. Son secciones dentro del mercado de recursos humanos que ofrecen candidatos para ocupar las vacantes ofrecidas por las empresas” (Llanos, 2005). Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos tipos: *fuentes interna* y *fuentes externa*.

De acuerdo a Chiavenato (2009), las características, ventajas y desventajas de la utilización de cada una de estas fuentes de reclutamiento son (Ver Tabla 2.1):

	RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización.</li> <li>• Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización.</li> <li>• Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización.</li> <li>• Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos.</li> <li>• Los candidatos son</li> </ul>

	<p>selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización.</li> </ul>	<p>desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas.</li> </ul>
<p><b>VENTAJAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.</li> <li>• Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.</li> <li>• Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.</li> <li>• Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.</li> <li>• Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.</li> <li>• Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.</li> <li>• Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.</li> <li>• Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.</li> <li>• Costo financiero menor al reclutamiento externo.</li> </ul>	<p>aspiraciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva la interacción de la organización en el mercado de recursos humanos.</li> <li>• Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DESVENTAJAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.</li> <li>• Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.</li> <li>• Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.</li> <li>• Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.</li> <li>• Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.</li> <li>• Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.</li> <li>• Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.</li> <li>• Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.</li> </ul>
--	---	---

Tabla 2.1: Fuentes de reclutamiento externo e interno (Chiavenato, 2009).

### 2.1.3. Técnicas y medios de reclutamiento.

Encontrar al personal adecuado es fundamental para mantener la calidad y la productividad en cualquier empresa u organización que solicita los servicios de la Bolsa de Trabajo. Mediante el uso de técnicas y medios efectivos de reclutamiento de personal, se puede aumentar el número de candidatos adecuados para ocupar los puestos vacantes en las organizaciones.

Las técnicas y medios que se utilizan con más frecuencia en el proceso de reclutamiento son:

#### 2.1.3.1. Técnicas y medios para reclutamiento interno:

Para el reclutamiento interno se utilizan principalmente (Oltra y cols., citados en Ramiro y Retiz, 2013; Chiavenato, 2011 y 2009; Saavedra, Pérez y Fernández, 2009; Werther y Davis, 2008; Llanos, 2005; Ariza, Morales y Morales, 2004):

##### 1) Carteles o anuncios en lugares visibles.

Es una técnica de bajo costo, con buen rendimiento y rapidez. Se recomienda para cargos simples como obreros y oficinistas. Se colocan en las proximidades de la organización, así como en portales o lugares de gran movimiento de personas.

## 2) Boletín interno.

Existen empresas u organizaciones que publican boletines o algún otro medio de comunicación interna para difundir información importante. Esta técnica es muy baja en costo, ya que sólo se necesita contactar con el departamento o área de comunicación de la empresa para solicitar el anuncio para cubrir la vacante, desglosándose en el mismo los requerimientos y demás datos necesarios (con quién acudir, en qué horario, departamento, etc.).

## 3) Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.

En esta técnica la organización pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes).

Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el trabajador se siente importante y corresponsable de la admisión del candidato. De cierta manera la organización delega en sus trabajadores parte de la continuidad de su organización informal.

## 4) Solicitudes espontáneas.

Se trata de personas que acuden a una organización en busca de un empleo. Este método es utilizado por aquellos que desean entrar a una empresa concreta, por quienes envían su CV a varias organizaciones o por quienes ya trabajando en la organización se postulan para subir de rango o cambiar de puesto en la organización. Es el método menos costoso de todos.

## 5) Consulta a los archivos de candidatos.

El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente, o que no fueron considerados en reclutamientos

anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el *curriculum vitae* o en los datos de la propuesta de empleo.

La organización debe mantener contacto eventual con los candidatos para no perder su interés y atractivo. Es un sistema de reclutamiento de bajo costo.

#### 6) Programas de promoción.

Los objetivos de estos programas son el de ayudar al departamento de recursos humanos a llenar los puestos disponibles mediante un proceso interno, así como el de alentar a cada empleado a que logre sus objetivos personales.

No todas las vacantes se ofrecen por este medio, ya que además de los puestos de nivel inicial, ciertas postulaciones gerenciales se cubren por medio del mercado externo de trabajo, por lo que el uso de estos programas es más común en posiciones que van de nivel bajo a intermedio.

#### 7) Rotación y traslado.

La rotación es un cambio dentro de un puesto dentro de un mismo nivel jerárquico. Una persona con unas competencias determinadas, realiza un movimiento horizontal en el organigrama pasando a ocupar el puesto que requiere competencias similares a las que desempeñaba, pero que sí requiere conocimientos nuevos para que ejerza bien su trabajo.

Por su parte, los traslados se refieren a transferir al empleado a otra organización localizada en la misma ciudad, en una ciudad distinta o en otro país.

### 2.1.3.2. Técnicas y medios para reclutamiento externo:

Los principales son (Ramiro y Retiz, 2013; Dessler y Varela, 2011; Chiavenato, 2011 y 2009; Saavedra, Pérez y Fernández, 2009; Werther y Davis, 2008; Llanos, 2005; y Olleros 2005):

#### 1) Anuncios en prensa.

Suelen ser una buena opción, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar.

A través de diarios locales o regionales se pueden reclutar gerentes, supervisores y otros puestos. En el caso de los empleados especializados, son más indicados los diarios populares. Se puede acudir a revistas especializadas si el puesto es muy específico.

La construcción del anuncio es importante. Se debe de tener siempre en cuenta la forma en que el candidato interpretará el anuncio y reaccionará ante él. El anuncio debe de tener cuatro características: llamar la atención, despertar el interés, crear el deseo, y finalmente provocar la acción o movimiento del candidato.

#### 2) Radio y televisión.

Son de los menos utilizados, debido a su elevado costo. Se puede emplear el radio cuando el reclutamiento sea en provincia. Su costo varía de acuerdo a la cobertura de la radiodifusora. Por su parte, los anuncios de televisión son más costosos que la radio, lo cual depende de los horarios, minutos y canal donde se transmite el anuncio. Una alternativa para disminuir el costo es gestionar "paquetes" (cantidad determinada de anuncios que se transmiten en un lapso de tiempo establecido).

### 3) Volanteo.

Consiste en entregar a las personas que transitan en las calles un volante con información acerca de la vacante. Puede ser efectivo si se presenta como un tríptico que contenga el icono y el logotipo de la empresa que lo respalda, en papel fino, aplicando color a las imágenes y letras que presenta, ya que esto transmite seriedad.

### 4) Reclutamiento virtual.

Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, ya sea por medio de las páginas web de las empresas que solicitan personal, o a través de páginas especializadas (como por ejemplo: [www.occ.com.mx](http://www.occ.com.mx), [www.zonajobs.com](http://www.zonajobs.com), o [www.computrabajo.com.mx](http://www.computrabajo.com.mx)) o en páginas de asociaciones profesionales, e incluso en los sitios de sus diarios locales.

Además de esto, las empresas aprovechan las redes sociales para ofrecer sus vacantes o para ofrecer sus servicios, tal es el caso de páginas como Monster y LinkedIn donde los usuarios proporcionan su nombre, dirección y el tipo de trabajo que realizan en el caso de los candidatos, mientras que en el caso de las vacantes en dichas redes sociales se da información sobre ellas, condiciones de trabajo, y la persona de contacto. Sitios como éstos facilitan el establecimiento de relaciones interpersonales para conseguir contactos, contrataciones y recomendaciones de empleados.

Su principal ventaja es que es un medio inmediato y se tiene la facilidad de interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Facilita mucho el trabajo a las empresas y los candidatos. Además de que se elimina toda forma de intermediación. Sin embargo, presenta los inconvenientes de que no sustituye los contactos personales, entrevistas ni otros pasos que evalúan actitudes y comportamientos importantes. Además de que los reclutadores se ven en la

necesidad de invertir más tiempo a sus actividades en internet y existen problemas con la confidencialidad, entre otros.

#### 5) Headhunters.

Los reclutadores de ejecutivos, también llamados “Headhunters” son agencias de empleo especiales que atienden a las empresas para buscar talentos para la alta gerencia, algunos puestos ejecutivos y profesionales clave.

Resultan ser muy útiles, pues tienen muchos contactos y son especialmente expertos en conseguir candidatos calificados. El reclutador puede ahorrar tiempo a la alta gerencia al realizar la tarea preliminar de anunciar el puesto y seleccionar a los principales aspirantes.

#### 6) Agencias de reclutamiento.

Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

- a) Agencias operadas por el gobierno: A nivel federal, estatal o municipal. éstas mantienen un banco de datos de los candidatos en cada estado o municipio. son fuente principal de trabajadores operativos, supervisores y obreros. La mayoría de éstas también ofrecen a empresas y candidatos una amplia gama de servicios además del reclutamiento, como por ejemplo: programas de capacitación para el trabajo, e información sobre el mercado laboral nacional e internacional.
- b) Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro: Asociaciones profesionales no gubernamentales además de universidades cuentan con órganos de contacto entre personas pertenecientes a esta comunidad y empresas. Estas agencias ayudan a sus miembros a encontrar trabajo, e

intentan colocar a personas ubicadas en categorías especiales (por ejemplo, discapacitados, personas de la tercera edad. etc.)

- c) Agencias particulares o privadas de reclutamiento: Son fuentes importantes de personal gerencial, profesional y directivo. Estas agencias no cobran a los solicitantes de empleo, ya que el pago de sus servicios es cubierto por la empresa que las contrata para que realicen la búsqueda de candidatos.

Las agencias de reclutamiento son eficaces cuando:

- La organización no cuenta con un órgano de RH y no está preparada para reclutar o seleccionar personas a cierto nivel.
- Se necesita atraer un gran número de candidatos calificados y la organización no se siente capaz de hacerlo.
- El esfuerzo de reclutamiento pretende llegar a personas con empleo actual y que no se sienten cómodas a tratar directamente con las empresas competidoras.
- La ocupación del puesto es confidencial y no puede ser divulgada en el mercado e internamente.

La utilización de agencias requiere prestar atención a:

- Proporcionar a la agencia una descripción completa y exacta del puesto a llenar.
- Especificar a la agencia cuáles herramientas se utilizan en la selección de los candidatos potenciales (solicitudes de empleo, pruebas, entrevistas) como parte del proceso de selección y aspectos relevantes del puesto.
- Desarrollar una relación de largo plazo con una o dos agencias.

### 7) Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.

La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales, agrupaciones y centros de empresa-escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado.

Algunas organizaciones promueven reuniones y conferencias en universidades o escuelas, utilizando recursos audiovisuales como propaganda institucional, para divulgar sus políticas de ARH y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia.

### 8) Juntas de intercambio.

Se constituyen a través de los encargados del reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización. De igual manera, se boletinan candidatos viables de ocupar vacantes en otras organizaciones cuando no se tiene ningún puesto que ofrecer de acuerdo con sus características. Este medio presenta la ventaja de que se pueden conseguir recursos humanos de inmediato y sin costo.

### 9) Ferias de empleo.

En ellas se convoca a numerosas empresas y organizaciones que ofrecen puestos variados a los visitantes, estos eventos duran de dos a tres días. Están organizadas por el gobierno, alguna asociación particular o una institución educativa. Lo importante de ellas es que los visitantes pueden escoger la organización donde solicitarán empleo, además de que las empresas encuentran la posibilidad de encontrar buenos candidatos sin utilizar muchos recursos económicos. Sin embargo, al ser convocatorias masivas, hay muchos candidatos a un solo puesto y en ocasiones las vacantes no ofrecen buenas condiciones.

### 10) Viajes para reclutamiento en otras localidades.

Cuando el mercado de recursos humanos ya está explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para ello, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel, al igual que hace promoción a través de la radio y la prensa local. Debe trasladarse a los candidatos reclutados a donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.

### 11) Programas de capacitación (training).

Muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes egresados de las universidades para que ocupen plazas a nivel gerencial o muy técnicas, después de un periodo de prácticas debidamente supervisado.

La época de demanda es al final o al principio de cada año. El número de candidatos (trainees) varía de acuerdo a las necesidades de la organización.

### 12) Entidades gubernamentales.

Con frecuencia los organismos gubernamentales de un país mantienen estadísticas e información de diversa índole sobre los niveles y oportunidades de empleo en determinados campos y zonas. Estas publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinadas regiones del país.

### 13) Outsourcing.

Facilita la obtención de personal especializado, y en la actualidad está siendo utilizado como sustituto patronal mientras se prueban las actitudes de los

empleados o como una forma de evitar tener relación laboral con los mismos, y con ello contar con menor plantilla, aduciendo que pertenecen a la empresa bajo la que tienen la relación laboral.

Otra forma de outsourcing consiste en reclutar estudiantes que están en condiciones de realizar prácticas profesionales o servicio social, tal es el caso de la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología.

#### 14) Bolsas de Trabajo.

Las bolsas de trabajo son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador. A ellas también pueden recurrir las empresas y solicitar candidatos. (Grados, 2003, citado en Ramiro y Retiz, 2013).

Su papel primordial consiste en fungir como un archivo de información en la que se captan solicitudes y demandas de empleo. Los ofertantes y los demandantes son la parte dinámica del proceso, ellos deben acudir la bolsa de trabajo para consultar las opciones, y con ello establecer contactos entre ellos.

Existen diferentes tipos de bolsas de trabajo, entre ellos se encuentran:

##### a) Bolsas de trabajo estatales:

Ofrecen en los estados del país diferentes servicios (asesoría, permisos, conciliación, registro de contratos colectivos, altas y bajas de socios de sindicatos, registro de sindicatos, ratificaciones de renuncia), además de ofrecer un portal electrónico que sirva de enlace entre las empresas y ciudadanos.

Permiten a los empresarios monitorear sus vacantes desde un panel de control donde pueden observar y seleccionar buscadores de empleo así como prestadores de servicios postulados que consideren aptos para el puesto que



necesita cubrir. Además, permite a los ciudadanos encontrar empleo o prestar sus servicios, acercándolos a las empresas.

Este tipo de bolsa de trabajo ofrece la oportunidad a aquellas personas que trabajan por su cuenta de ofrecer sus servicios profesionales a ciudadanos y empresas de todos los estados (STPS, 2012; citado en Ramiro y Retiz, 2013).

b) Bolsas de trabajo delegacionales:

Se caracterizan por ofrecer vacantes a los solicitantes que se han ido acumulando y que no encuentran opciones en la bolsa de empleo regular (Olmos, 2007; citado en Ramiro y Retiz, 2013).

En la mayoría de los casos, las vacantes que se ofrecen se encuentran dentro del territorio delegacional, aunque pueden también estar en diferente delegación o estado del país.

c) Bolsas de trabajo gubernamentales:

Un ejemplo de ellas es la que ofrece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), la cual es un servicio gratuito de vinculación laboral del Servicio Nacional de Empleo (SNE), que tiene como objetivo principal vincular al buscador de empleo con las opciones acordes con su perfil laboral

Este servicio está disponible en todas las oficinas y unidades regionales del SNE del país, en donde personal capacitado brinda información y orientación al buscador de empleo sobre las ofertas de trabajo disponibles que concuerden con su perfil. (STPS, 2012; citado en Ramiro y Retiz, 2013). Para ello cuentan con consejeros especialistas, quienes una vez seleccionada la oferta que más vaya con su perfil, envían al candidato con una carta de presentación.

El servicio de la bolsa de trabajo del SNE es gratuito y se puede solicitar asistiendo a cualquiera de sus oficinas que se encuentran en todo el país.

d) Bolsas de empleo educativas o universitarias:

A este tipo de bolsa pertenece la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM. Tienen la finalidad de poner en contacto a alumnos o recién titulados que buscan trabajo con empresas que buscan personal, además de ser un centro de desarrollo profesional (Del Álamo, 2011, citado en Ramiro y Retiz, 2013). Con ello, se intenta que estudiantes y egresados tengan la oportunidad de obtener un puesto de trabajo o una formación práctica.

Como parte de sus funciones, con la ayuda de las autoridades universitarias, se organizan encuentros o conferencias en las que los estudiantes o titulados pueden ponerse en contacto directo con las empresas, con lo que se obtiene información de primera mano sobre los solicitantes, las empresas y sus procesos de selección.

El proceso que regularmente se hace en este tipo de bolsa de trabajo inicia con un análisis de la idoneidad de la oferta y gestionar de forma interna mediante la búsqueda entre las personas inscritas en la bolsa de trabajo, a aquellos candidatos que serán presentados a la empresas para que ésta tome la decisión final (Del Álamo, 2011; citado en Ramiro y Retiz, 2013).

Una de las ventajas de las bolsas de trabajo universitarias es que los estudiantes y egresados pueden darse de alta durante todo el año y de manera gratuita, sólo en ocasiones se pide cumplir con ciertos requisitos, como tener una parte de créditos aprobados, por ejemplo.

Después de ser enviado el alumno o egresado a la oferta, generalmente en la bolsa de trabajo se realiza un seguimiento del proceso de selección de la empresa y el grado de inserción laboral, con el objetivo de conocer si estas personas enviadas fueron contratadas por la empresa y cómo fue el proceso de selección.

Algunas de las ventajas de las bolsas de trabajo universitarias son (Del Álamo, 2011, citado en Ramiro y Retiz, 2013):

Para los estudiantes:

- Permiten tener permanentemente actualizado el currículum para empresas.
- Las empresas les ofrecen prácticas orientadas a la colocación definitiva dentro de ellas.
- Pueden realizar talleres y cursos relacionados con el empleo.
- Les ofrecen programas de orientación laboral, psicopedagógica y de autoempleo.
- El servicio es directo, eficaz y gratuito.

Para las empresas:

- Permiten identificar perfiles de candidatos de manera muy sencilla.
- Los perfiles de los candidatos corresponden en mayor medida con los que demanda la empresa.
- Les ofrece un servicio directo eficaz y sencillo.

En la actualidad, el concepto de bolsas de trabajo se ha ampliado, ya que la actualidad, con la invención de Internet, las bolsas de trabajo han tomado la red.

Existen diversas páginas, que ofician de bolsas de trabajo, en las cuales las empresas ofrecen diversos cargos, según la materia de conocimiento de los postulantes. Estas bolsas de trabajo son más amplias, ya que cualquier persona puede acceder a sus ofertas. Lo único que se debe hacer, es ingresar el currículum (CV) de la persona que se postula, aunque también en estas páginas se cuentan con currículos, los cuales la persona solamente debe ir rellenándolos con la información personal que considere.

Cuando una empresa requiere de algún profesional con un perfil y estudios que empatan con el de algún postulante, éste recibe un mensaje para ponerse en

contacto con la empresa a través del sitio de la bolsa de trabajo. Además de lo anterior, en estas bolsas virtuales se ofrecen servicios de asesoramiento y promoción (<http://www.misrespuestas.com/que-son-las-bolsas-de-trabajo.html>).

Es así que a partir de todo lo explicado anteriormente, podemos decir que el proceso de reclutamiento se resume en los siguientes pasos (Ver Figura 2.1):

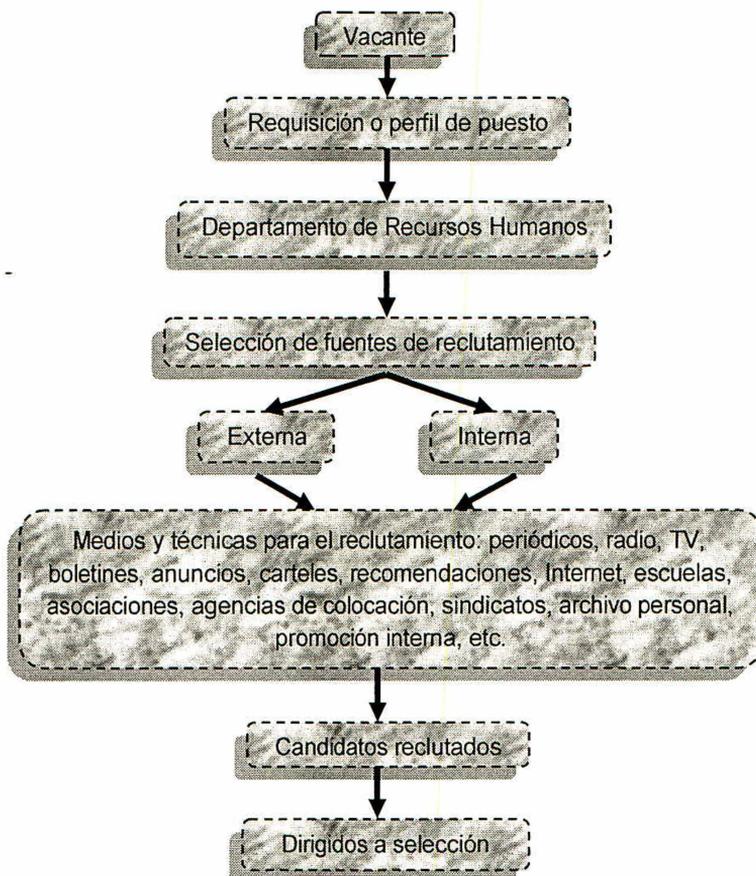


Figura 2.1: Proceso de reclutamiento.

## **2.2. SELECCIÓN DE PERSONAL.**

Después de haber realizado el proceso de reclutamiento, el paso a seguir para toda empresa que solicita los servicios de la Bolsa de Trabajo es iniciar con el proceso de selección de personal. Es importante conocer en qué consiste el proceso de selección y los diferentes tipos de modelo que existen, debido a en la orientación que se le dan a los usuarios de la Bolsa de Trabajo, se les brinda asesoría sobre la manera en que las empresas llevan a cabo este proceso para que estén consientes de lo que van a experimentar. Así mismo, es necesario conocerlo para poder realizar el proceso de seguimiento a empresas y candidatos, ya que en sus respuestas, los entrevistados pueden referir si las personas enviadas pasaron una determinada etapa o no, o si durante el proceso existe algún aspecto que comentar sobre el candidato enviado.

### **2.2.1. Concepto de selección de personal.**

De acuerdo a Saavedra, Pérez y Fernández (2009) la *selección de personal* consiste en “determinar qué candidatos pueden pasar a formar parte de la organización (si se trata de un candidato externo a la misma) o a ocupar un puesto de trabajo diferente (si se trata de personal que ya estaba en la organización)”.

Robbins y Timothy (2009) la define como “el proceso que tiene por objetivo imaginar quiénes son las personas indicadas para contratarse al conocer sus características individuales”.

Por su parte, Grados (2003) define a la selección de personal como “la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado”.

Es así que podemos decir que la selección de personal es un proceso que consta de pasos específicos, que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Hay varios factores importantes dentro de la selección de personal. Uno de ellos es la información que brinda el análisis de puesto, ya que proporciona

la descripción de las tareas, las especificaciones humanas, así como los niveles de desempeño que requiere éste. Por su parte, los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y con ello conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

Finalmente, los candidatos son la pieza clave del proceso, pues son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Otros elementos adicionales en el proceso de selección y que también pueden ser considerados son: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad de la empresa.

### **2.2.2. Etapas del proceso de selección.**

La selección de personal es un proceso sistemático el cual lleva una serie de pasos o etapas. Para empezar con el proceso, lo primero que se debe de considerar es el número de candidatos reclutados.

Ariza, Morales y Morales (2004, citados en Ramiro y Retiz, 2013) mencionan que cuando hay muchos candidatos a un puesto, podría establecerse un paso intermedio o *fase de preselección*, cuyo objetivo consiste en garantizar que solamente pasen a la fase de elección aquellos candidatos con posibilidades reales a ser seleccionados. Estos requisitos suelen comprobarse mediante el *currículum vitae (CV)* o *solicitud de empleo*.

Los principales filtros de preselección son: currículum y carta de presentación, así como la entrevista telefónica. En la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología se lleva un proceso de preselección.

El *currículum vitae (CV)* es habitualmente el primer contacto entre un candidato al puesto y la empresa. El análisis de un currículum es un componente importante de la mayoría de los procesos de selección.

Se pueden prevenir dos clases de errores si se hace un cuidadoso análisis de los CV's: identificar candidatos aparente válidos, pero que no lo son realmente; y candidatos aparentemente no aptos, pero que si lo son. Los candidatos aparentemente no aptos son aquellos que por un curriculum mal presentado o desarrollado, no son llamados, siendo, por el contrario, potencialmente buenos.

El análisis de curriculum es muy útil en aquellos puestos que requieren experiencia técnica y titulaciones concretas. La presencia o ausencia de estos requisitos en los candidatos basta por sí misma para aceptar o rechazar los CV's.

En el análisis se desea encontrar aquellas competencias exigibles del ocupante del puesto según el análisis previamente efectuado. Los objetivos alcanzados en el pasado, titulaciones académicas y experiencia laboral adquirida (información contenida en el CV) dan una buena idea de la profesionalidad e incluso de la personalidad del candidato, ya que es un documento usado para darse a conocer.

Oltra y cols. (2005, citados en Ramiro y Retiz, 2013) mencionan que la aplicación de este filtro nos permitirá organizar el curriculum en tres grupos: candidatos adecuados, candidatos eventualmente adecuados y candidatos inadecuados.

Por su parte, la *solicitud de empleo* es un cuestionario escrito que sirve para recopilar todos aquellos datos que juzga necesario conocer la empresa para cubrir el puesto en cuestión, además de servir para contrarrestar la información facilitada a través del CV.

La redacción de la solicitud debe hacerse en función de las necesidades propias de la empresa, con preguntas que ofrezcan información útil sobre aspectos relevantes del candidato, pero no demasiado minuciosas o que propicien la incomodidad de éste (Olleros, 2005).

El proceso de preselección lo toman en cuenta Llanos (2005) y Grados (2003), en los pasos que proponen para realizar el *modelo de selección de personal tradicional*. Es así que como principales etapas (ya que son en las que ambos autores coinciden) de este modelo encontramos:

### 1) Requisición de personal:

Si alguna área interna de la empresa necesita a un trabajador o empleado, debe hacerlo mediante una requisición de personal, la cual proporciona los elementos de criterio y de base para preparar el procedimiento de reclutamiento. Esta solicitud se le entrega al departamento de personal, de recursos humanos o de relaciones laborales, para contratar al candidato adecuado y ocupar la respectiva vacante. La requisición del personal es un documento que debe contar con el análisis de puesto, descripción del puesto y su evaluación respectiva.

### 2) Recepción de candidatos:

Es el primer contacto que se tiene con el candidato potencial. Se procede a facilitar una presolicitud o bien la solicitud de empleo. En este primer contacto deben examinarse expresión y fluidez verbal, apariencia o aspecto físico, desenvolvimiento, lejanía o cercanía con su domicilio, etc., para retroalimentar la información con respecto al salario ofrecido, horario, funciones principales y genéricas, así como al lugar de trabajo. Debe de realizarse en un área limpia, agradable y sin ruido, ya que esto ayuda a la imagen de la empresa frente al candidato. Este primer contacto tiene como objetivo depurar a lo más mínimo el número de candidatos que se presentan y hacer de la selección un proceso eficaz.

### 3) Solicitud de empleo.

Es una entrevista escrita, impersonal y rígida, que se condensa en un formato. Pretende entrever algunos aspectos de importancia de la vida del candidato. Cuando se observa que un candidato podría ser el adecuado, ya sea por la evaluación de su experiencia o formación profesional, es introducido al proceso de selección, otorgándole una presolicitud de empleo. Se debe de contar con solicitudes de empleo para obreros, empleados y ejecutivos. Para directivos o

profesionales, la solicitud debe complementarse con el currículum vitae. La solicitud de empleo contiene los siguientes datos

- Datos personales: Nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, estatura, peso, etc.
- Datos escolares: Relacionados con la preparación académica del candidato, desde su inicio hasta su fin. Dónde, cuándo, en qué tipo de escuela, etc.
- Experiencia ocupacional: Experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional técnica o de mano de obra. Qué tiempo la ha desempeñado, qué otro tipo de actividades ha realizado, dónde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc.
- Datos familiares: Muestran la situación del candidato en su familia: número de hermanos, actividades y escolaridad de ellos, posición que ocupa, contribución económica, etc.
- Referencias personales: Personas que pueden informar acerca del candidato, además de identificar sus hábitos y manera de actuar en su interacción con la gente que le rodea. De preferencia que no sean familiares.
- Generales: Datos que pueden ser útiles para la empresa y que van de acuerdo con sus políticas o necesidades.

#### 4) Entrevista inicial.

Esta entrevista tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer registro observacional de sus conductas. Durante ella se le proporciona al candidato información respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si se necesita que el candidato proporcione su título profesional, cedula, cartilla, etc., es aquí donde se le

pregunta al candidato si cuenta con ellos. Es el primer filtro evaluativo de los candidatos, antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

#### 5) Evaluación técnica.

En ella se evalúa los conocimientos del candidato que en un momento determinado puede aplicar en el desempeño de su labor. Para evaluar, el psicólogo diseña los instrumentos adecuados. Esta evaluación proporciona datos sobre su preparación académica, de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir el proceso de selección. Debe realizarse antes de la evaluación psicológica, para ahorrar tiempo y dinero.

#### 6) Evaluación psicológica.

En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración: el nivel de aplicación, características del perfil de puestos, tiempo de aplicación y costos. Los tres niveles de aplicación son: obrero u operativo, medio o mandos intermedios y ejecutivo o gerencial. La batería de pruebas psicológicas comprende:

- Inteligencia: Medición de la capacidad intelectual a partir de medir la inteligencia general y sus factores: análisis, síntesis, nivel de pensamiento, etc.
- Habilidad: Medición de aptitudes de acuerdo a las características del puesto.
- Personalidad: Medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente: estabilidad emocional, motivación, juicio moral, etc.

- Autobiografía: Es la evaluación apreciativa de información, en texto libre, que pudo ser pasada por alto en la entrevista. Se evalúa desarrollo del discurso, antecedentes laborales e incluso académicos. También se exploran sus expectativas y metas.

#### 7) Evaluación socioeconómica:

Esta evaluación verifica las condiciones en las que se desenvuelve el candidato. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato tanto en la solicitud como en la entrevista inicial. Pretende conocer su nivel económico, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, sus referencias personales y de trabajo. La información se obtiene por medio de cuestionarios. También se pueden hacer de manera telefónica o a través de lo que se llama *encuestas epistolares*, las cuales se envían por correo a las personas que se anotaron como referencias personales o de trabajo. Así mismo, se pueden hacer visitas domiciliarias.

#### 8) Entrevista de selección:

Su finalidad es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores. Dicha información debe de ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además sirve para profundizar la información relevante para el puesto en cuestión. Ayuda a evaluar el grado de posibilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto a cubrir. Resulta útil contar con una guía de entrevista, para evitar omitir áreas importantes. También se puede grabar en video al participante mientras se efectúa la entrevista, para evaluar su capacidad de afrontamiento.

### 9) Examen médico.

Su función es conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o las personas que lo rodean. En caso de encontrarse anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias graves. Los resultados del examen médico pueden condicionar el ingreso de la persona a la empresa, ya que no puede ingresar hasta que no solucione los problemas que pudieran ser detectados, porque podrían representar un riesgo para el candidato o generar pérdidas y gastos a la empresa. Deberá aplicarlo un médico especialista en el área laboral.

### 10) Conclusión.

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, donde se analizan todas las características del aspirante, comparándolas con el perfil de puesto, de tal manera que pueda llegarse a un juicio valorativo sobre la aceptación o rechazo del candidato.

Dentro del ámbito laboral, existen tres tipos de reporte psicológico, el cual contiene las conclusiones del proceso de selección. Éstos son: reporte abierto, cerrado o mixto (Grados, 2003; <http://es.scribd.com>) (Ver Anexo 3).

### 11) Decisión.

Se basa en elegir al que mejor calificó, es decir, al mejor perfil en las dimensiones de características personales, intereses, conocimientos y experiencia. Se debe de reflexionar acerca de los factores externos a la empresa como: la economía global, la realidad social del sujeto, su ambiente familiar, etc.; factores internos a la organización como lo son: los sistemas de trabajo, tecnología, recursos con los que cuenta, nivel de desempeño, comunicación, personalidad de los jefes, etc.; así

como acerca de la estructura de la personalidad del candidato que puede variar de acuerdo con lo que viva el sujeto y que impactan en su rendimiento, entre otros aspectos. La decisión final no le corresponde al seleccionador, debe tomarla quien será su futuro jefe. El seleccionador sólo propone y presenta a los mejores candidatos reclutados, ofreciendo asesoría. La decisión final debe comunicarse al gerente de recursos humanos, para su visto bueno.

12) Contratación.

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y dependiendo de las necesidades de la empresa. Pueden existir contratos por obra terminada, por tiempo determinado y por tiempo indeterminado.

Es así que el proceso de selección de personal se puede resumir de la siguiente manera (Ver Figura 2.2.):

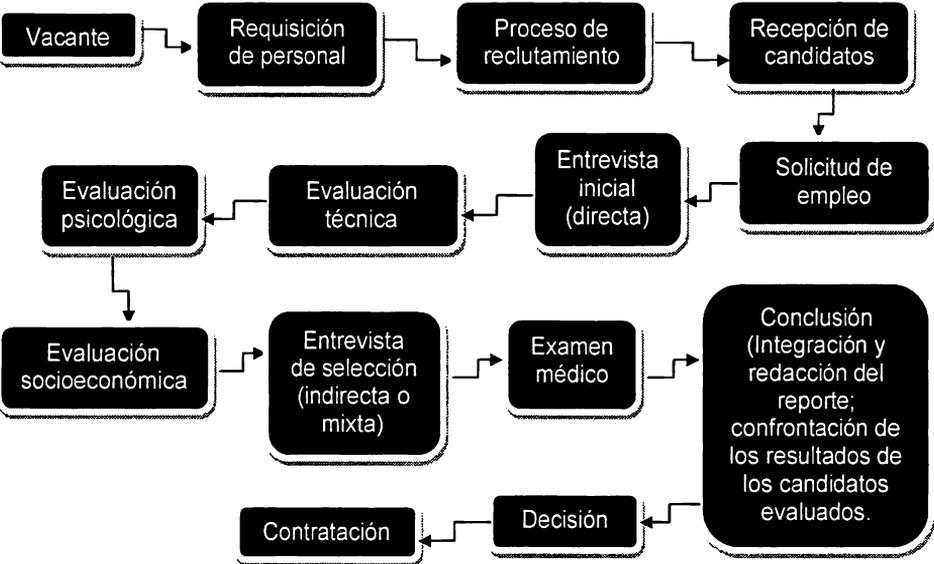


Figura 2.2: Proceso de selección de personal.

### **2.2.3. Modelo de selección por competencias laborales.**

#### **2.2.3.1. Concepto de “competencia laboral”.**

De acuerdo a Chiavenato (2011) las *competencias laborales* describen los conocimientos, motivaciones y comportamientos asociados con el éxito o fracaso de un empleo, son conductas o habilidades observables que permiten predecir comportamientos futuros.

Así, podemos decir que una competencia laboral es la capacidad que demuestra un trabajador para utilizar los conocimientos, habilidades y actitudes que le son necesarios para alcanzar ciertos resultados concretos, dentro varios contextos profesionales, siguiendo estándares de calidad y productividad establecidos. Todo lo cual le permite desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo. A su vez que estas características lo distinguen como un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.

Poseer una competencia laboral tiene que ver con la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones imprevistas, al igual que con utilizar al máximo los conocimientos, actitudes y habilidades para dominar situaciones concretas de trabajo, aplicando además las experiencias adquiridas de un contexto a otro. Según Parry (1996; citado en Grados 2003 y Ramiro y Retiz, 2013) una competencia es una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que:

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

Las competencias tienen tres elementos esenciales (División Universidad Abierta, Facultad de Psicología, UNAM, 2007):

- 1) Atributos personales: Son las características o cualidades físicas o psicológicas de una persona. Son los aspectos que hacen diferenciar una persona de otra de forma permanente. Incluyen las aptitudes, actitudes, intereses, variantes de la personalidad, entrenamientos previos y otros.
- 2) Habilidades: Son las cualidades o destrezas para ejecutar una tarea o actividad específica. No pueden ser definidas o medidas con facilidad. Son la pericia o destreza para hacer algo con el nivel de eficiencia requerido.
- 3) Conocimientos: Información que una persona posee a través de la experiencia, la observación y el estudio. Es la capacidad para buscar, integrar y aplicar información que permite un buen desempeño.

El resultado de cada uno de estos elementos hace que cada persona demuestre competencias diferentes que se apeguen a lo que se requiere ejecutar.

### **2.2.3.2. Tipos de competencia laboral.**

Según Mertens (1997, citado en Vargas, Casanova y Montalvo, 2001), existen tres tipos de competencias laborales:

- 1) Competencias genéricas: Son las que se relacionan con los comportamientos y actitudes propios de los diferentes ámbitos de producción. Ejemplos: capacidad para trabajar en equipo, habilidad para la negociación y saber planificar.
- 2) Competencias específicas: Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. Ejemplos: operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura y saber llevar la contabilidad.

- 3) Competencias básicas: son las que se adquieren de forma básica y que permiten el ingreso al trabajo. Ejemplos: habilidades lectoras, comunicación oral y cálculo matemático.

### **2.2.3.3. Características del modelo de selección por competencias.**

Hoy en día la selección por competencias ha cambiado en varios aspectos las culturas de las organizaciones, ya que no sólo impacta en sus procesos de reclutamiento y selección, sino que además influye en la manera en cómo estas capacitan y fomentan el desarrollo de sus empleados.

En este tipo de selección de personal, es necesario conocer si el candidato es "competente", es decir si cuenta con las competencias necesarias para llevar a cabo una actividad determinada.

Es así que la *selección por competencias* se entiende como "un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo" (Gil, 2007, citado en Ramiro y Retiz, 2013).

A diferencia del modo tradicional de selección, en este modelo las competencias de un candidato se miden a través de su conducta y de su desempeño, y no sólo por medio de los resultados que se obtengan a través de las pruebas psicológicas o de conocimiento. Ya que si bien las pruebas son importantes, así mismo lo es poder observar las conductas que el candidato ha presentado en algún momento de su vida profesional a través de las experiencias pasadas, y que sean las que se requieren para ocupar el puesto de la organización. Para ello, se utilizan varias técnicas, junto con el uso de pruebas psicológicas, que ayudan a obtener este tipo de información, entre ellas se encuentra la *entrevista por competencias* (Ver apartado 3.5).

Es por eso que los sistemas basados en competencias en la actualidad son muy importantes, debido a que impulsan a las empresas a que sus procesos de selección y capacitación de personal trabajen como un todo, para obtener competitividad, y con ello destacar en los mercados mundiales.

Las organizaciones que tienen un sistema como éste se enfocan en patrones de rendimiento ocupacional, que se caracterizan por tener como indicadores el desempeño de los empleados superiores y no el de los que tienen un desempeño común. Así, consideran tres tipos diferentes de competencias:

- 1) Corporativas o Básicas: Competencias críticas para todos los empleados, las cuales se basan en la estrategia de la compañía, su misión, visión y valores organizacionales. Se encuentran en todos los empleados, son requisito indispensable para poder ingresar a la empresa.
- 2) Específicas o Técnicas: Son competencias críticas por rol, niveles o funciones, las cuales se determinan en base a los requerimientos del tipo de trabajo a desempeñar. Se dice que son críticas debido a que son indispensables para poder desempeñar un puesto especializado dentro de la organización. Los roles preponderantes de un puesto requieren más habilidades técnicas y conocimientos de un puesto por parte del empleado.
- 3) De liderazgo: Son las competencias críticas que deben de tener las personas que dirigen grupos, las cuales se determinan por la interpretación estratégica del rol de líder.

De lo anterior, se puede entender entonces que a medida en que crecen las responsabilidades para un determinado puesto, las habilidades van cambiando, enfocándose más en las habilidades gerenciales, de administración de personal y de liderazgo, enfocándose más hacia las competencias técnicas, pero sin descuidar las básicas.

En el sistema basado en competencias, para el reclutamiento y selección de personal se necesita conocer el alcance de cada puesto (nivel de influencia que

tiene el puesto en los resultados de la organización), así como su rol preponderante (responsabilidades básicas) y sus roles complementarios (funciones complementario), y ya no tanto las descripciones de puestos como se hacen en el proceso de selección tradicional.

El *rol preponderante* de un puesto tiene que ver entonces con aquellas conductas o comportamientos que son indispensables para que se desarrolle óptimamente, donde para conocer el alcance de este rol, se necesita saber las competencias que lo conforman (es conveniente que tenga de tres a siete) y el grado de dominio de cada una de ellas.

Por su parte, los *roles secundarios*, son las actividades que se realizan alrededor de un puesto y que no son preponderantes para llevarse a cabo, que sí son necesarias para un buen desempeño, pero que sin embargo, se pueden llevar o no a cabo sin afectar al puesto. Estos roles también se componen de diferentes competencias con sus respectivos grados de dominio (División de Universidad Abierta, Facultad de Psicología, UNAM, 2007).

Las competencias de los individuos no sólo se pueden medir durante el proceso de selección, ya que pueden ser evaluadas antes de su incorporación a la organización, cuando se realiza la selección de personal, además de que se puede hacer una evaluación a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo (Gil, 2007; citado en Ramiro y Retiz, 2013).

La evaluación por competencias tiene dos objetivos: desde el punto de vista *psicosocial*, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral, por lo que pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. El segundo objetivo es desde el punto de vista *administrativo*, ya que la evaluación sirve para seleccionar al personal más adecuado para cubrir las vacantes, a la toma de decisiones o a la realización de acciones formativas, entre otras.

Por ende, la evaluación por competencias laborales ayuda:

A la organización:

- Para fundamentar la planificación de los recursos humanos.
- Como base para la selección de nuevo personal.
- Como parte de la evaluación de personal.
- Para informar a la dirección de las actividades del personal.
- Como base para formar criterios en materia de política de personal.
- Como indicador del grado de integración de personal con las finalidades y con la cultura de la organización.
- Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los objetivos de la empresa.
- Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo.
- Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.

A los trabajadores:

- Para conocer su situación respecto a las competencias exigidas en el puesto de trabajo.
- Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorar o desarrollarse más.
- Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización.
- Como medio para obtener una mejor situación dentro de la empresa.

A los supervisores:

- Como vía para evaluar a las personas.
- Como medio para comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye con las metas de la empresa.
- Para valorar el potencial de las personas y lo que se espera de ellas.
- Para adoptar decisiones imparciales (Ramiro y Retiz, 2013).

La selección por competencias pretende así identificar entre los candidatos reclutados a aquellos que poseen las capacidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto, de tal manera que su trabajo contribuya a alcanzar las metas que la empresa se ha propuesto (Gil, 2007; citado en Ramiro y Retiz, 2013).

Este tipo de selección requiere la definición previa de las competencias necesarias para un adecuado desempeño en el puesto a cubrir, así como la evaluación de las competencias en los candidatos disponibles. Por lo que la selección por competencias es un proceso el cual de acuerdo a Bethell-Fox (1992; Ramiro y Retiz, 2013), comprende las siguientes etapas:

- 1) Etapa 1: El proceso de selección por competencias inicia con la definición de los criterios de desempeño en el puesto a cubrir, para con ello conocer qué se espera que consiga el ocupante a un puesto. Estos criterios son definidos por un panel de expertos (formado miembros de la empresa que se encuentran encima jerárquicamente del puesto y por quienes dependen de sus resultados generados) quienes establecen las exigencias del puesto de acuerdo con los objetivos de la organización, así como también pueden ser útiles la observación y la entrevista personal (Barranco, 2000, citado en Gil, 2007 y Ramiro y Retiz, 2013).
- 2) Etapa 2: Consiste en identificar las competencias personales que ayudarán a alcanzar los criterios de desempeño. Para ello se puede considerar a trabajadores que ya ocupan el puesto objeto de selección y diferenciar entre quienes tienen un desempeño superior y quienes están en el nivel promedio, utilizando herramientas como las BEI (Behavioural Event Interviews) o Entrevistas de Incidentes Críticos, mediante las cuales se pide a los entrevistados que reflexionen sobre situaciones laborales que resultaron exitosas y situaciones que no lo fueron para que analicen qué elementos contribuyen a ello. cuando la selección se hace para puestos nuevos, la identificación de estas competencias personales puede basarse en los listados de competencias genéricas, así como también pueden ser muy útiles las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTLC), las

cuales son desarrolladas por organismos certificadores externos a la empresa (gobierno federal) donde se eligen aquellas competencias que son más relevantes para el puesto, fijando en caso necesario, niveles requeridos para un desempeño superior.

- 3) Etapa 3: Después de obtener el perfil de competencias que se requiere para el puesto vacante, lo siguiente es recoger la información sobre las competencias que poseen los candidatos, la cual se obtiene a través de herramientas como los tests, cuestionarios, entrevistas y ejercicios prácticos (Gil, 2007; citado en Ramiro y Retiz, 2013).
- 4) Etapa 4: En ella se requiere hacer una comparación entre las competencias valoradas en los candidatos y las competencias del puesto vacante, para determinar el grado de ajuste del candidato al puesto y así decidir quién de ellos es el más competente para ocuparlo (Ver Figura 2.3).

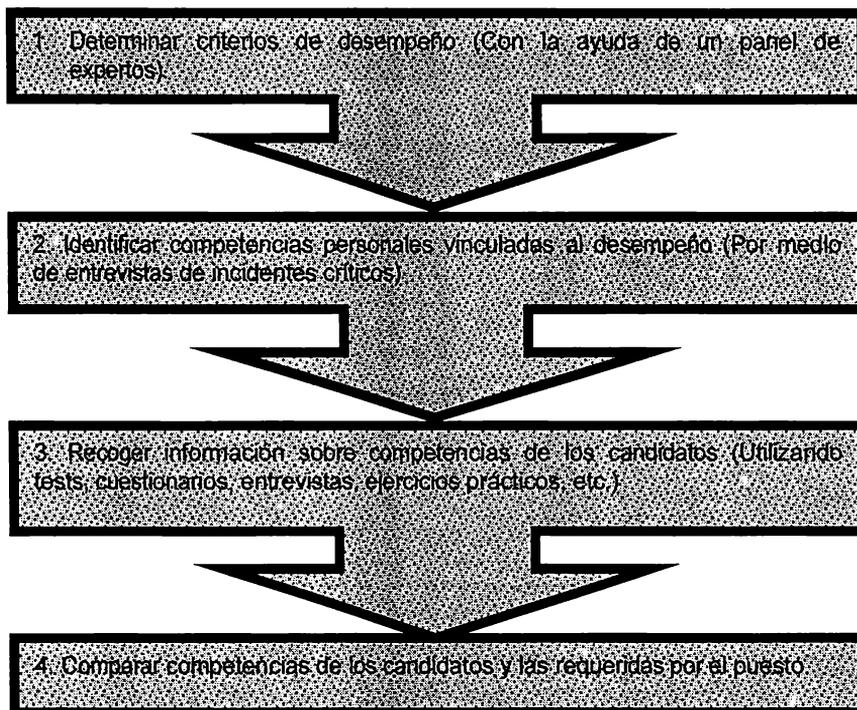


Figura 2.3: Etapas del proceso de selección por competencias (Bethell-Fox 1992; citado en Ramiro y Retiz, 2013),

## **2.2.4. Centros de Desarrollo y Evaluación.**

### **2.2.4.1. Concepto de Centro de Desarrollo y Evaluación.**

De acuerdo a Grados (2002), un *Centro de Desarrollo y Evaluación* es una 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 80% de esas pruebas y ejercicios son situaciones de trabajo, identificando a los candidatos más adecuados para el ámbito laboral. El proceso ejerce una doble función al proporcionar información cuantitativa-cualitativa acerca de lo que el individuo es capaz de hacer y hasta dónde puede llegar en su crecimiento tanto personal como organizacional.

La importancia de un Centro de Desarrollo y Evaluación radica en que su fin no es únicamente el de evaluar, sino que también ayuda al desarrollo de las cualidades y aptitudes que son importantes en el desempeño de cualquier trabajo, además de dar asesoría, capacitación y seguimiento respecto a la adquisición de conocimientos. Todo esto representa una herramienta muy importante para las empresas y sus empleados.

### **2.2.4.2. ¿Qué mide un Centro de Desarrollo y Evaluación?**

De acuerdo a Grados (2002), en un Centro de Desarrollo y Evaluación se miden las *dimensiones o competencias* que debe tener una persona para cubrir un puesto en forma exitosa. Dentro del argot de la Psicología son conocidas como *operantes*.

Durante la realización de los ejercicios, los candidatos muestran patrones de conducta que son las dimensiones a evaluar. Una dimensión es un área de habilidad o un conjunto de conductas que pueden ser agrupadas y clasificadas de

manera confiable como ejemplos de conductas observables y medibles, que están directamente relacionadas con el puesto a evaluar.

Las dimensiones se componen de conocimientos, habilidades y aptitudes. La diferencia entre una competencia y una dimensión estriba en que una dimensión es una conducta a evaluar al interior de la organización, mientras que en las competencias la conducta a evaluar puede llevar un proceso de normalización y certificación que se realiza por alguien externo a la empresa.

Las dimensiones deben quedar muy bien definidas tanto para la empresa, como para el coordinador y las sombras participantes, por lo que las definiciones de cada una no deben ser necesariamente de tipo académico, basta con que sea una definición aceptada o diseñada en la empresa.

Existen cuatro características esenciales de las dimensiones:

- 1) Debe ser un atributo gerencial o administrativo.
- 2) Debe ser lo bastante simple para definirse en términos conductuales.
- 3) Debe ser lo suficientemente observable en un centro para ser predecible, aguda y razonable.
- 4) Debe ser estable, para que las predicciones sean provechosas y verdaderas.

Algunos ejemplos de dimensiones son:

- 1) Comunicación oral: Capacidad para hacer una presentación oral y mostrar habilidad para escuchar y responder a lo que se le pide en forma coherente.
- 2) Liderazgo: Habilidad para influir en otros para dirigirlos a cumplir una meta de forma eficiente, empleando técnicas de persuasión y delegación de actividades.
- 3) Trabajo en equipo: Voluntad para cooperar con el grupo de trabajo en la toma de decisiones.

- 4) *Creatividad*: Búsqueda de soluciones analógicas, poco usuales o conocidas, enfocando problemas desde varios puntos de vista o concepciones.
- 5) *Trabajo bajo presión*: Capacidad para mantener la calma y responder con seguridad y firmeza en actividades de tiempo restringido o con alta capacidad requerida.
- 6) *Planeación y organización*: Proceso mediante el cual se establecen cursos de acción para sí y los demás miembros del equipo para completar la tarea.
- 7) *Sensibilidad*: Habilidad para responder y reaccionar a los problemas considerando sentimientos, emociones y necesidades ajenas.

#### **2.2.4.3. Personas que participan en un Centro de Desarrollo y Evaluación.**

Un *candidato* es una persona que tiene la oportunidad de ingresar a un Centro de Desarrollo y Evaluación para ingresar a un puesto, hacerse acreedor a una promoción o inscribirse al programa de desarrollo. Suele elegirse a los participantes con mucha probabilidad de éxito.

Los candidatos son personal próximo al nivel de supervisores, a quienes se desea proyectar hacia la media o alta gerencia en el plazo de 1 a 3 o 5 años y para demostrar sus habilidades. Se les preselecciona con cinco semanas de anticipación. Un requisito importante es que todos los candidatos permanezcan al mismo nivel de capacidad, ya que de no ser así existirían desventajas o los resultados entre ellos serían muy diferentes.

En algunas empresas existen programas para hacer la designación de candidatos, mediante un proceso llamado *autodesignación*, el cual funciona publicando los requisitos previos para aspirar a un puesto y solicitar que los interesados se inscriban. También se puede hacer una preselección a través del uso de *baterías de pruebas psicológicas*, las cuales nos dan una vista previa del tipo de personas

con que se contará en el Centro de Desarrollo y Evaluación. El *reclutamiento* externo también es una manera de designación en casos de selección. Para utilizar la autodesignación es necesario primero considerar si el centro será de evaluación o de desarrollo. Una forma más es aplicarlo a todo un departamento, nivel o puesto dentro de la empresa, considerando la información que se desea conseguir.

El número total ideal de candidatos deberá ser de seis, hasta llegar a ocho, pero no menos de cuatro. Los profesionistas, niveles, especialidades o puestos en que se aplica el Centro de Desarrollo y Evaluación son: fuerza de ventas, directores o alta gerencia, gerencia media, jefes de departamento o supervisores, técnicos especializados, investigadores, negociadores, docentes y becarios.

El *coordinador o administrador del centro* es la persona responsable de su buen funcionamiento, donde sus principales funciones son:

- 1) Define "para qué se aplicará" el Centro de Desarrollo y Evaluación.
- 2) Clasifica los puestos a evaluar.
- 3) Determina las conductas a observar, utilizando información relevante del perfil de puesto, obteniendo las dimensiones necesarias para el proceso.
- 4) Junto con el cliente, escoge, programa y diseña los ejercicios que se van a aplicar, donde es importante que sean una simulación de las actividades de trabajo.
- 5) Define los rangos de calificación y la forma en que serán aplicados durante el centro.
- 6) Elabora el reporte final de los resultados del centro y entrega los resultados en una reunión especial a los ejecutivos de más alto nivel de la empresa cliente.

Los *evaluadores* o “*sombras*” son otras de las personas que participan en un Centro de Evaluación y Desarrollo. Dentro de las principales actividades que realizan se encuentran:

- 1) Una vez que los candidatos han comprendido las instrucciones y dicen no tener dudas, las “*sombras*” no pueden participar, ni contestar ni hacer nada más, solo siguen a los candidatos a donde vayan.
- 2) De manera directa registran, observan, clasifican, evalúan, informan y retroalimentan la conducta de los candidatos. Cada *sombra* registra la conducta de 1 a 2 candidatos, ya que sólo en casos de *sombras* muy experimentadas se les asigna un tercero, no más.
- 3) Participan en el diseño de la plantilla de clasificación, donde se incluyen las conductas (dimensiones o competencias) a evaluar.
- 4) Verifican la aparición de las dimensiones a evaluar, y en caso contrario, reportan la situación al coordinador.
- 5) Redactan un reporte con la conclusión general y con observaciones específicas del desempeño del candidato o candidatos asignados.

Su tiempo de trabajo es de aproximadamente dos semanas. Después de dos años es necesario cambiar o reemplazarlos, en especial cuando se llevan a cabo Centros de Evaluación y Desarrollo de manera recurrente. Además de que conviene rotarlas para evitar el *efecto de halo*. Cuando un supervisor desempeña el papel de evaluador, debe someterse a capacitación (Grados, 2002).

### **CAPITULO 3: LA ENTREVISTA COMO TÉCNICA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.**

Una de las actividades efectuadas en la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología son las entrevistas que se realizan a sus usuarios (empresas y candidatos). De estas entrevistas se obtiene información importante que le ayuda a cumplir sus objetivos.

En este trabajo se toma en cuenta el tema de la entrevista por ser una herramienta muy utilizada dentro de ella. De los tipos de entrevista que existen, la que se utiliza en la Bolsa de Trabajo es la entrevista preliminar o inicial. Este tipo de entrevista es usado en varios de sus procesos.

Conocer qué es y cómo se lleva a cabo una entrevista, así como los tipos de preguntas y de entrevista que existen, entre otros subtemas relacionados, es necesario por la incidencia que tiene ésta en las actividades que lleva a cabo la Bolsa de Trabajo, tales como: brindar el servicio de atención (cualquier trato que se tenga con empresas y candidatos que solicitan sus servicios, ya sea para inscribirse, publicar vacantes, seguimientos, postulaciones, etc.) o dar asesorías sobre el proceso de reclutamiento y selección al que se enfrentarán los candidatos enviados a las vacantes ofrecidas.

#### **3.1. CONCEPTO Y OBJETIVOS.**

Varios han sido los autores que han definido la *entrevista*, entre ellas tenemos:

“La entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar, donde entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los

ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituyen una entrevista.

Durante la misma, cada participante tiene su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar” (Alles, 2003).

Una entrevista es “la interacción de al menos dos personas. Cada involucrado participa en el proceso y se influyen mutuamente, implica intercambios verbales cara a cara e inicia con un conjunto de metas en la mente. Es utilizada para evocar datos, información, creencias o actitudes del modo más hábil posible (Trull y Phares, 2003; citados en Llanos, 2005).

“Una entrevista es un proceso diseñado para solicitar información a un individuo, y tanto las preguntas como las respuestas se realizan de manera oral. Una *entrevista de selección* es un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño futuro en un trabajo, de acuerdo a las respuestas orales del solicitante” (Dessler y Varela, 2011).

A partir de estas definiciones podemos inferir que una entrevista implica el diálogo entre mínimo dos personas, donde intercambian información sobre uno o varios temas específicos, lo cual ayuda a cumplir con ciertas metas, teniendo como aspectos importantes a considerar los ademanes, posturas, gestos, entre otras expresiones, tanto verbales como no verbales, que realicen las personas participantes que sirvan de guía para lograr dichas metas u objetivos propuestos.

En el caso concreto de la *entrevista en el proceso de reclutamiento y selección de personal*, su objetivo principal consiste en valorar al candidato y probar si posee las competencias o características exigidas en el perfil de puesto y en qué grado, así como inferir si son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades y tareas que el puesto requiere (Llanos, 2005; Olleros, 2005).

Otros de sus objetivos son (Ramiro y Retiz, 2013):

- Obtener un conocimiento amplio sobre la vida del candidato y sus características de personalidad.
- Analizar rasgos de personalidad, estructura de carácter y apoyar la decisión de incorporarlo o no, a la platilla de la empresa.
- Proporcionar información relevante y esencial respecto al puesto por el cual el candidato está interesado.
- Establecer una alianza de trabajo con el interesado, a fin de lograr la participación y la cooperación que permita alcanzar los objetivos de la empresa.
- Establecer una alianza de trabajo basada en la empatía.

### **3.2. ETAPAS DE LA ENTREVISTA.**

De acuerdo a Grados (2003), la entrevista en el proceso de reclutamiento y selección de personal comprende las siguientes etapas:

#### **1) Apertura.**

Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

#### **2) Establecimiento del "Rapport".**

El rapport es la corriente de simpatía y de comunicación que se establece entre el entrevistado y entrevistador. Ayuda a disminuir la ansiedad del solicitante, crear un

clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Como parte del rapport existen dos aspectos:

- a) *Approach*: es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma. Entre las maneras de marcar esta distancia se encuentra el "tuteo" o por el contrario hablar de "usted", la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, etc.
- b) *Empatía*: es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben. Es la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así entenderla mejor.

### 3) Desarrollo:

Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene la mayoría de la información, sobre todo de tipo cuantitativo: datos generales, escolaridad, área ocupacional. El tipo de preguntas utilizadas generalmente en esta etapa son directas.

### 4) Cima.

Es la parte donde se obtiene la información cualitativa, que es la más significativa. En este momento es mayor la intervención del entrevistado. Se investigan áreas como el concepto de sí mismo, área familiar, pasatiempos, intereses y sus metas. Las preguntas generalmente son de tipo abierto.

### 5) Cierre.

Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista pronto terminará. Se puede preguntar si el candidato tiene o quiere agregar algo más, o si tiene alguna duda que aclarar. Es importante que se haga sentir al candidato que la entrevista valió la pena (Ver figura 3.1).

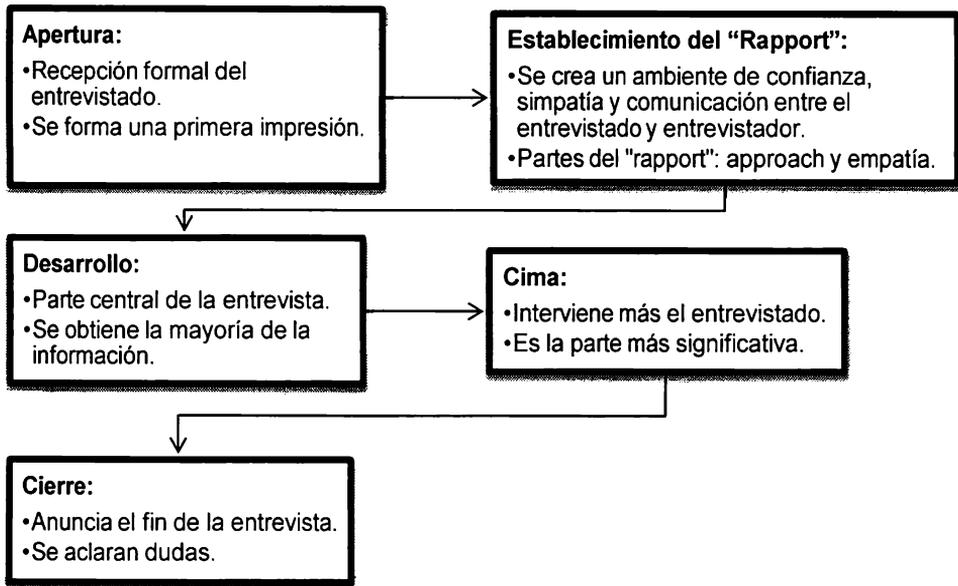


Figura 3.1: Etapas de la entrevista (Grados, 2003).

### 3.3. ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR SOBRE LA ENTREVISTA.

Existen algunos aspectos importantes que se deben considerar en la entrevista para que ésta sea exitosa, entre ellos encontramos:

#### 1) Planificación de la entrevista.

Antes de iniciar con la entrevista es necesario contar con un buen proceso de planificación de ésta, ya que ello nos permite realizar entrevistas más eficaces y aprovechar más el tiempo, así como conseguir una sistematización de la información que aporte el candidato. Además, la planificación permite que el entrevistador se prepare psicológicamente para ella.

Le permite al entrevistador informarse de lo necesario para conducir la entrevista, por lo que se debe de conocer bien el perfil de puestos y sus requerimientos, así como los datos generales del candidato, sobre todo aquellos que llamen la

atención, como los periodos de interrupción de los estudios, trayectoria laboral, etc. (Llanos, 2005).

El estudio previo del CV del candidato, evita que el entrevistador repita preguntas, por lo que podrá concentrarse en la información relevante al puesto y asegurarse de que conseguirá la información sobre los aspectos clave, sin olvidar los periodos de la vida del candidato interesantes para efectos de la selección, lo cual facilitará la decisión futura de si cubre o no con los requisitos del puesto.

El momento ideal para planificarla es inmediatamente antes de llevarse a cabo la entrevista (Olleros, 2005).

## 2) Preparación del ambiente de la entrevista.

La preparación del ambiente es un paso importante en el proceso de la entrevista para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que la perjudiquen. El ambiente se puede enfocar desde dos puntos:

- Ambiente físico: El lugar físico de la entrevista debe de ser privado y confortable, sin ruido, sin interrupciones, de carácter particular. Lo ideal es una sala pequeña, aislada y sin la presencia de otras personas que interfieran en su desarrollo.
- Ambiente psicológico: El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, coacciones ni imposiciones.

La espera es inevitable, por lo que se recomienda contar con varias sillas, y en la sala de espera con periódicos, revistas y literatura, en especial, publicaciones internas o información sobre la organización (Chiavenato, 2011).

### 3) Aspectos relacionados con el candidato y el entrevistador.

De acuerdo a Saavedra, Pérez y Fernández (2009), existen unas pautas básicas de comportamiento que se espera cumpla todo candidato y entrevistador. En lo que se refiere al *candidato*, dentro de entre ellas se encuentran:

- Cuidar la apariencia física.
- Revisar el curriculum entregado antes de entrar a la sala donde se realizará la entrevista.
- Dar pie a que el entrevistador tome en primer lugar la palabra.
- Hacer preguntas relacionadas con el trabajo, destacando las habilidades y capacidades o interesándose por el salario.
- Hacer preguntas relacionadas con la empresa y sobre las normas de trabajo.
- Despedirse del entrevistador cuando este le indique la finalización de la entrevista.

Dado lo importante que es para el candidato obtener el puesto, es frecuente que a causa del nerviosismo el candidato cometa algunos errores. Estos deben de ser conocidos por el entrevistador, para que así no influyan a tomar una decisión equivocada sobre la aceptación o no aceptación del candidato. Entre los errores más frecuentes están:

- Mostrar poco interés en el puesto.
- Hablar en exceso de temas ajenos al puesto, lo que puede dar la impresión de poco autocontrol.
- Jactarse de los logros propios, lo que puede dar la impresión de ser una persona vanidosa, e incluso se puede llegar a mentir sobre el desempeño anterior.

- Contestar muy deprisa o no escuchar a causa de la ansiedad, lo que puede llevar a no meditar las preguntas o interpretarlas mal, dando la impresión entonces de ser una persona poco reflexiva.

Por su parte, el *entrevistador* debe favorecer el clima de la entrevista y ayudar a crear un ambiente de confianza. Algunas pautas de comportamiento básicas que ayudan al entrevistador a llevar a cabo una entrevista exitosa son:

- Antes de entrar a la sala donde se llevará a cabo la entrevista, se debe de revisar el currículum y preparar las preguntas que se harán.
- Hacer que el candidato se sienta cómodo y relajado, utilizando un tono de voz suave y hablando brevemente de asuntos triviales.
- Hacerle preguntas acerca de sus estudios y capacidades, comentando si han hecho estudios comunes o en la misma universidad.
- Darle la posibilidad de que pregunte sobre el puesto de trabajo y la empresa, contestando a sus preguntas, mostrando una imagen positiva de la misma.
- Darle a entender el final de la entrevista, preguntándole, por ejemplo, si tiene alguna pregunta más que efectuar, y sugerir cómo se le comunicará el resultado de la misma, sin darle ninguna pista del sentido (favorable o desfavorable) de la entrevista.

Al igual que sucede con el candidato, el entrevistador también es susceptible de cometer algunos errores, por ejemplo:

- Efectuar preguntas que tienden a confirmar una primera impresión negativa.
- Acudir a la entrevista con estereotipos.
- Tener falta de información sobre el puesto.
- Sobreestimar la comunicación no verbal.
- Efectuar juicios precipitados.

- Comparar a los candidatos entre sí.
- Efectuar preguntas que lleven respuesta implícita.
- Llevar al candidato a un terreno ajeno.

Finalmente, en lo referente al *comportamiento no verbal*, como sonreír, alabar al entrevistador, usar perfume, los autoelogios, ser agradable y cortés, etc., se puede decir que si bien podrían afectar la valoración del candidato, no está del todo claro si es de manera favorable o por el contrario, ya que de acuerdo a Saavedra, Pérez y Fernández (2009), los efectos dependen más de la situación y de la predisposición que el entrevistador tenga, que de la propia actitud del candidato.

### 3.4. TIPOS DE ENTREVISTA.

La entrevista en el proceso de reclutamiento y selección de personal puede ser de diferentes tipos, clasificándose de acuerdo a ciertos criterios. Así tenemos que:

De acuerdo a Saavedra, Pérez y Fernández (2009), existen tres tipos de entrevista:

- 1) Entrevista estructurada: En ella todas las preguntas están preparadas de antemano por lo que el entrevistador se ciñe única y exclusivamente a ellas. Este tipo es imprescindible cuando existe más de un entrevistador, con el objeto de que todos sepan cuál va a ser la secuencia de preguntas y prepare cada uno parte de la misma.

Este tipo suele resultar muy mecánico, tanto para el entrevistador como para los candidatos, quienes pueden sentirse desalentados en el proceso, ya que se trata de una batería de preguntas a las que se debe de ir contestando, casi un interrogatorio.

- 2) Entrevista no estructurada: En ella el entrevistador tiene la posibilidad de elegir libremente el tipo de preguntas que realizará, al modo en que lo vaya exponiendo el candidato.
- 3) Entrevista semiestructurada o mixta: Se preparan con anticipación aquellas preguntas que se consideran más importantes, dejando a consideración del entrevistador aquellas que pueden ir surgiendo en la conversación.

Por su parte, Michael M. Harris (1989; citado en Saavedra, Pérez y Fernández, 2009) menciona que existen tres formas básicas de estructuración de entrevistas:

- 1) Entrevista de descripción de comportamiento: En ella se trata de trasladar al presente (o al futuro) un comportamiento ocurrido en el pasado.
- 2) Entrevista situacional: Es parecida a la anterior, pero ésta centra más las respuestas en las intenciones que en los hechos. Se analiza entonces las respuestas del aspirante ante situaciones hipotéticas, y permite observar la solución ofrecida por el mismo ante el planteamiento de un problema. A este tipo de entrevista se le conoce también con el nombre de *entrevista de solución de problemas*.
- 3) Entrevista estructurada integral: En este tipo de entrevista se plantean varios tipos de preguntas. Así, al igual que en la entrevista situacional, se plantea una situación para que el candidato conteste con intención, además de que realiza preguntas sobre el conocimiento de diversas áreas del puesto, simula un trabajo y pide al candidato que exprese sus sentimientos ante determinados requisitos del puesto.

Este tipo de entrevista provoca cierta tensión en el candidato y permite al entrevistador observar sus reacciones ante situaciones hipotéticas, por lo que también se le conoce como *entrevistas de provocación de tensión*.

Las entrevistas también se pueden clasificar de acuerdo al tipo de preguntas que utilizan. Según Dessler y Varela (2011), éstas se pueden clasificar en:

- 1) Entrevistas situacionales: En ellas, los cuestionamientos se centran en la habilidad del candidato para proyectar el comportamiento que tendría en una situación determinada.
- 2) Entrevista conductual: En este tipo de entrevista se pregunta a los entrevistados cómo se comportaron anteriormente en una situación específica.

Estos mismos autores nos ofrecen otra clasificación, la cual está basada en la forma en que se aplican. Por lo que hay:

- 1) Entrevista cara a cara: En ella dos personas se reúnen y una entrevista a la otra solicitando respuestas orales a preguntas orales.
- 2) Entrevista secuencial: El candidato es entrevistado en serie por varias personas, antes de que se tome la decisión respecto a la selección.
- 3) Entrevista de panel: El solicitantes es entrevistado simultáneamente por un grupo o panel de entrevistadores, en vez de hacerlo de forma secuencial o individual.
- 4) Entrevista por teléfono: Este tipo puede ser más exacto que el que se realiza cara a cara para juzgar la conciencia, la inteligencia y las habilidades interpersonales del individuo, ya que se centran más en respuestas sustanciales y se obtienen respuestas en ocasiones más espontáneas.

#### **3.4.1. Tipos de preguntas en una entrevista.**

La manera de preguntar puede afectar las respuestas que se reciban, por lo que es importante cómo se formulan las preguntas. Es común que el entrevistador induzca al entrevistado según las expectativas que puso en él o el preconceito que se formuló, ya sea por referencias o por haber leído sus antecedentes.

Entonces se puede decir que para obtener resultados más exactos, el entrevistador debe de ser neutral.

Tampoco conviene que el entrevistador haga sentirse al entrevistado acusado, juzgado o imputado de algo, ya que éste debe sentirse libre de expresarse.

En una entrevista pueden hacerse distintos tipos de preguntas, algunas más convenientes que otras, así tenemos que existen (Alles, 2003) (Ver tabla 3.1):

Tipo de preguntas.	Características.
<b>Cerradas.</b>	Son aquellas que se pueden contestar con una sola palabra, por lo general, "sí" o "no". De la respuesta suele derivarse otra pregunta.
<b>De sondeo.</b>	Son sencillas y cortas, tales como: ¿por qué?, ¿cuál fue la causa?, ¿qué sucedió después?, etc.
<b>Hipotéticas.</b>	Cuando se utiliza este tipo, se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso, por ejemplo, que se relacione con el puesto o la empresa, para que lo resuelva: ¿qué haría usted si...?, ¿cómo manejaría usted...?, ¿cómo resolvería usted...?, en caso de que..., etc. Son pertinentes cuando lo que se desea evaluar son conocimientos.
<b>Malintencionadas.</b>	Son las que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables. Estas no son útiles ni aconsejables.
<b>Provocadoras.</b>	Son útiles para evaluar la reacción del candidato. Se formulan repentinamente de modo que interviene el factor sorpresa.

<p><b>Que sugieren la respuesta esperada.</b></p>	<p>Son aquellas donde queda claro lo que se espera que el entrevistado responda, por ejemplo: "Usted se propone terminar su carrera, ¿verdad?".</p>
<p><b>Abiertas.</b></p>	<p>Inducen al entrevistado a explayarse sobre el tema y le permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño: modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de exposición, expresión corporal, etc.</p> <p>Sin embargo, si el aspirante se desvía un poco de la entrevista, es conveniente interrumpirlo e indicar algo en relación con el tema que se desea evaluar, con el objetivo de reanudar el hilo.</p>

Tabla 3.1: Tipos de preguntas en una entrevista de trabajo (Alles, 2003).

El éxito de una entrevista se debe en gran medida a cómo se pregunta y en saber escuchar, por lo que de acuerdo a Alles (2003) es importante:

- Tratar de formular preguntas de manera que puedan comprenderse fácilmente.
- Efectuar una sola pregunta a la vez.
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas.
- No formular preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a facilitar, con exactitud, la información deseada.
- Formular inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a adoptar una actitud negativa.

### **3.5. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.**

Otro tipo importante de entrevista en los procesos de reclutamiento y selección, pero que se utiliza más en este último es la *entrevista por competencias*.

Éste es un tipo de entrevista muy útil, debido a que hoy en día las organizaciones no sólo se conforman con seleccionar profesionales que sepan hacer bien su trabajo, sino que también les preocupa que tengan el potencial para desarrollar otras actividades diferentes a las que tienen que ver con el trabajo para el cual son contratados (Torres, 2006; citado en Ramiro y Retiz, 2013).

Cuando una empresa trabaja por competencias laborales, es necesario seleccionar en función de ellas, ya que éstas son más importantes que las destrezas, conocimientos, habilidades, la inteligencia o las credenciales para el desempeño laboral de una persona (Alles, 2004; citado en García Martínez, 2010).

#### **3.5.1. Concepto.**

De acuerdo a Chiavenato (2011), las *competencias* describen los conocimientos, las motivaciones y los comportamientos asociados con el éxito o fracaso de un empleo. Son conductas y habilidades observables que permiten predecir comportamientos futuros.

Cada organización debe elaborar su propio listado de competencias, las cuales se determinan, generalmente, por los valores de la empresa y por el perfil de sus trabajadores.

La *entrevista por competencias* es "una entrevista estructurada que pide a los solicitantes relatar incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el empleo a conseguir. Supone que el comportamiento pasado es el mejor indicador del comportamiento futuro." (Torres y Vargas, 2007; citados en García Martínez, 2010).

Esta entrevista está orientada a identificar comportamientos asociados a la competencia, teniendo como objetivo encontrar a los candidatos adecuados que reúnan un determinado tipo de habilidades (Torres, 2006; citado en Ramiro y Retiz, 2013). Por lo que es la situación ideal en la que se puede obtener ejemplos de comportamiento pasado, siendo su meta captar esa imagen completa de dichos comportamientos en un candidato.

### 3.5.2. Tipos de preguntas en una entrevista por competencias.

De acuerdo a Torres y Vargas (2007; citados en García Martínez, 2010), en una entrevista por competencias puede haber cuatro tipos de preguntas:

- 1) Preguntas situacionales: Plantean una situación de trabajo típica para determinar lo que hizo el candidato en situaciones similares.
- 2) Preguntas sobre el conocimiento del puesto: Examinan los conocimientos relacionados con el trabajo que tiene el solicitante. Pueden tener relación con las habilidades profesionales básicas o habilidades gerenciales o con las científicas complejas.
- 3) Preguntas de simulación de muestra de trabajo: Involucran situaciones en las que a un solicitante se le pide responda preguntas relacionadas con el desempeño de una tarea.
- 4) Preguntas sobre requisitos del trabajador: Intentan determinar la disposición del solicitante a adaptarse a los requisitos del puesto.

Junto con estas preguntas, en este tipo de entrevista se utilizan ciertas técnicas que ayudan a obtener una entrevista exitosa:

- Las preguntas que se hacen deben de producir información sobre comportamientos relevantes a cada competencia.

- Se deben de hacer preguntas de seguimiento para destacar con precisión cuatro elementos importantes en las respuestas: Situación, Tarea, Acción Y Resultados (STAR).
- Tomar notas durante la entrevista que apoyen la decisión de contratación.
- Mantener un ambiente positivo con los candidatos para asegurar una experiencia relajada y positiva.
- Mantener la entrevista enfocada y dentro del tiempo programado (el tiempo máximo se recomienda sea de 45 minutos).

### 3.5.3. Componentes de una “STAR”.

Como ya se mencionó anteriormente, al utilizar la entrevista por competencias es necesario recabar una historia completa en las respuestas del candidato, donde detalle la situación en la que actuó, las acciones que realizó y los resultados que obtuvo de ello. Estos tres componentes en la definición de cada experiencia o logro pasado que nos relata, permiten medir las competencias que se pretenden evaluar. A este grupo de componentes lo llamamos “STAR” (*Situación/Tarea, Acciones y Resultados*) (García Martínez, 2010) (Ver Tabla 3.2):

Componente	Descripción
<p><b>Situación o tarea:</b></p> <p><b>¿Por qué?</b></p>	<p>La situación y la tarea se combinan y forman una introducción, forma el cuerpo principal de la respuesta. Se refieren al ¿por qué? una acción tuvo lugar, lo que hace que se investigue el propósito o las condiciones que dieron lugar a dicha acción. De este modo se logra definir qué tan favorables o desfavorables fueron las circunstancias bajo las cuales se dieron las acciones.</p>
<p><b>Acciones:</b></p> <p><b>¿Qué hizo?</b></p>	<p>Son las más importantes porque nos muestran el comportamiento del candidato. Entre las acciones figuran las medidas adoptadas para llevar a cabo una asignación</p>

<p><b>¿Cómo lo hizo?</b></p>	<p>de trabajo, la manera en que se contribuyó en un proyecto particular, lo que se hizo para cumplir con un trabajo difícil o las precauciones que alguien debería haber tomado, pero que no hizo. Se obtiene entonces información respecto a lo que se ha hecho de forma individual.</p>
<p><b>Resultados:</b> <b>¿Cuáles fueron los efectos de la acción?</b></p>	<p>Son los efectos de las acciones del candidato. Nos dicen los cambios o diferencias producidas por las acciones de la persona y si las acciones fueron eficaces y apropiadas. Mediante ellos se debe llegar a identificar si tuvieron alguna repercusión en la situación original. Son la conclusión de la respuesta de la pregunta planteada.</p>

Tabla 3.2: Componentes de una STAR (García Martínez, 2010).

Los tres componentes son necesarios para lograr una comprensión cabal del comportamiento del candidato. Lo ideal es que se obtenga una *STAR completa*, ya que esto indica que cumple con una competencia.

Sin embargo, se puede dar el caso en que muchas de las respuestas de los candidatos tiendan a ocultar o evadir el comportamiento que se busca en ellos, lo que da lugar a *STAR's falsas y parciales*.

De acuerdo a Torres (2006; citado en Ramiro y Retiz, 2013) las *STAR's falsas* son respuestas que resultan ambiguas, consignan una opinión, son técnicas o están orientadas al futuro. Se dice que son falsas porque aparentan dar el comportamiento necesario, pero en realidad no lo hacen. Existen tres tipos de *STAR's falsas*:

- 1) *Planteamientos ambiguos*: Son planteamientos generales que podrían parecer buenos, pero que no dan datos específicos sobre lo que realizó el candidato.

2) Opiniones: Son las ideas, juicios o pareceres personales de un candidato. Nos dicen lo que un candidato piensa u opina de algo, pero no dan información acerca de su comportamiento.

3) Planteamiento teóricos orientados al futuro: Dicen lo que el candidato haría, le gustaría hacer o habría hecho, pero no lo que en realidad hizo.

Por su parte, una *STAR parcial* es aquella en donde la información que nos proporciona el candidato está dada por partes, u omite una(s) parte(s) de ella, lo que hace que su descripción no sea entendible por completo. Ante esto, lo que se debe de hacer es un seguimiento para completar la información faltante, empezando por reconocer qué partes de la STAR proporcionó el candidato y cuáles le faltan.

Las acciones a seguir en un entrevistador de acuerdo al tipo de STAR obtenida son (Torres, 2006; citado en Ramiro y Retiz, 2013):

- Si se obtuvo una STAR parcial, se debe de realizar seguimiento para obtener una STAR completa.
- Si se obtuvo una STAR falsa, se debe realizar seguimiento para obtener una STAR verdadera.
- Si se obtuvo una STAR completa, se debe realizar seguimiento para obtener una segunda STAR.

#### **3.5.4. Beneficios de la entrevista por competencias.**

La entrevista por competencias aporta los siguientes beneficios (Miranda, 2007; citado en García Martínez, 2010):

- 1) Atrae a los candidatos idóneos competentes, orientados a resultados comprobables a partir de sus conocimientos, habilidades y experiencias.

- 2) Se realiza con preguntas en las que el candidato responde en base a su experiencia en el campo laboral, que lo obligan a dar una explicación para evitar que intente mentir en la entrevista con una respuesta cerrada, y cada pregunta está relacionada a una competencia.
- 3) Disminuye la rotación de personal, ya que el candidato cuenta con los conocimientos, habilidades, experiencia y competencias idóneas para cubrir el puesto requisitado en la organización.
- 4) Los candidatos se pueden certificar a partir de sus competencias, ya que al reconocerle las adquiridas, los modelos desarrollados del enfoque por competencias apuntan a dar una calificación del mismo valor de los títulos educativos.
- 5) Disminuye los costos de organización, ya que el escoger al candidato idóneo, se logra que no se vaya y se tenga que seleccionar a otra persona, lo que genera costos a la empresa.
- 6) Disminuye tiempo y esfuerzo, ya que evita seleccionar a más personas, porque se cuenta ya con el candidato que cubre con las habilidades, conocimientos y experiencias que se necesitan.
- 7) Objetiviza la selección, porque el análisis se centra en hechos concretos, los cuales se relacionan con las competencias que se buscan. Además ayuda a unificar criterios de selección de personal y optimizar el procedimiento de la entrevista.
- 8) Se puede utilizar tanto para la selección de empleados, la detección de necesidades por competencias y para evaluar el desempeño del personal, a través de sus competencias.

### 3.6. ENTREVISTA INICIAL EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

#### 3.6.1. Concepto y características.

De acuerdo a Llanos (2005) existen otros tres tipos de entrevista, además de los antes mencionados, los cuales se definen de acuerdo al momento en que se aplican durante el proceso de reclutamiento y selección. Éstos son:

1) Entrevista inicial o preliminar.

Es una entrevista, breve y de primer contacto, la cual pretende ser un primer filtro de candidatos. Se puede decir que está dentro del proceso de *preselección*.

Permite tener una primera impresión del candidato y al mismo tiempo da al aspirante una impresión general de la organización o empresa. El entrevistador se cerciora si el interesado posee los requisitos esenciales (escolaridad, lejanía o cercanía del domicilio, aspiraciones económicas, estudios, experiencia en el área, características físicas requeridas, etc.), y se descarta desde ese momento a aquellos candidatos que no se acercan al perfil. En algunas empresas, antes de celebrar esta entrevista, los candidatos llenan una presolicitud.

En esta entrevista se comunican al candidato las condiciones, las características, las funciones y los atributos (prestaciones, horarios, funciones, peculiaridades del puesto, condiciones de trabajo, responsabilidades, remuneración, ubicación física de donde se llevará a cabo el trabajo, subordinados, superiores, etc.) propios del puesto, con el objetivo de depurar el número de candidatos que se presentan y concentrarse en los solicitantes que tentativamente se acercan al perfil y están de acuerdo en continuar con el proceso de selección. Es aquí donde el candidato decide si seguir el proceso o abandonarlo.

Como consecuencia de esta entrevista, se solicita a los candidatos llenar una solicitud de empleo más completa.

## 2) Entrevista de análisis.

La entrevista de análisis o con enfoque clínico se encuentra en medio del proceso de selección. Ésta puede llevarse a cabo en dos sesiones, para lo cual, el seleccionador tendrá que acordar las fechas con el candidato.

## 3) Entrevista final.

Una vez cumplidos los objetivos de la entrevista con enfoque clínico, se define qué candidato es el adecuado para incorporarlo a la empresa. Entonces se le canalizará para una última entrevista con el futuro jefe del candidato, quien evaluará específicamente sus conocimientos, habilidades y experiencia, además de conocerlo personalmente.

Es muy probable que el futuro jefe del candidato desee platicar con los responsables de la selección para conocer las evaluaciones y sus impresiones generales del candidato, por lo que se recomienda que los entrevistadores sean discretos con la información que les soliciten y garantizar el carácter confidencial que tiene la misma. Se indicará, de acuerdo al análisis y pruebas aplicados, quién es el mejor candidato para el puesto a cubrir y por qué.

De estos tres tipos de entrevista que presenta el autor, el que utiliza la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología es la entrevista inicial, ya que ésta se aplica a los usuarios de la Bolsa para hacer un primer filtro de candidatos a cubrir las vacantes que se ofrecen en ella. Se hace la entrevista con el objetivo de conocer si cumple con los requisitos mínimos que se buscan en el candidato, además de brindarle información al solicitante sobre la vacante, lo cual le hace tomar la decisión de postularse o no.

Así, al realizar esta entrevista se cumple con la tarea de realizar una depuración de candidatos a través de una entrevista que permita a la Bolsa de Trabajo

descartar a los candidatos no aptos a cubrir la vacante, por no reunir los requisitos mínimos que el puesto exige.

La entrevista inicial se utiliza como un elemento previo de filtro. Constituye una primera toma de contacto con el candidato/a, así como una primera evaluación. Suelen ser bastante breves y las preguntas que se hacen son de tipo general, con el fin de contrastar los datos del currículum con los requeridos en la oferta.

Por lo que, de acuerdo a Aguilar (2010), la preparación para este tipo de entrevista deberá incluir:

- El estudio del currículum vitae.
- El estudio de la solicitud de empleo y otros datos.
- El estudio de los requerimientos del empleado.

Es recomendable que la preparación del que ha de conducir la entrevista contemple formular un cuadro de preguntas y observaciones, crear un ambiente de confianza y amistad que facilite las respuestas, además de tomar datos escritos inmediatamente después de contestar las preguntas.

El entrevistador puede formular preguntas estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas y de provocación de tensión, aunque generalmente las que más se utilizan son las preguntas estructuradas.

Los pasos de la entrevista preliminar son:

- 1) Preparación del entrevistador.
- 2) Crear un ambiente de confianza.
- 3) Intercambio de información.
- 4) Terminación.
- 5) Evaluación.

Durante la entrevista se debe proporcionar a los candidatos una guía del proceso en la cual se señale, de ser el caso, los documentos recibidos, las fases del

proceso y el candidato declare que ha recibido la información sobre el proceso al que se someterá y dé su autorización (Villicaña, 2010).

Al igual que en otros tipos, en la entrevista preliminar se pueden dar ciertos errores, lo cual hace énfasis en la importancia de contar con un buen análisis en los procesos de selección, ya que podemos prevenir dos clases de errores: identificar candidatos aparentemente válidos que no lo son realmente, o viceversa, identificar candidatos aparentemente no aptos que, sin embargo, son válidos.

Se debe de tener cuidado de no cometer este tipo de errores, ya que cuando llamamos a candidatos aparentemente válidos y luego no lo son, se pierde gran cantidad de tiempo.

Por su parte, los candidatos aparentemente no aptos son aquellos que por un currículum mal presentado o mal desarrollado no son llamados y podemos estar perdiendo candidatos potencialmente buenos (Aguilar, 2010).

Es así que podemos entender que este tipo de entrevista es útil, además de lo antes mencionado, para aclarar las dudas que surgen después de leer el CV presentado por el candidato, así como permite obtener mucha información adicional, la cual servirá en gran medida para llevar a cabo un proceso de selección exitoso.

**7. PROPUESTA DE MEJORA  
PARA EL PROCESO DE  
SEGUIMIENTO A LAS  
EMPRESAS Y CANDIDATOS  
QUE SOLICITAN LOS  
SERVICIOS DE LA BOLSA DE  
TRABAJO DE LA FACULTAD  
DE PSICOLOGÍA DE LA  
UNAM.**

## **7. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE SEGUIMIENTO A LAS EMPRESAS Y CANDIDATOS QUE SOLICITAN LOS SERVICIOS DE LA BOLSA DE TRABAJO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNAM.**

### **7.1. INTRODUCCIÓN.**

El presente Informe Profesional de Servicio Social describe la experiencia obtenida durante la prestación del Servicio Social, la cual se desarrolló en la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM. Sin embargo, su objetivo principal es hacer un aporte a la institución que sirva para realizar de una mejor manera las actividades que desempeña, en específico, el seguimiento a empresas y candidatos, quienes son las personas que solicitan sus servicios.

Al explicar cómo se llevaban a cabo las actividades realizadas durante el Servicio Social se sientan las bases para poder exponer una serie de sugerencias que sirvan para mejorar el ejercicio de esta actividad de la Bolsa de Trabajo, trayendo consigo beneficios para ella y sus usuarios.-

Se ve la oportunidad de elaborar esta propuesta de mejora debido a que durante la prestación del Servicio Social se presentaron una serie de inconvenientes los cuales hicieron ver la necesidad de realizarla.

### **7.2. JUSTIFICACIÓN.**

El proceso de seguimiento a empresas y candidatos que se realizó en la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM como parte del Servicio Social consistía en llamar por teléfono a las empresas con el objetivo de obtener información sobre la vigencia de las vacantes, para seguir las ofreciendo, y en el caso de estar ya cubiertas, se preguntaba además (en base a un pequeño cuestionario) si la vacante fue ocupada por una persona enviada por la Bolsa de Trabajo o perteneciente a la Facultad de Psicología.

Así mismo, en caso de no ser cubierta por alguien de la Bolsa o la Facultad, se le preguntaba a la persona representante de la empresa sobre las posibles causas por las cuales el candidato enviado no fue aceptado, o en algunos casos, se le pedían algunas sugerencias para que con ello, los candidatos que se enviaran, estuvieran más capacitados y con más herramientas, para que en posteriores postulaciones, contaran con mayor oportunidad de cubrir la vacante.

Para llevar a cabo estas actividades se utilizaba la entrevista como principal método de obtención de información, además de un formato especial (un pequeño cuestionario) donde se registraban las observaciones y/o sugerencias expuestas por los representantes de las empresas.

Este proceso, si bien daba información útil para la Bolsa, también presentaba una serie de inconvenientes que hicieron ver la necesidad de contar con un mejor procedimiento de seguimiento. Los problemas que se presentaban en la realización de este procedimiento son la razón de la propuesta de mejora que describirá el presente Informe Profesional de Servicio Social. Dichos inconvenientes presentados consistían principalmente en que:

- 1) El procedimiento no se realizaba de manera sistemática, es decir, no había un tiempo establecido para realizarlo periódicamente.
- 2) No había una persona que fuera la encargada exclusivamente de llevar a cabo este procedimiento.
- 3) Las personas representantes de las empresas no siempre estaban disponibles para atender la llamada.
- 4) Las personas representantes no siempre avisaban de la situación de sus vacantes o de los candidatos enviados.
- 5) Sólo se utilizaba la vía telefónica para realizar este procedimiento.
- 6) La información que se nos proporcionaba, en ocasiones era ambigua o no representaba un aporte para mejorar el servicio de la Bolsa.
- 7) Las personas que enviábamos no siempre informaban a la Bolsa sobre su situación (si ya fueron contratadas, si se quedaron en determinada fase del proceso de selección, etc.)

- 8) No se hacía seguimiento del candidato después de que se le proporcionó la vacante, sólo se deja a éste la recomendación de que visite la Bolsa para comentar cómo le fue.
- 9) No se hacía seguimiento de los candidatos enviados en caso de haber cubierto alguna vacante ni a las empresas contratantes.

La elaboración de esta propuesta pretende entonces ser un aporte a la Bolsa de Trabajo, ya que esto contribuiría a:

- 1) Realizar un trabajo más organizado.
- 2) Unificar los criterios de desempeño para esta actividad que realiza la Bolsa, y con ello, estar en concordancia con la misión, visión y objetivos de la misma.
- 3) Aumentar la eficiencia y calidad esperada en los servicios que ofrece la Bolsa.
- 4) Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de las personas que trabajan en ella, así como de recursos materiales.
- 5) Tener más control sobre la información de las vacantes ofrecidas y los candidatos enviados de la Bolsa hacia las empresas.
- 6) Poder medir (aunque sea de manera parcial) los resultados obtenidos con las actividades que realiza la Bolsa, ya que la información obtenida permitiría conocer qué tanto se logran las metas de la Bolsa, en especial, la de cubrir las vacantes ofrecidas con personas pertenecientes a la Facultad de Psicología.
- 7) Mejorar la imagen de la Bolsa de Trabajo.

Son éstas las razones que se tienen para ver la viabilidad de proponer algunas medidas que sirvan de apoyo para realizar un proceso de seguimiento más eficaz y efectivo. Dichas propuestas se describen a detalle en el siguiente apartado (Ver apartado 7.3) (Ver figura 7.1).

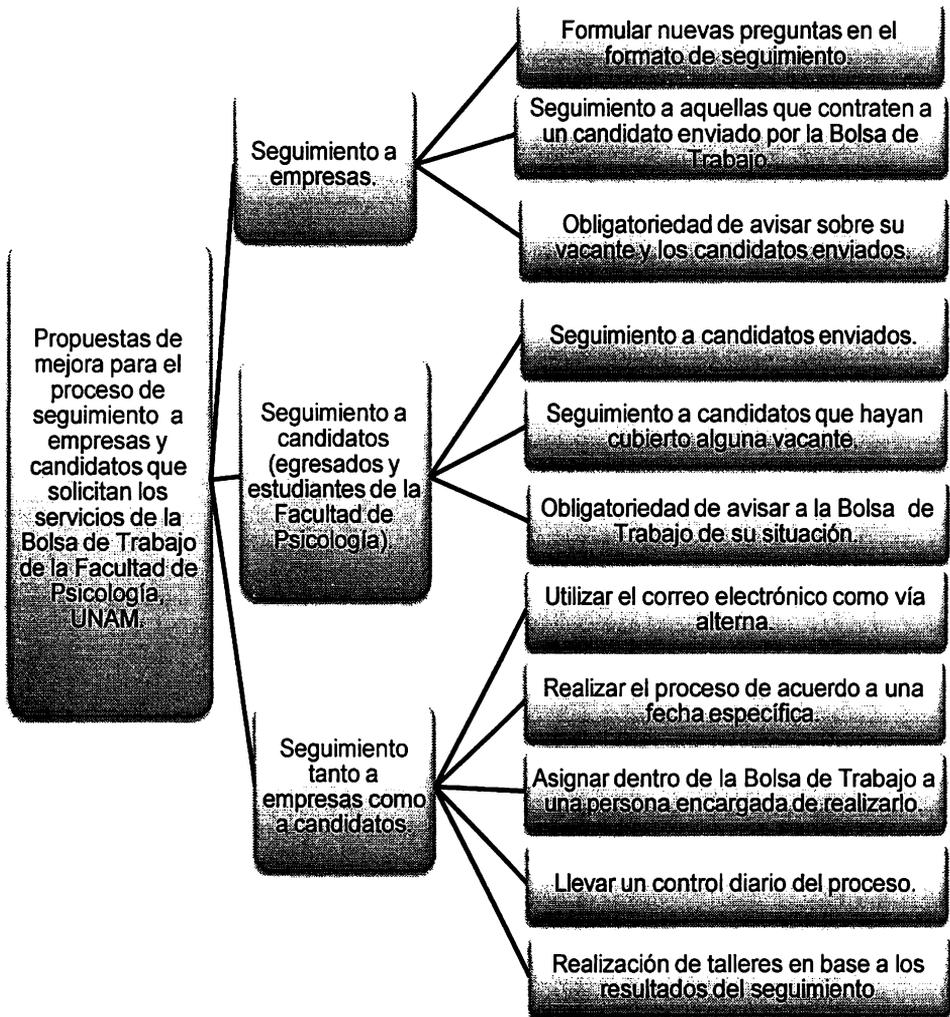


Figura 7.1: Propuestas de mejora al proceso de seguimiento a empresas y candidatos en la Bolsa de Trabajo, Facultad de Psicología, UNAM.

### **7.3. PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL PROCESO DE SEGUIMIENTO A LAS EMPRESAS Y CANDIDATOS QUE SOLICITAN LOS SERVICIOS DE LA BOLSA DE TRABAJO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNAM.**

Las sugerencias de mejora al proceso de seguimiento a las empresas y candidatos que solicitan los servicios de la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM, las cuales son el objetivo principal del presente Informe Profesional de Servicio Social, y que se presentan en base a la experiencia obtenida durante la prestación del Servicio Social, consiste en proponer lo siguiente:

#### **1) Formular nuevas preguntas dentro del formato de seguimiento a empresas que solicitan los servicios de la Bolsa de Trabajo.**

Como ya se mencionó anteriormente, en el caso del seguimiento de candidatos y de vacantes que se realizaba en las empresas, el principal objetivo era obtener información sobre la vigencia de las vacantes, para seguir las ofreciendo, y en el caso de estar ya cubiertas, se preguntaba si la vacante fue ocupada por una persona enviada por la Bolsa de Trabajo o perteneciente a la Facultad de Psicología. En caso de no ser cubierta por alguien de la Bolsa o la Facultad, se le preguntaba también a la persona representante de la empresa sobre las posibles causas por las cuales el candidato enviado no fue aceptado, o en algunos casos, algunas sugerencias para que con ello, los candidatos que se enviaran, estuvieran más capacitados y tuvieran más herramientas, para que en posteriores postulaciones, contaran con mayor oportunidad de cubrir la vacante.

Si bien esta información es muy importante y valiosa, se puede obtener más información añadiendo otras preguntas al formato que se utilizaba para realizar este seguimiento.

Así, se sugiere preguntar, además de lo anterior, sobre cuántas personas enviadas mandaron CV y fueron a entrevista, solicitando los nombres de dichas personas, en qué fase del proceso de selección se quedaron, su desempeño durante éste, qué competencias o características específicas les faltan a los candidatos enviados para cubrir la vacante, así como otras razones para su no contratación, lo que permitiría llevar más control de la información y hacer el seguimiento correspondiente a estas personas, ya sea para preguntar cómo les fue en el proceso de selección o para saber el motivo por el cual no asistieron a entrevista o mandaron su CV, así como para conocer cuáles podrían ser las inquietudes o cuestiones que deben ser apoyadas bajo la aplicación de un taller o conferencia.

Así mismo, se podría preguntar acerca del servicio que se les ofrece en la Bolsa de Trabajo, preguntando principalmente sobre la calidad de éste, tratando de recopilar información acerca de su opinión sobre la atención que reciben, del tiempo de respuesta, de la manera en que se difunden sus vacantes y de las facilidades que les brinda la Bolsa para que en caso necesario, realicen algunos eventos, etc.

Todo ello ayudaría a mejorar el servicio y la imagen de la Bolsa de Trabajo (Ver Anexo 4).

## **2) Realizar un seguimiento a los candidatos enviados.**

En la Bolsa de Trabajo cada vez que una persona es enviada a una vacante, se le sugiere que avise a la Bolsa sobre los avances o resultados obtenidos en el proceso de selección al cual se sometió para postularse a la vacante ofrecida.

Sin embargo, la Bolsa de Trabajo no realiza un seguimiento como tal de estas personas. Es por esto que se sugiere que, al igual que pasa con las empresas que solicitan sus servicios, también se haga un seguimiento de los candidatos, con el

fin de obtener información sobre sus experiencias y demás información que nos permita conocer cómo es que vivieron este proceso.

Para realizar esto, se propone la elaboración de un formato, el cual se aplique a todo candidato enviado a alguna(s) vacante(s) ofrecidas por la Bolsa de Trabajo.

Este formato estaría compuesto por preguntas relacionadas con la experiencia que tuvo durante el proceso de selección, sobre sus impresiones y sobre las necesidades de asesoría que pudiera tener. Por ejemplo, se preguntaría sobre la fase del proceso de selección en la que se quedaron y su impresión sobre ello, si obtuvo retroalimentación por parte de la empresa, si asiste a los talleres y demás actividades que ofrece la Bolsa de Trabajo, si cree haber obtenido algún beneficio con ellos, qué tipo de temas le gustaría que se abordaran en ellos, así como preguntarle acerca del servicio que ofrece la Bolsa, si le parece adecuado o si tiene algunas sugerencias que hacer en relación a la atención, la manera en que se maneja la postulación de las vacantes, el apoyo que recibe de la Bolsa, etc. (Ver Anexo 5).

La información obtenida podrá servir para tomar decisiones sobre la viabilidad o no de seguir postulando vacantes de una determinada empresa y para poder ofrecer o mejorar algunos servicios, los cuales le sirvan de ayuda al candidato para tener una mejor experiencia en el proceso de selección al que se somete.

### **3) Realizar seguimiento a candidatos que hayan cubierto alguna vacante y a la empresa que los contrató.**

Así como no se lleva un seguimiento a los candidatos enviados en la Bolsa de Trabajo, un inconveniente más que se presentó durante la prestación del Servicio Social es el hecho de que no se lleva a cabo un seguimiento a las personas que han cubierto una vacante, las cuales fueron enviadas por la Bolsa de Trabajo, ni a las empresas que los contrataron.

Se sugiere entonces realizar este seguimiento, el cual tendría el objetivo de conocer la impresión que tiene el candidato sobre su nuevo empleo, además de obtener información sobre la empresa que postuló la vacante y conocer el nivel de desempeño que tienen los usuarios de la Bolsa en este nuevo empleo, entre otros aspectos.

Este proceso se haría a través de llamadas telefónicas o envío de correos electrónicos durante los tres primeros meses después de haber obtenido la vacante, tanto a las personas contratadas como a las empresas para conocer como se ha llevado a cabo este primer periodo después de haber sido contratado. Se utilizaría para ello un formato especialmente elaborado para obtener la información.

Esta información serviría, como en casos anteriores, para saber más acerca de las empresas que solicitan los servicios de la Bolsa y para hacer saber al candidato del apoyo con el que cuenta una vez obtenida la vacante, así como para dar una buena imagen de la Bolsa, quien se preocuparía por ambas partes, al estar pendiente de lo que suceda con ellos.

Es importante hacer este seguimiento porque en algunas ocasiones se puede dar el caso de que el candidato, una vez obtenido el puesto, no cumpla con sus obligaciones o deje el empleo, o cualquier otra situación que genere una mala imagen tanto de sí mismo, como de la Bolsa, lo cual siempre es necesario atender, así como el hecho de que la empresa no cumpla con lo prometido durante el proceso de selección, situaciones importantes. Esta información al igual que ha pasado con propuestas anteriores, serviría de base para que se lleven a cabo ciertas acciones que beneficien tanto a empresas como a candidatos.

Se harían preguntas relacionadas a la satisfacción laboral, al cumplimiento del empleado con la empresa y viceversa, así como sobre el desempeño de la persona dentro de la empresa (Ver Anexos 6 y 7).

#### **4) La obligatoriedad por parte de los candidatos enviados de avisar a la Bolsa de su situación.**

Cada vez que se ofrece una vacante a un candidato, se le sugiere que avise a la Bolsa sobre su experiencia y sobre lo que sucedió con él durante el proceso de selección a la que se someterá.

Cuando los usuarios se inscribían a la Bolsa de Trabajo, se les hacía firmar una carta compromiso donde se les pedía que informaran a ésta sobre ello, pero no se hacía como algo obligatorio.

Esto provocaba que la mayoría de las veces no se obtuviera ninguna información de los candidatos, lo cual traía como consecuencia que la Bolsa no contara con la información necesaria para poder ayudarlos a mejorar su experiencia, o para poder hacer algo al respecto en caso de que una empresa no estuviera haciendo lo acordado con la Bolsa de Trabajo, por citar algunos ejemplos.

Lo que se sugiere entonces es que en dicha carta compromiso se establezca como obligatorio informar a la Bolsa de Trabajo, por parte del candidato, sobre lo sucedido en el proceso de selección de la(s) vacante(s) a las cuales se postuló.

De no hacerlo, al momento de solicitar otras vacantes, la Bolsa puede sancionarlo por no brindar esta información que es muy valiosa para poder realizar de una manera más efectiva sus actividades.

#### **5) La obligatoriedad por parte de las empresas que solicitan los servicios de la Bolsa de avisar sobre la situación de su vacante, los candidatos enviados y dar retroalimentación para mejorar el servicio.**

Aunado a la obligatoriedad de los candidatos de informar a la Bolsa de Trabajo sobre su proceso de selección, también se sugiere que sea obligatorio para las empresas que solicitan sus servicios, brindar información sobre la situación de su

vacante y la de los candidatos enviados, así como brindar retroalimentación a la Bolsa de Trabajo que sirva para mejorar su servicio.

Esta obligatoriedad se haría formal a través de la entrega, ya sea en forma presencial o por correo electrónico de una carta compromiso donde se especifique que dentro de las obligaciones que tienen las empresas para con la Bolsa, está la de informarle sobre su vacante, candidatos y CV's recibidos, parte del proceso de selección en la que se quedaron los candidatos, inconvenientes presentados, personas contratadas, opinión sobre el servicio que reciben etc., ya sea por medio de los seguimientos que la Bolsa realice o bien a través del envío de informes mensuales. (Ver Anexo 8).

Se sabe que es delicado pedirles a las empresas tener ese compromiso con la Bolsa de Trabajo, pero sí se considera necesario, ya que tener información tanto de parte de candidatos como de las empresas, ayuda a la Bolsa a tomar decisiones importantes y hace ver a las empresas la formalidad con la que se trabaja en ella.

#### **6) Utilizar el correo electrónico como otra vía de contacto.**

Durante la prestación del Servicio Social, el seguimiento se realizó por vía telefónica. Con ello se tenía la ventaja de obtener un contacto directo con el representante de la empresa, pero presentaba el inconveniente de que algunas veces no era respondida la llamada o las personas responsables no estaban disponibles en el momento de la llamada para atender.

Es por eso que se sugiere que, como una vía alterna de contacto con estas personas, se utilice el correo electrónico, ya que esto ahorraría tiempo en situaciones donde no es respondida la llamada, ya que el envío del correo llegaría en ese mismo momento, lo que ayudaría a que la persona responsable pueda atender, aún cuando no se tenga el tiempo en la Bolsa para realizar la llamada, o

en caso de que si se llama de nuevo, no se encuentre disponible la persona de nueva cuenta.

Se mandaría un formato a la empresa (Ver Anexos 4, 5, 6 y 7) con el objetivo de obtener información de sus vacantes, los candidatos enviados, sobre los que fueron contratados, entre otros aspectos, según sea el caso.

#### **7) Realizar el seguimiento a empresas y candidatos de acuerdo a una fecha específica.**

El seguimiento a empresas se llevaba a cabo cada vez que había tiempo para hacerlo, a veces era más seguido que en otras ocasiones, además de que no era una actividad exclusiva de alguna persona perteneciente a la Bolsa de Trabajo. Lo realizaban varias personas debido a que en ocasiones había alguna actividad urgente que hacer y no daba tiempo de realizarla a la misma persona, o no se asistía a las oficinas de la Bolsa todos los días. Todo esto provocaba que a veces pasara mucho tiempo entre un seguimiento u otro.

Lo que se sugiere para resolver esta problemática es que de acuerdo a la fecha en que se dé de alta la vacante, se haga un seguimiento quincenal para que así se tenga información reciente de la vacante.

En lo que respecta al seguimiento a candidatos, lo que se sugiere es que se llame también quincenalmente a las personas que en ese lapso de tiempo hayan sido postuladas para la vacante, para con ello, conocer qué ha sucedido con ellas, y tener más control sobre la información de los usuarios de la Bolsa de Trabajo.

Al realizar el seguimiento en una fecha específica, se hace más ligero el trabajo, ya que en vez de hacer el seguimiento de todas las vacantes juntas, lo cual puede llevar semanas, diariamente se realizarían algunas llamadas de acuerdo a la fecha en que las vacantes fueron dadas de alta en la Bolsa y, en el caso de los candidatos, de acuerdo al día en que se les ofreció la vacante.

**8) Asignar dentro del personal que labora en la Bolsa de Trabajo, a una persona encargada de realizar el procedimiento.**

Son muchas las actividades que realiza la Bolsa, todas ellas muy demandantes, esto provocaba que en ocasiones no se contara con el tiempo suficiente para efectuar el seguimiento a empresas como se quisiera, ya que por la cantidad de trabajo que se tenía, no siempre se hacía de manera regular, porque se posponía debido a que surgían actividades urgentes.

Es por ello que se sugiere que una de las personas que laboran en la Bolsa de Trabajo sea la encargada de hacer estos seguimientos de manera exclusiva, lo que garantizaría que, una vez que se le asigne esta tarea, tenga la posibilidad de realizarse más en tiempo y forma, sin esperar que alguna de las otras personas tenga el tiempo para hacerlo.

Esta persona sería la responsable de hacer el seguimiento y de llevar un control sobre la información obtenida de tal proceso.

**9) Llevar un control diario de los resultados de ambos seguimientos.**

Como resultado de la sugerencia anterior, surge la propuesta de llevar a cabo en la Bolsa de Trabajo un control diario de los resultados o información obtenida de los seguimientos realizados.

Esto se puede hacer en programas como Excel o Word, donde en tablas de contenido se lleve en orden la información, la cual servirá de gran ayuda al momento en que se le soliciten a la Bolsa los reportes mensuales que presenta sobre sus actividades.

Se sugiere realizar este control debido a que cuando se pedían dichos reportes mensuales, generalmente había mucho trabajo por hacer, lo que complicaba su elaboración. Entonces, llevar un control diario, permitiría llevar al día los datos y así, estar listo el informe más rápido en el momento en que sea solicitado.

Los documentos elaborados se sugiere que contengan información como el nombre de la empresa, la vacante que ofrecen, el número de candidatos enviados a dicha vacante, la fecha del último seguimiento o de cuando se cubrió la vacante, quien la ocupó y las observaciones tanto de las empresas y los candidatos enviados relacionados a dicha vacante (Ver Anexos 9 y 10).

#### **10) Realizar talleres, pláticas o conferencias en base a los resultados del seguimiento.**

La Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM realiza una serie de talleres, pláticas y conferencias encaminadas a dar el mejor servicio a sus usuarios, específicamente a las personas que se postulan para un puesto, dándole en la medida de lo posible, las herramientas necesarias para poder presentarse al proceso de selección bien preparado.

Todos estos talleres, pláticas y conferencias han resultado muy efectivos, ya que ofrecen información sobre distintos temas relacionados con la búsqueda de empleo, pero si se ofrecieran otros talleres basados en las respuestas de los candidatos y empresas, la oferta de éstos se podrían ampliar, lo cual siempre es de gran ayuda.

Así, se propone que en base y como resultado de toda la información obtenida mediante los procesos de seguimientos realizados, tanto a candidatos como a empresas, se realicen más actividades encaminadas a que los egresados y estudiantes de la Facultad de Psicología obtengan más herramientas que podrían servirles de ventaja frente a otros candidatos.

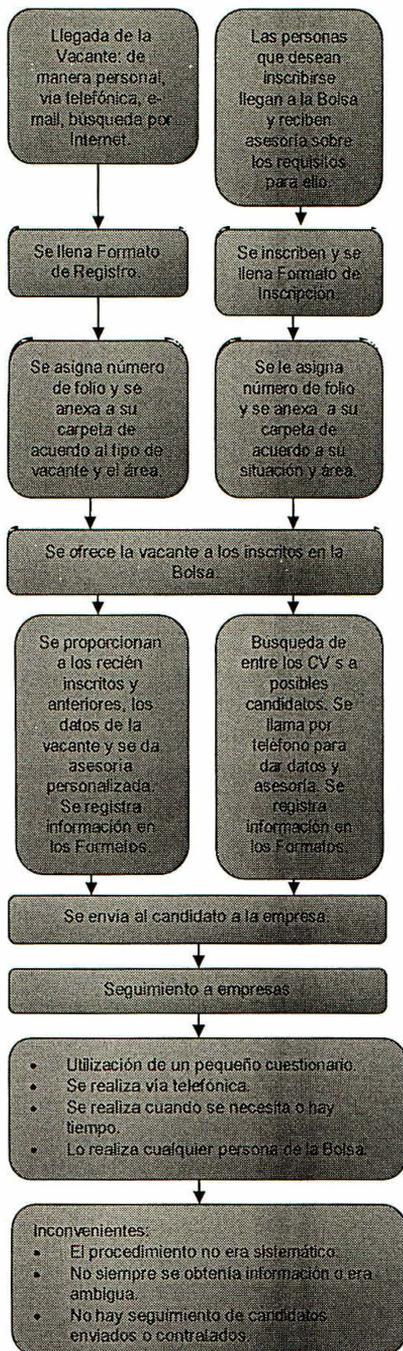
Podrían entonces ofrecerse talleres, pláticas, conferencias o cursos intersemestrales no sólo relacionados con la búsqueda de empleo, sino también otros referentes a ciertas competencias necesarias para convertirse en candidatos potenciales a obtener un puesto de trabajo. Se podría solicitar la ayuda de maestros o personal capacitado en diversos temas (por ejemplo: estadística,

pruebas psicométricas, inglés, liderazgo, marketing, capacitación, etc.) todos ellos relacionados con las competencias que se necesitan para que los candidatos que se envíen estén mejor preparados.

Aunado a estos temas de las competencias, también pueden darse otros relacionados con temas que tienen que ver con diferentes aspectos del trabajo, como por ejemplo, los derechos y obligaciones que tienen como trabajadores, la imagen corporal y profesional, el compromiso laboral, las redes sociales y demás temas derivados de las necesidades tanto de empresas como de candidatos, los cuales serán muy útiles para mejorar sus expectativas. También para ello se solicitaría, en caso necesario, la ayuda de gente externa a la Bolsa de Trabajo para impartir estos eventos.

Todas estas acciones ayudarán sin duda a que la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM ofrezca un mejor servicio y tenga la imagen de una institución comprometida y preocupada por sus usuarios quienes tendrían más posibilidad de ocupar las vacantes ofrecidas (Ver figura 7.2).

## Proceso de seguimiento actual



## Proceso de seguimiento propuesto

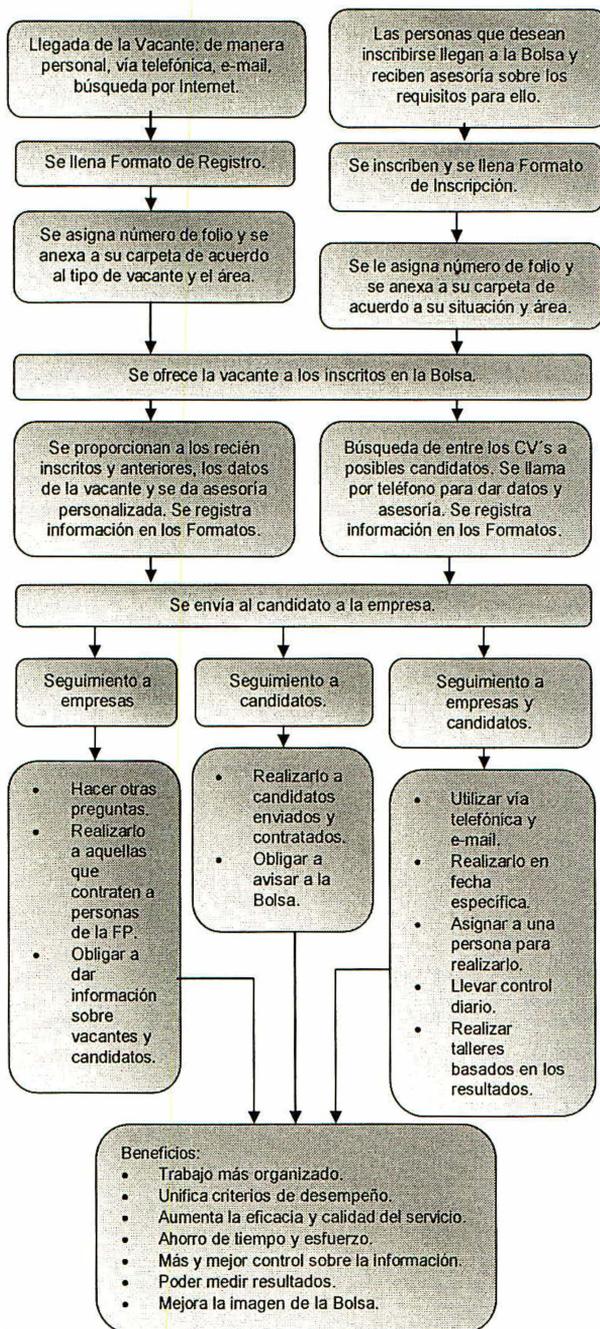


Figura 7.2: Esquemas comparativos entre el proceso de seguimiento actual y el propuesto.

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

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

La experiencia obtenida durante la prestación del Servicio Social trajo consigo varios resultados positivos, los cuales beneficiaron tanto al prestador de Servicio Social como a la Institución Receptora (en este caso, la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología).

Estos resultados se pueden dividir en tres grupos:

### **8.1. Resultados obtenidos en cuanto al avance del programa de Servicio Social registrado ante la UNAM.**

Según lo presentado en el Cronograma de Actividades de la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología, lo que se obtuvo como resultado fue que el prestador de Servicio Social sirvió de apoyo en las siguientes actividades de la Bolsa de Trabajo:

- 1) Informar y asesorar a los estudiantes y egresados sobre el proceso de búsqueda de empleo en la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología.
- 2) Realizar una entrevista inicial e inscribir a los solicitantes de la Bolsa de Trabajo (estudiante y/o egresados de la Facultad).
- 3) Brindar asesoría personalizada sobre temas relacionados con la búsqueda de empleo.
- 4) Postular las nuevas vacantes ofrecidas por las empresas solicitantes de sus servicios.
- 5) Buscar por varios medios (por ejemplo, en páginas de Internet), vacantes que puedan ser ofrecidas a los usuarios.
- 6) Realizar un primer filtro de candidatos enviados a las empresas solicitantes del servicio de la Bolsa.
- 7) Realizar seguimientos con empresas sobre contrataciones y vigencia de las vacantes.
- 8) Asistencia a juntas de intercambio.

9) Desarrollo de bases de datos.

## **8.2. Resultados obtenidos en cuanto al impacto a la Institución Receptora (Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología).**

Por su parte, con la realización del Servicio Social, los resultados que se obtuvieron y que impactaron de forma positiva a la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología, consistieron en que:

- 1) Las vacantes que se ofrecían en la Bolsa estuvieran siempre actualizadas, lo que permitió que las que ya se hayan cubierto fueran reemplazadas por otras, y con ello seguir ofreciendo nuevas vacantes a los usuarios.
- 2) Se agilizará el proceso de búsqueda de vacantes, ya que cada semana se encontraban vacantes nuevas, las cuales estaban disponibles para que cuando se cubrían unas, éstas las suplieran.
- 3) El perfil de LinkedIn de la Bolsa se encontrara al día, ya que frecuentemente se revisaba la página, por lo que no había mensajes pendientes o invitaciones sin atender.
- 4) Hubiera más fuentes de reclutamiento de vacantes, ya que al investigar en más páginas de Internet, se podían tener más ofertas de empleo.
- 5) El tiempo de atención en la oficina fuera más eficiente, al ser varias las personas que atendían a los usuarios de la Bolsa y a las personas representantes de las empresas que solicitan su servicio.
- 6) Se obtuviera información que ayudara a conocer qué es lo que realmente necesitan las empresas, lo que permitía que las personas enviadas a éstas, fueran más acordes al perfil que necesitaban, y con ello tuvieran una mayor oportunidad de obtener el empleo que buscan; así como que la preparación

que obtengan los alumnos en la Facultad sea más cercana a lo que en el mundo laboral se requiere.

- 7) Las personas que visitaban el perfil de Facebook de la Bolsa tuvieran de manera más accesible, información interesante que les pudiera servir de apoyo en su búsqueda de empleo, o para información general.

### **8.3. Resultados obtenidos en cuanto a la formación profesional obtenida por el prestador de Servicio Social.**

Finalmente, teniendo como parámetros los objetivos personales que se tenían al momento de iniciar el Servicio Social, se considera que estos se han cumplido cabalmente, por lo que como resultado de ello se obtuvo:

- 1) Tener la oportunidad de poner en práctica todo el aprendizaje adquirido a lo largo de los estudios universitarios.
- 2) Un mayor desarrollo de las habilidades y competencias con las que se cuentan.
- 3) Poder desarrollar nuevas habilidades y competencias que ayudarán a un mejor desenvolvimiento profesional, lo cual representa una enorme herramienta y ventaja competitiva.
- 4) Adquirir valiosa experiencia profesional que servirá para desarrollar un buen desempeño al momento de ingresar al mercado laboral.

## **9. RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS PARA TRABAJOS POSTERIORES.**

## **9. RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS PARA TRABAJOS POSTERIORES.**

En base a todas las actividades realizadas a lo largo del Servicio Social, y a la experiencia profesional obtenida dentro de la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM, se puede concluir que esta ha sido una enorme experiencia de vida que ha dado al prestador de Servicio Social muchas herramientas para poder desarrollarse profesionalmente en un futuro.

Con respecto a los métodos y técnicas que se utilizaban en todas las actividades y procedimientos que llevan a cabo en la Bolsa de Trabajo, se considera que todos son muy buenos, por lo que no se encuentra algo que pudiera ser necesario modificar u omitirse de manera significativa, salvo lo que concierne a la propuesta de mejora, la cual es el motivo del presente Informe Profesional de Servicio Social.

Los excelentes resultados que se han obtenido en la Bolsa de Trabajo en los últimos tiempos demuestran que las actividades realizadas y los procedimientos, métodos y técnicas utilizados para realizarlas son los adecuados.

Todas las personas que laboran ahí hacen un buen equipo, el cual sabe trabajar en conjunto, cooperar y adaptarse a las necesidades de trabajo que día a día se presentan.

La organización con la que se lleva la Bolsa de Trabajo es muy buena. Ya que gracias a que se lleva una relación de todo en la medida de lo posible (en base a formatos específicos, bases de datos en computadora, carpetas de usuarios por área y situación académica, carpetas de vacantes y becas, separadas por área, relaciones de todos los talleres que se imparten, al seguimiento que se realiza a empresas, entre otras actividades) se tiene un buen control y organización de todo lo que se realiza en la Bolsa, lo que hace que el servicio que se ofrece a los usuarios sea el mejor posible.

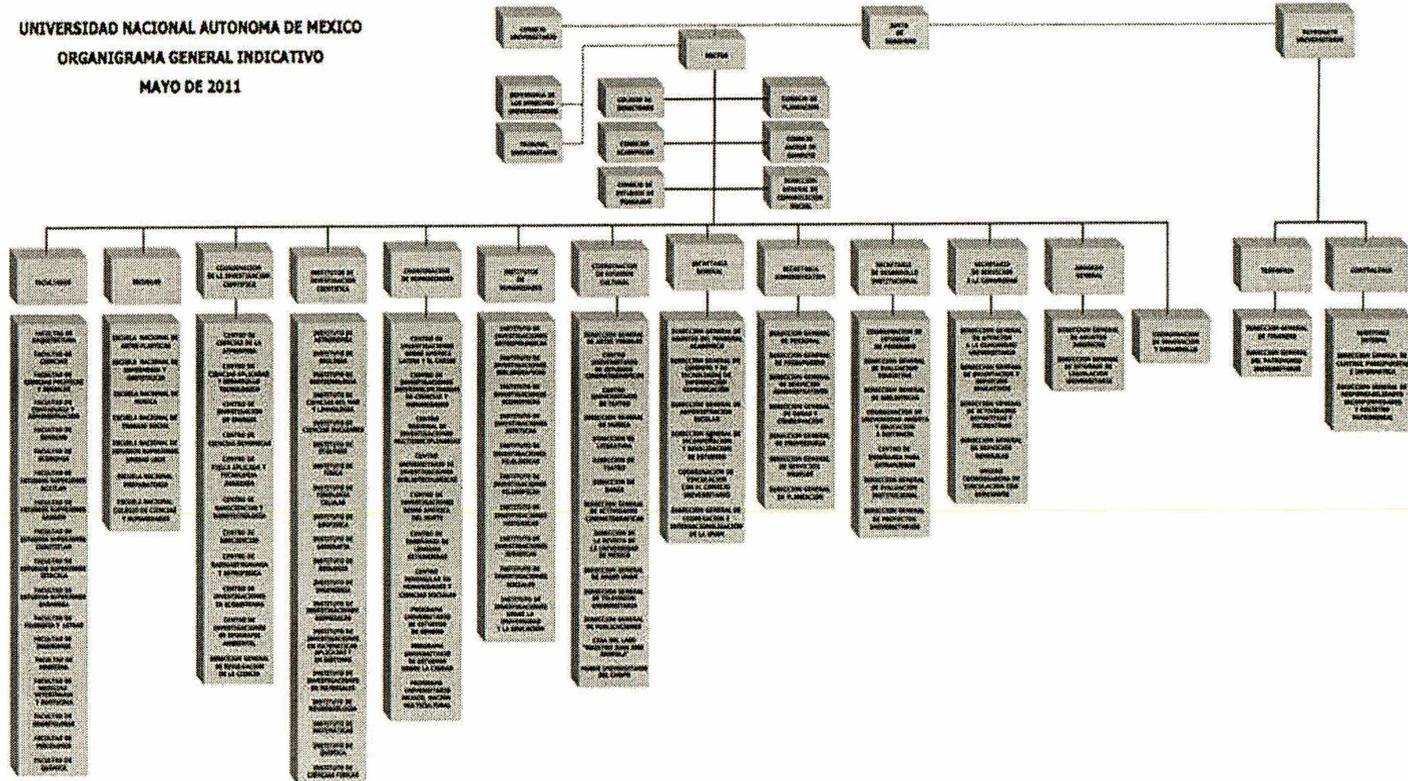
Por lo que lo único que se recomendaría a trabajos posteriores al presente es que planteen sugerencias que sigan manteniendo a la Bolsa de Trabajo como una de

las más importantes instancias de la Facultad de Psicología, donde la mejora continua sea el eje principal de todas ellas.

## **10. ANEXOS.**

# Anexo 1: Organigrama Completo de la Universidad Nacional Autónoma de México.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**ORGANIGRAMA GENERAL INDICATIVO**  
**MAYO DE 2011**



Fuente: <http://www.planeacion.unam.mx/Agenda/2011/disco/xls/140.pdf>



**Anexo 3: Tipos de reporte psicológico utilizados en el proceso de selección de personal.**

Tipo de reporte psicológico	Características	
<p align="center"><b>Reporte cerrado</b></p>	<p>En este reporte los resultados se expresan gráficamente, ya sea a través de rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual o indicando la puntuación escala (CI, percentiles, etc.) arrojada por las diferentes pruebas realizadas al candidato.</p> <p>Esta conclusión debe contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características más sobresalientes.</p>	<p>Los principales apartados que integran el reporte psicológico, y cuyo uso depende del tipo de reporte, son:</p> <p>1) <u>Datos personales</u>: Nombre, escolaridad, edad, estado civil, domicilio y teléfono.</p> <p>2) <u>Resumen de experiencia laboral</u>: Realizar una sinopsis de sus antecedentes laborales, tomando la información de su currículo, ubicándola en orden cronológico. Señalar el periodo que permaneció en la empresa, nombre de la organización, puesto que ocupó y los ascensos que tuvo durante su estancia.</p>
<p align="center"><b>Reporte abierto</b></p>	<p>Es aquel que se construye en forma de oficio.</p> <p>Comúnmente contiene los siguientes datos: nombre de la empresa, nombre del candidato, puesto para el que</p>	<p>3) <u>Características personales</u>: Descripción de las pruebas de personalidad, inteligencia e intereses que se hayan aplicado, con sus respectivos</p>

	<p>es propuesto, historia laboral, resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes, además de diagnóstico y pronóstico, además de nombre y firma de quién elaboró el reporte.</p> <p>Debe tener una buena presentación, ortografía y redacción (que debe hacerse en un lenguaje conciso, objetivo y cotidiano).</p>	<p>resultados, así como señalar cómo trabaja la persona bajo presión</p> <p>4) <u>Habilidades</u>: Descripción de las características sobresalientes del candidato que tienen amplia relación con las que se requieren en el análisis de puestos. Descripción de pruebas de habilidades y aptitudes.</p> <p>5) <u>Conclusiones</u>: Con base a los datos anteriores, vincular el análisis de puestos con el perfil del candidato y señalar las fortalezas y áreas de mejora de este último. Con base en este análisis determinar si es un candidato apto, apto con reservas o no es apto.</p>
<p><b>Reporte mixto</b></p>	<p>En este modelo se expresan los resultados combinados de las dos formas de conclusión anteriores, ya que hay que tener en consideración que existen aspectos subjetivos que se pueden expresar en la conclusión abierta, pero al hacer una gráfica en una conclusión cerrada, se dificulta esto.</p> <p>Para disminuir los problemas en la comunicación de las conclusiones, es conveniente que el responsable defina y explique por escrito cada uno</p>	<p>6) <u>Firma</u>: Nombre y firma de la persona que realiza el reporte.</p> <p>Algunos aspectos a considerar para la elaboración del reporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe estar redactado de forma clara.</li> <li>• Se hace referencia de la persona en el proceso de</li> </ul>

	<p>de los aspectos que está midiendo, de manera que los ejecutivos puedan saber qué significado tienen y no se mal interpreten datos que pueden ser valiosos en alguna decisión.</p>	<p>selección por su nombre y apellido y no con el término sujeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conclusión debe ser contundente: cubre o no cubre con el perfil, o bien se deben hacer recomendaciones al área o a la empresa correspondiente.</li> <li>• Cualquiera que sean los resultados, éstos no se proporcionan al candidato.</li> </ul>
--	--	---



**ANEXO 4: CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO A  
EMPRESAS QUE SOLICITAN LOS SERVICIOS  
DE LA BOLSA DE TRABAJO.**



Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_ No. de vacante: \_\_\_\_\_

1. ¿La vacante que ofrece sigue estando vigente? Sí \_\_\_ (salte la pregunta 3) No \_\_\_
2. ¿Cuántos CV's recibió por parte de la Bolsa de Trabajo desde nuestro último seguimiento? \_\_\_\_\_

Nombres de las personas que mandaron su CV y asistieron a entrevista:

---

---

---

---

---

---

3. En caso de estar cubierta la vacante, ¿cuántas personas han sido contratadas por la empresa que fueron enviadas por la Bolsa de Trabajo? \_\_\_\_\_

Nombres de las personas contratadas:

---

---

---

---

---

4. Los candidatos que no han sido contratados, ¿por qué razón no han sido considerados?

\_\_\_ Falta de experiencia.

\_\_\_ Edad.

\_\_\_ Nivel de estudios.

\_\_\_ Falta de conocimientos en el idioma inglés.

\_\_\_ Falta de competencias personales (iniciativa, tolerancia al estrés, innovación, adaptabilidad, aprendizaje continuo, confianza en sí mismo, etc.)

\_\_\_ Falta de competencias interpersonales (trabajo en equipo, comunicación).

\_\_\_ Falta de competencias relacionadas con el liderazgo y la toma de decisiones (liderazgo, planeación, solución de problemas. etc.).

\_\_\_ Otra (Especifique): \_\_\_\_\_

5. ¿En qué etapa del proceso de selección se quedan la mayoría de los candidatos enviados?

\_\_\_\_\_

6. ¿Cómo califica el desempeño de los candidatos durante el proceso de selección?

\_\_\_ Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Malo

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

7. ¿Les proporcionan a los candidatos enviados algún tipo de retroalimentación?

No \_\_\_

Razón por la que no se proporciona:

\_\_\_\_\_

Sí \_\_\_

¿De qué tipo?

\_\_\_\_\_

8. ¿Qué tipo de competencias son las que más se valoran en su empresa?

\_\_\_ Experiencia.

\_\_\_ Nivel de estudios.

\_\_\_ Conocimientos en el idioma inglés.

\_\_\_ Competencias personales (iniciativa, tolerancia al estrés, innovación, adaptabilidad, aprendizaje continuo, confianza en sí mismo, etc.)

\_\_\_ Competencias interpersonales (trabajo en equipo, comunicación).

\_\_\_ Competencias relacionadas con el liderazgo y la toma de decisiones (liderazgo, planeación, solución de problemas. etc.).

\_\_\_ Otra (Especifique): \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles considera son las mejores competencias con las que cuentan los candidatos enviados?

---

---

---

10. ¿Cuáles considera son sus áreas de oportunidad?

---

---

---

11. ¿Qué recomendaciones tiene para poder desarrollar esas áreas de oportunidad?

---

---

---

12. ¿Cómo considera el servicio que ofrece la Bolsa de Trabajo?

\_\_\_ Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Malo

¿Por qué?

---

---

13. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar nuestro servicio? No \_\_\_ Sí \_\_\_

¿Cuál?

---

14. ¿Recomendaría nuestro servicio a otras empresas? Sí \_\_\_ No \_\_\_

¿Por qué?

---

---



**ANEXO 5: CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO  
A CANDIDATOS ENVIADOS.**



Nombre: \_\_\_\_\_ No. de Folio: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿A cuántas vacantes te has postulado desde nuestro último seguimiento? \_\_\_\_\_

2. ¿Qué tipo de vacantes eran (especifica con número)?

\_\_\_ Becario \_\_\_ Empleado de tiempo completo \_\_\_ Otra (especifique): \_\_\_\_\_

3. ¿Obtuviste alguna de ellas?

No \_\_\_ Sí \_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha de contratación: \_\_\_\_\_

4. ¿De todas a las que te postulaste, cuáles se pusieron en contacto contigo? ¿Por cuál medio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. En las vacantes en las que no fuiste contratado(a) ¿en qué etapa del proceso de selección te quedaste?

\_\_\_\_\_

6. ¿Cómo te sentiste durante el proceso de selección?

\_\_\_ Muy bien \_\_\_ Bien \_\_\_ Regular \_\_\_ Mal \_\_\_ Muy mal.

¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Recibiste retroalimentación por parte de la empresa? No \_\_\_ Sí \_\_\_

¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

8. ¿Conoces los servicios que ofrece la Bolsa de Trabajo? No \_\_\_ Sí \_\_\_

¿Cuáles has utilizado?

---

---

---

9. ¿Te han sido útiles? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Los recomendarías? Sí \_\_\_ No \_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

10. ¿Cuáles consideras han sido los beneficios que has obtenido al utilizar estos servicios?

\_\_\_ Tener más herramientas.

\_\_\_ Conocer el panorama laboral.

\_\_\_ Conseguir empleo.

\_\_\_ Obtener más seguridad en sí mismo(a) para enfrentar el proceso de selección y/o entrevista laboral.

\_\_\_ Obtener nuevas habilidades.

\_\_\_ Conocer más sobre temas relacionados con el empleo (elaboración de CV, imagen personal, entrevista de trabajo, etc.).

\_\_\_ Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

11. ¿Crees necesario que la Bolsa de Trabajo imparta talleres, pláticas o conferencias sobre otros temas, además de los que ofrece actualmente? No \_\_\_ Sí \_\_\_

¿Cuáles?

---

---

---

12. ¿De manera general, cómo consideras el servicio de la Bolsa de Trabajo?

\_\_\_ Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Malo.

13. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorarlo? No \_\_\_ Sí \_\_\_

¿Cuál?

---

---

---



**ANEXO 6: CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO  
A CANDIDATOS CONTRATADOS.**



Nombre: \_\_\_\_\_ No. de Folio: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Fecha de contratación: \_\_\_\_\_ Fecha del seguimiento: \_\_\_\_\_

1. En este tiempo que has laborado en la empresa ¿Cómo te has sentido tanto personal como profesionalmente?

\_\_\_ Muy bien \_\_\_ Bien \_\_\_ Regular \_\_\_ Mal \_\_\_ Muy mal.

¿Por qué?

---

---

2. ¿Qué tan satisfecho estás con este trabajo?

\_\_\_ Muy satisfecho \_\_\_ más o menos satisfecho \_\_\_ Insatisfecho.

¿Por qué?

---

---

3. ¿Se ha respetado lo que te ofrecieron sobre la vacante (salario, horario, prestaciones, etc.)?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

¿Por qué?

---

---

4. ¿Qué consideras es lo mejor de trabajar en esa empresa?

---

---

---

5. ¿Qué es lo que no te gusta de trabajar ahí?

---

---

---

6. ¿Recomendarías a otras personas trabajar en esta empresa? Sí \_\_\_ No \_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

7. Observaciones:

---

---

---

---

---

---



**ANEXO 7: CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO A  
EMPRESAS CON CANDIDATOS CONTRATADOS.**



Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del informante: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona contratada: \_\_\_\_\_

Fecha de contratación: \_\_\_\_\_ Fecha del seguimiento: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo considera el desempeño profesional de la persona contratada hasta ahora?

\_\_\_ Muy bueno \_\_\_ Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Malo \_\_\_ Muy malo.

¿Por qué?

---

---

---

2. ¿Qué tipo de competencias considera son las que más sobresalen en el empleado?

\_\_\_ Experiencia.

\_\_\_ Nivel de estudios.

\_\_\_ Conocimientos en el idioma inglés.

\_\_\_ Competencias personales (iniciativa, tolerancia al estrés, innovación, adaptabilidad, aprendizaje continuo, confianza en sí mismo, etc.)

\_\_\_ Competencias interpersonales (trabajo en equipo, comunicación).

\_\_\_ Competencias relacionadas con el liderazgo y la toma de decisiones (liderazgo, planeación, solución de problemas. etc.).

\_\_\_ Otra (Especifique): \_\_\_\_\_

3. ¿En qué aspectos considera que debe de mejorar?

---

---

---

---

4. ¿En base a lo anterior, contrataría a otras personas enviadas por parte de la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

5. Observaciones:

---

---

---

---

---



**ANEXO 8: CARTA COMPROMISO PARA EMPRESAS QUE  
SOLICITAN LOS SERVICIOS DE LA BOLSA DE TRABAJO.**



Fecha: \_\_\_\_\_

Por este medio, hago constar que la empresa \_\_\_\_\_  
acepta el compromiso con la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM  
de notificar:

1. Cada mes, o cada vez que la Bolsa lo solicite, sobre la vacante que se ofrece en ella y las personas enviadas por ésta como posibles candidatos a cubrirla.
2. Sobre la cantidad de CV's recibidos por parte de sus usuarios.
3. Sobre el proceso de selección al que fueron sometidos las personas enviadas por la Bolsa de Trabajo, así como del desempeño de éstas y todo lo ocurrido durante dicho proceso.
4. Sobre la etapa del proceso de selección que se está llevando a cabo al momento de realizar el seguimiento, para que la Bolsa de Trabajo pueda notificarles a sus usuarios sobre éste y poder seguir ofreciendo la vacante.
5. Sobre sus impresiones de los candidatos enviados por la Bolsa de Trabajo (competencias con las que cuenta, áreas de oportunidad, etc.).
6. Una vez que la vacante se haya cubierto, sobre la persona que ocupó el puesto, especialmente si se refiere a una persona enviada por la Bolsa de Trabajo.
7. Sobre los inconvenientes presentados por los cuales los candidatos enviados no fueron considerados para cubrir la vacante que se postuló en la Bolsa de Trabajo.
8. Sobre el desempeño del o de los candidato(s) que hayan sido contratados y que fueron enviados por parte de la Bolsa de Trabajo.
9. Sobre cualquier tipo de inconveniente relacionado con el servicio que presta la Bolsa de Trabajo a las empresas que solicitan sus servicios.
10. Sobre su opinión acerca de los servicios que ofrece la Bolsa de Trabajo, con el objetivo de servir de retroalimentación para mejorar si es necesario.

En caso de no cumplir con estos lineamientos, la empresa se hará acreedora a una sanción, la cual consistirá en la suspensión del servicio prestado, ya sea de forma temporal o permanente.

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_



**ANEXO 9: FORMATO PARA REGISTRAR LOS RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO A EMPRESAS  
Y CANDIDATOS QUE SOLICITAN LOS SERVICIOS DE LA BOLSA DE TRABAJO.**



**VACANTES DE TIEMPO COMPLETO.**

Mes y año: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

No. de folio de la vacante	Nombre de la vacante.	Nombre de la empresa.	No. de candidatos enviados.	Fecha del último seguimiento.	Fecha de ocupación de la vacante (si es el caso).	Nombre de la persona que cubrió la vacante y procedencia.	Observaciones.



**ANEXO 10: FORMATO PARA REGISTRAR LOS RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO A EMPRESAS  
Y CANDIDATOS QUE SOLICITAN LOS SERVICIOS DE LA BOLSA DE TRABAJO.**



**VACANTES DE BECA-TRABAJO.**

Mes y año: \_\_\_\_\_

No. de folio de la vacante	Nombre de la vacante.	Nombre de la empresa.	No. de candidatos enviados.	Fecha del último seguimiento.	Fecha de ocupación de la vacante (si es el caso).	Nombre de la persona que cubrió la vacante y procedencia.	Observaciones.

# **11. REFERENCIAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS.**

## 11. REFERENCIAS Y FUENTES DE INFORMACION CONSULTADAS.

1. Aguilar Morales, J.E. (2010). *La entrevista inicial*. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
2. Alles, Martha Alicia. (2003). *Elija al mejor candidato: cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires, México. Granica.
3. Ariza, J., Morales A., y Morales E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas*. México. Mc Graw-Hill.
4. Bermúdez Velasco, Pablo; Milchorena Mendoza, Alberto. (2008). *Sistema Administrador de la Bolsa de Trabajo Facultad de Psicología, UNAM*. Tesis para obtener el título de Ingeniero en Computación. Facultad de Ingeniería, UNAM.
5. Bernal Torres, C.A. & Sierra Arango, H.D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México. Pearson.
6. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México. McGraw-Hill.
7. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones*. México. Mc Graw-Hill.
8. Cronograma de Actividades para los prestadores de Servicio Social del Programa de Servicio Social y Bolsa de Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM.
9. Dessler G., y Varela R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*. México. Pearson educación.
10. Durán Madariaga Nallely; Tapia Galván José Luis. (2013). *Propuesta para la implementación de un Sistema de Evaluación de Competencias que adquieren los estudiantes durante su entrenamiento práctico en los Centros de Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología. Facultad de Psicología, UNAM.
11. García Martínez, María de la Luz. (2010). *Evaluación de competencias laborales en candidatos de nuevo ingreso o promoción*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Psicología. Facultad de Psicología, UNAM.
12. Grados, J. (2002). *Centros de Desarrollo y Evaluación*. México. El Manual Moderno.

13. Grados, Jaime. (2003). *Reclutamiento, selección e inducción de personal*. México. El Manual Moderno.
14. Jáuregui Peña, Norma Angélica. (2007). *Taller de autoestima y asertividad para deportistas de la Facultad de Psicología de la U.N.A.M.* Informe Profesional de Servicio Social para obtener el título de Licenciada en Psicología. Facultad de Psicología, UNAM.
15. Llanos Rete, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México. Trillas.
16. Mecanograma *Selección por Competencias*, (2007). Elaborado en la División Universidad Abierta, Facultad de Psicología, UNAM.
17. Olleros Izard, Manuel. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona. Gestión 2000.
18. Página Web oficial de la Conmemoración de los 100 años de la UNAM: <http://www.100.unam.mx/> consultada del 29 de agosto al 15 de septiembre de 2013.
19. Página Web oficial de la Dirección General de Administración Escolar y del Sistema Integral de Administración Escolar de la UNAM: <http://www.dgae-siae.unam.mx/> consultada el 17 de septiembre de 2013.
20. Página Web oficial de la Dirección General de Planeación de la UNAM: <http://www.planeacion.unam.mx> consultada el 17 de septiembre de 2013.
21. Página Web oficial de la Facultad de Psicología de la UNAM: <http://www.psicologia.unam.mx/> consultada del 21 de agosto de 2013 al 24 de septiembre de 2013.
22. Página Web oficial de la Oferta Académica de la UNAM: <http://oferta.unam.mx> consultada el 17 de septiembre de 2013.
23. Página Web oficial de la Universidad Nacional Autónoma de México: <http://www.unam.mx> consultada del 25 agosto al 17 de septiembre de 2013.
24. Pérez Martínez, Natalia. (2012). *Perfiles académicos. Un estudio sobre los profesores de la Facultad de Psicología, UNAM*. Actividad de investigación-reporte para obtener el título de Licenciada en Psicología. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM.

25. Pimentel Mancilla, Edith Griselda. (2009). *Preferencias sobre los estilos docentes que tienen los alumnos y maestros de la Facultad de Psicología, UNAM*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Psicología. Facultad de Psicología UNAM.
26. Ramiro Barajas, Sandra y Retiz Adame, Liliana Saraí. (2013). *Factores que impiden la contratación de candidatos enviados por la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM a empresas de consumo masivo*. Tesis para obtener el título de Licenciadas en Psicología. Facultad de Psicología, UNAM.
27. Reportes mensuales y final de Servicio Social.
28. Robins y Timothy. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
29. Saavedra I., Pérez, E., y Fernández de Tejada, V. (2009). *Dirección de Recursos Humanos*. Madrid. UNED.
30. Sancio Gómez, Diana Luisa; Suarez Ramírez Mauricio. (2005). *Opinión de los estudiantes sobre el Plan de Estudios de la Facultad de Psicología en vigor de la UNAM*. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología. Facultad de Psicología, UNAM.
31. Universidad Nacional Autónoma de México. (2008) *¿Qué es UNAM?* PDF disponible en: <http://www.unam.mx>
32. Vargas, F.; Casanova, F.; Montalvo, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: Manual de formación*. Montevideo: CINTEFOR.
33. Villicaña Bedolla, Adalberto. (2010). *Reclutamiento selección e inducción del personal de la Panadería Ruiz*. Tesina para obtener el título de Licenciado en Administración. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Michoacán, México.
34. Werther, W. B. y Davis K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. México. Mc Graw Hill.
35. <http://dof.gob.mx/>
36. <http://es.scribd.com/doc/52970085/3/TEMA-3-El-informe-psicologico> consultada el 8 de noviembre de 2013.
37. <http://praxischile.blogspot.mx> consultada el 8 de noviembre de 2013.
38. <http://trabajaen.gob.mx/>

39. <http://www.computrabajo.com.mx/>

40. <http://www.hacesfalta.org.mx/>

41. <http://www.misrespuestas.com/que-son-las-bolsas-de-trabajo.html> consultada  
el 5 de noviembre de 2013.

42. <https://www.linkedin.com/>

