



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“DESARROLLO DE UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA
BECARIOS DE LA BOLSA DE TRABAJO UNAM, PROPUESTA DE
CAPACITACIÓN”**

INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO

EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

ROMÁN OTEO GONZÁLEZ

DIRECTOR:

LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ

REVISOR:

LIC. ERIKA SOUZA COLÍN



**Facultad
de Psicología**

MÉXICO D.F. OCTUBRE 2015



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.

Dedicatorias

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi vida, por darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por brindarme la oportunidad de poder estudiar en esta gran institución, por proporcionarme muchos de los momentos más importantes de mi vida, este trabajo es una muestra de agradecimiento de todo lo que me has enseñado a lo largo de mi formación académica

A la Facultad de psicología

Por acogerme y así formar parte de mí, como mi segundo hogar en mi trayectoria como estudiante.

A mis padres Felipe Oteo Soria e Irene González Rangel

Quienes siempre han estado sin titubear para mí, quienes siempre me han brindado su amor, consejos, valores, y quienes a pesar de la distancia siempre han permanecido al pendiente de mí, dándome el apoyo necesario para siempre seguir adelante. A ustedes les dedico todo mi esfuerzo en agradecimiento a todo el sacrificio puesto para que yo pudiera estudiar, se merecen esto y mucho más.

A mi hermano Felipe Oteo González

Quien ha sido mi guía para poder llegar a este punto de mi carrera y de mi vida, que gracias a sus incontables consejos, palabras de aliento y dedicación he podido culminar una de mis metas en la vida. Por todo lo que siempre me enseñas y me das muchas gracias.

A mi Novia Gabriela Zareth Arenas Ortiz

Quien se ha convertido en una persona fundamental y esencial en mi vida, quien me brindó su apoyo durante toda la realización de este trabajo. Gracias por siempre estar a mi lado en las buenas y en las malas; por tu comprensión, paciencia y amor, y por siempre darme ánimos de fuerza y valor para seguir adelante. "Gracias mi Gabs"

Y por último: deseo dedicar este momento tan importante e inolvidable a mí mismo, por no dejarme vencer, ya que en ocasiones el principal obstáculo se encuentra dentro de uno.



Agradecimientos

A mi Director, Revisor y Sinodales

A mi Director de Informe Profesional de Servicio Social (IPSS) Ricardo Lozada, a mi revisora Erika Souza y a mis Sinodales María del Carmen Gerardo, Adelina Eslava y Mirna Ongay por la dedicación, confianza y apoyo brindado para la realización de este trabajo.

A la Lic. Erika Souza Colín

Por haber aceptado ser mi revisora de IPSS y por ser una profesora ejemplar que todo mundo quiere, Gracias por todo el apoyo, sugerencias y valiosos consejos, no solo en la culminación de este trabajo sino a lo largo de mi carrera.

A mis Jefes Jorge Cervantes y Rebeca Molina

Gracias por brindarme la oportunidad de pertenecer a su equipo de trabajo y por darme todo su apoyo y aliento para la culminación de este trabajo, también agradezco el compartirme su experiencia para llegar a ser una mejor persona, pero sobre todo por lo que me siguen enseñando día a día tanto profesional como personalmente.

Gracias Rebeca por levantarme el ánimo cuando llegue a desesperarme y por ayudarme a revisar aspectos importantes para la finalización de este proyecto.

A mi ex Jefa de Servicio Social Carmen Libertad Vázquez López

Por haberme incluido en tu equipo de prestadores de servicio social, y haberme enseñado tantas cosas, por darme siempre la confianza para seguir adelante y cumplir mis metas. Gracias por todas las enseñanzas y por siempre brindar tus conocimientos y experiencias sin pedir nada a cambio.

A todos mis amigos

Gracias a todos ustedes que han sido una parte clave en alguna etapa importante de mi vida como son: Alexis Pérez, Alexis Castillo, Mario Avendaño, Fernanda Velázquez, Jorge Camacho, Lulú, Ángel, Arturo, Irma, Jovany, David, Marce y a todos aquellos que no mencioné pero que sin duda han estado ahí para apoyarme.

A mis profesores

Y por último pero no menos importante dedico mi IPSS a todos mis profesores de la Facultad de Psicología que me enseñaron a amar esta profesión y me brindaron sus conocimientos sin condiciones, siempre apoyándome y creyendo en mí. A todos ustedes...

iiiiMil Gracias!!!!

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Datos generales del programa de servicio social.....	2
Capítulo 2. Universidad Nacional Autónoma de México.....	4
2.1 Antecedentes.....	4
2.2 Misión y Objetivos.....	5
2.3 Tipo de Institución.....	6
2.4 Organigrama.....	7
Capítulo 3. Dirección General de Orientación y Servicios Educativos.....	9
3.1 Antecedentes.....	9
3.2 Misión.....	10
3.3 Visión.....	10
3.4 Organigrama.....	12
Capítulo 4. Bolsa Universitaria de Trabajo.....	13
4.1 Antecedentes.....	13
4.2 Sistema Automatizado de la BUT.....	14
4.3 Talleres de la Bolsa Universitaria de Trabajo.....	18
4.4 Modelo de competencias utilizado en la BUT.....	24



4.5 Feria del Empleo UNAM.....	28
Capítulo 5. Reclutamiento y Selección de personal.....	30
5.1 Reclutamiento.....	30
5.1.1 Tipos de reclutamiento.....	31
5.1.2 Fuentes de reclutamiento.....	33
5.1.3 Medios de reclutamiento.....	37
5.1.4 Modelo de reclutamiento.....	38
5.2 Selección.....	39
5.2.1 Modelo de Selección de personal.....	42
5.2.2 Técnicas de Selección	44
5.2.3 Perfil de Becario.....	45
5.2.4 Perfil de Trainee.....	46
Capítulo 6. Capacitación.....	48
6.1 Proceso de capacitación.....	49
6.2 Tipos de capacitación.....	54
6.3 Técnicas de capacitación.....	54
6.4 Beneficios de la capacitación.....	55

Capítulo 7. Descripción de las actividades realizadas en el servicio social...	56
Capítulo 8. Propuesta de mejora para el servicio social.....	68
Capítulo 9. Resultados obtenidos en el servicio social.....	62
Capítulo 10. Recomendaciones y/o sugerencias.....	70
Referencias.....	74
Anexos.....	77
Anexo 1.....	77
Anexo 2.....	80
Anexo 3.....	81



Introducción

Uno de los grandes problemas en la actualidad para los universitarios es que la oferta y demanda de trabajo se está volviendo cada vez más exigente. Para poder obtener un puesto dentro de una organización es necesario contar con una serie de requisitos, por ejemplo tener ciertas competencias profesionales y una serie de técnicas y habilidades que demande dicho puesto.

La mayoría de las organizaciones buscan a personas con competencias desarrolladas para cubrir sus puestos, es por ello que la Dirección General de Orientación y Servicios Escolares (DGOSE) con ayuda de la Bolsa Universitaria de Trabajo (BUT), tienen como objetivo apoyar a los estudiantes y los egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en su incorporación al mercado laboral, dotándole, mediante un modelo de competencias, de estrategias y herramientas que lo ayuden a satisfacer sus expectativas con el mercado. Otro de sus objetivos es brindar un servicio oportuno a las organizaciones y a los universitarios de la UNAM a través de su portal del empleo electrónico para que tengan acceso a publicar y revisar ofertas de trabajo, también apoya a los universitarios a desarrollar las ya mencionadas competencias, a aprender a realizar su Currículum Vitae de manera efectiva y poder lograr una entrevista de trabajo exitosa, con ayuda de sus tres talleres.

En este Informe Profesional de Servicio Social se abordarán diferentes temas desde que es el reclutamiento, la selección de personal y la Capacitación como proceso, y cómo se lleva a cabo en la BUT, las competencias profesionales con sus definiciones, tipos e importancia, la falta de habilidades y herramientas como lo son el conocimiento de otro idioma y el manejo de herramientas de cómputo con los que cuentan los universitarios y egresados de la UNAM. Así mismo se incluyen algunas recomendaciones para tratar de reducir los efectos de estas situaciones y apoyar a los universitarios en su inserción al mercado de trabajo.

Capítulo 1. Datos generales del programa del Servicio Social

¿Qué es el Servicio Social?

El servicio social es una obligación que establecen las universidades a los estudiantes o egresados como un requisito de titulación.

Dicha actividad se encuentra diseñada para complementar la formación profesional, brindando la posibilidad de vincular los conocimientos teóricos con la práctica mediante la atención de necesidades reales de la sociedad, esta obligación del universitario tiene como objetivo ser una retribución a la sociedad

El programa donde realicé mi servicio social se encuentra a cargo de la UNAM, bajo la DGOSE en el departamento BUT.

El nombre del programa de servicio social es: ***"Apoyo a la búsqueda de empleo de los universitarios"***

Las metas que persigue dicho servicio social son reclutar y seleccionar en promedio a 30 candidatos estudiantes o egresados UNAM para cubrir las vacantes que se remiten a la BUT mensualmente, e impartir por lo menos un taller mensual a 20 estudiantes o egresados pertenecientes a la UNAM que están en búsqueda de empleo.

El programa de servicio social es de tipo multidisciplinario, donde las principales actividades relacionadas con la licenciatura en Psicología en el área Organizacional, son las siguientes:

- Apoyar los procesos de reclutamiento de candidatos universitarios requeridos en la BUT
- Impartir los talleres ofertados por la BUT
- Realizar entrevistas por competencias
- Participar en la logística del reclutamiento masivo.
- Asistencia y logística en la Feria del empleo UNAM
- Asistencia a juntas de intercambio

A continuación se mencionan los objetivos generales de la BUT, del programa de servicio social "Apoyo a la búsqueda de empleo de los universitarios" y del prestador de dicho programa de servicio social

Objetivo de la BUT

La BUT de la UNAM, tiene como principal objetivo apoyar al estudiante y/o egresado de distintas carreras, con el propósito de lograr su incorporación al mercado laboral, para esto es necesario proporcionarle información de los requerimientos y competencias profesionales así como identificar sus capacidades, motivaciones y las brechas que pudiera encontrarse comparando sus competencias con aquellas que el puesto demanda, para que así, desarrolle las habilidades que le permitan tener entrevistas de trabajo exitosas.

Objetivo del programa de servicio social "Apoyo a la búsqueda de empleo de los universitarios"

El objetivo general del presente programa de servicio social es: Apoyar a los prestadores de servicio social de la BUT en su proceso de formación y capacitación con estrategias que les permitan, en la práctica, realizar procesos de reclutamiento, selección y capacitación a universitarios en busca de empleo.

Objetivo del prestador del servicio social

Mis objetivos en el servicio social fueron los siguientes: primero que nada, adquirir nuevos conocimientos sobre las siguientes áreas: reclutamiento masivo, entrevista por competencias, selección de personal, capacitación, así como reforzar los conocimientos que he adquirido en mi trayectoria escolar, y en segundo, poder concluir con el trámite del servicio social, aportando mis conocimientos al beneficio de todos los estudiantes y egresados de la UNAM que hacen uso de los servicios y talleres que imparte la BUT.

Capítulo 2. Universidad Nacional Autónoma de México

En este capítulo se realizará una breve reseña acerca de los antecedentes de la UNAM como máxima casa de estudios, mostrando el tipo de institución, los principales objetivos, misión y su organigrama.

2.1 Antecedentes

La Universidad Nacional Autónoma de México es heredera de la Real y Pontificia Universidad de México, fundada en 1551 por Cédula Real, organizada a la manera de la Universidad de Salamanca, formada por cuatro facultades “mayores” Teología, Cánones, Leyes y Medicina, una “menor” Artes y cátedras varias.

Esta institución fue la primera en ofrecer cátedras en el continente americano. En ella se formaron los propios doctores que conformarían el claustro universitario, así como los profesionales del periodo virreinal, clérigos, abogados, administradores y médicos.

Durante el primer siglo de vida independiente de México, la Universidad es clausurada y reabierta en diversas ocasiones, y se fundan nuevos colegios o establecimientos de educación en sus diferentes tipos y modalidades.

En septiembre de 1910 la educación media superior y superior mexicana se reorganizan y vigorizan con la inauguración de la Universidad Nacional de México, que reúne a escuelas nacionales fundadas a lo largo del siglo XIX Preparatoria, de Jurisprudencia, de Medicina, de Ingenieros, de Bellas Artes y a la recién creada Escuela de Altos Estudios (abril 1910).

En julio de 1929 bajo el gobierno de Emilio Portes Gil, la Universidad obtiene su estatuto de autonomía, y queda establecida como Universidad Nacional Autónoma de México.

La década de los 70's y los 80's fueron épocas de un importante incremento, en cuanto a infraestructura se refiere, al fundarse los cinco planteles de las

Facultades de Estudios Superiores (FES) Acatlán, Aragón, Cuautitlán, Iztacala y Zaragoza, y los cinco Planteles del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) Azcapotzalco, Naucalpan, Oriente, Sur y Vallejo.

La UNAM cuenta con presencia a nivel Nacional y con sedes en los siguientes estados de la República Mexicana: Aguascalientes, Baja California Norte y Sur, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Colima, D.F., Durango, Edo de México, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz, y Zacatecas.

Y a nivel internacional cuenta con instalaciones de Centro de Enseñanza para Extranjeros (CEPE) en: Gatineau, Ottawa; Canadá, Beijing; República Popular China, San Antonio, Texas, Chicago, Illinois, Los Ángeles, California, Seattle y Washington; Estados Unidos, Instituto Cervantes de Madrid. Madrid; España, así como dos instalaciones de la Dirección General de Radio UNAM en Gatineau, Ottawa y Chicago, Illinois, una Rectoría: Fundación Ibero-UNAM en el Palacio de Linares. Madrid; España (Agenda Estadística UNAM 2014).

El 30 de Marzo del 2015 se inauguro un Centro de Estudios Mexicanos de la UNAM en Paris, Francia. (La Jornada en Línea 2015)

2.2 Misión y Objetivos

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

La UNAM tiene como misión impartir educación superior para formar profesionales, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad, para organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y los problemas nacionales así como extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura (DGOSE, 2010)

En el 2005 la UNAM fue reconocida como la mejor universidad de Latinoamérica, España y Portugal, de acuerdo con *The Times*, colocándola en el número 95 del ranking mundial de Universidades y para el 2006 la Universidad ya ocupaba el número 74, logrando ser la institución de educación superior más reconocida en Iberoamérica y América Latina, Actualmente la UNAM fue ubicada entre las 100 mejores instituciones de educación superior en un conteo publicado por *Times Higher Education* ocupando el sitio número 75 de la clasificación, con lo cual es la segunda universidad latinoamericana mejor ubicada, después de la Universidad de Sao Paulo en Brasil, que está en el lugar 60.

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

2.3 Tipo de institución

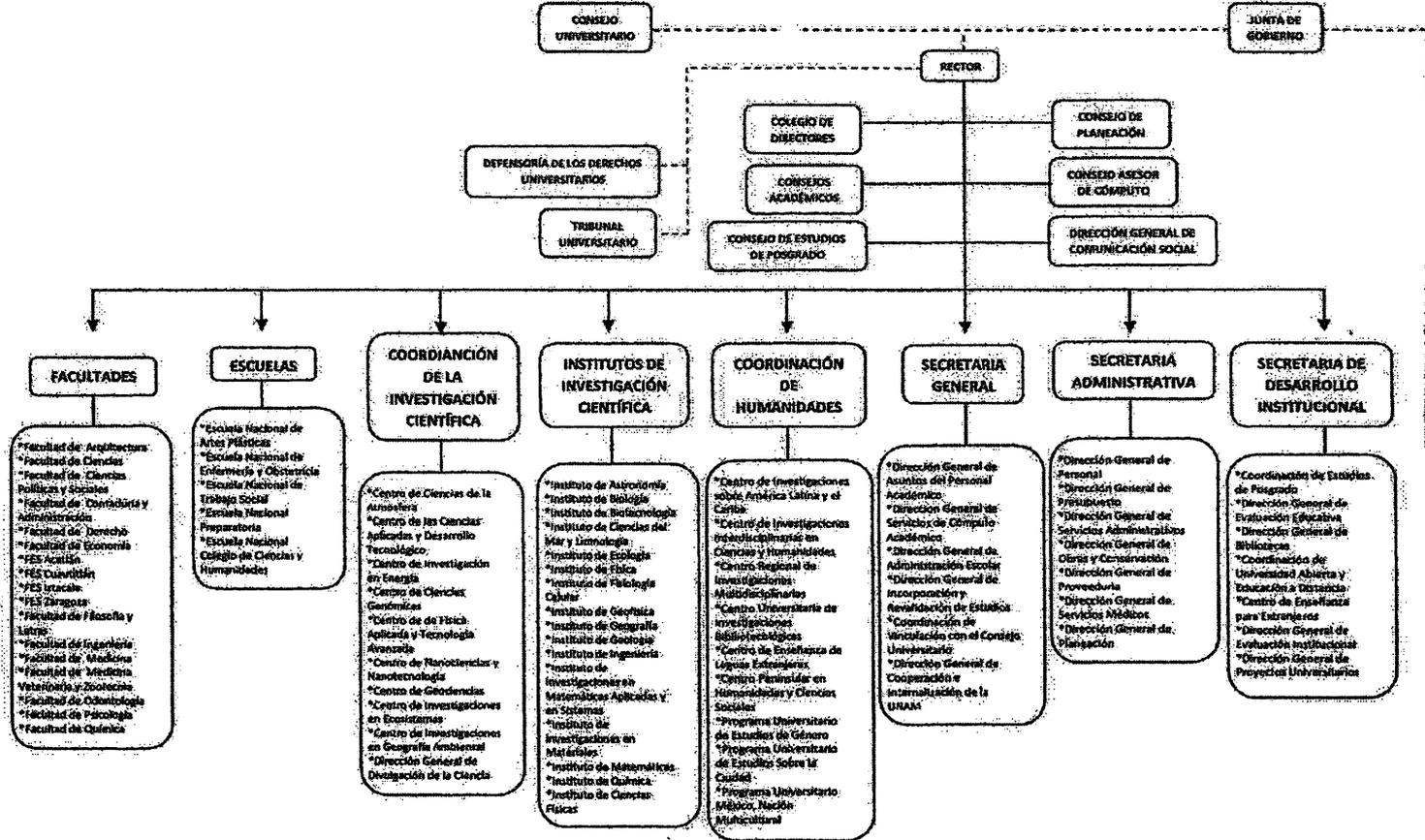
Según el artículo 2 de la Ley orgánica de la UNAM, la universidad es un organismo descentralizado del Estado, puesto que cuenta con la personalidad jurídica y puede organizarse y gobernarse como mejor estime.

La oferta educativa con la que cuenta la Universidad se encuentra dentro de una de las más amplias en México, ya que contiene cuatro niveles educativos: el bachillerato, el técnico, la licenciatura y el posgrado. La UNAM ofrece dos tipos de bachillerato mediante su Escuela Nacional Preparatoria (ENP) y el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), veinticinco carreras técnicas, 107 licenciaturas con las dos nuevas Licenciaturas creadas en este año 2014 Cinematografía y Física Biomédica, 33 programas de especialización y 40 programas con 38 planes de estudio de maestría y doctorado

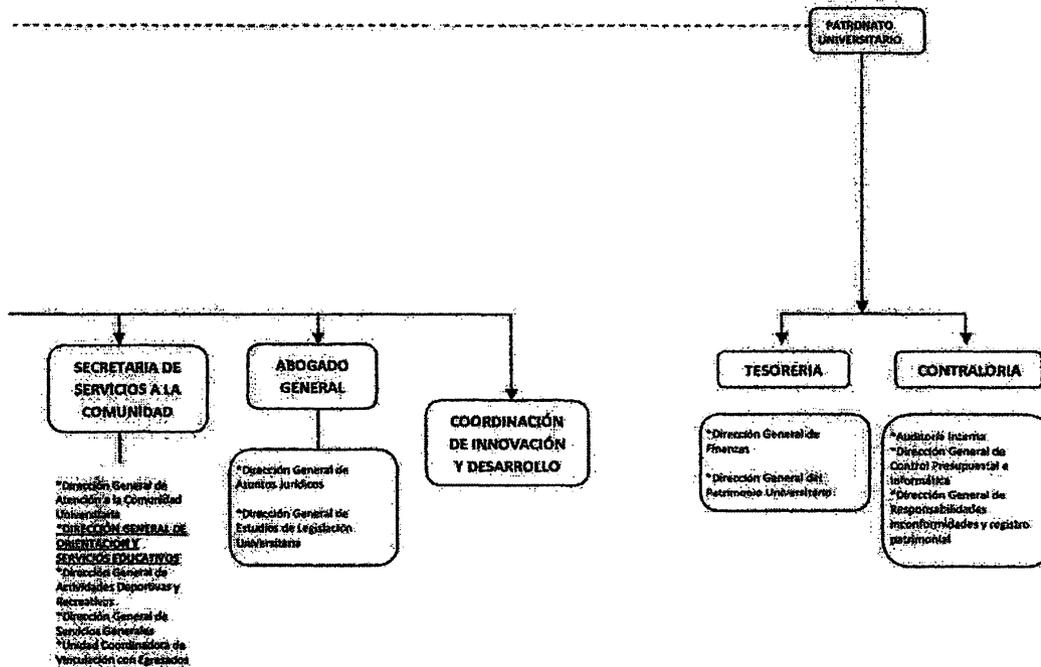
2.4 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de la UNAM, donde se muestra la ubicación de la DGOSE.

Organigrama UNAM (còstrua)



Organigrama UNAM (continuación)



Capítulo 3. Dirección General de Orientación y Servicios Educativos

En este capítulo se realizará una breve reseña acerca de los antecedentes de la DGOSE, mostrando el tipo de institución, sus objetivos, misión y visión así como su organigrama.

3.1 Antecedentes

La Dirección General de Orientación y Servicios Escolares de la UNAM, es el lugar en donde se da atención a los universitarios, sea dentro del área de la orientación educativa y vocacional a través del Centro de Orientación Educativa (COE) quien recibe a los universitarios, los registra y los canaliza a distintas áreas del Departamento entre ellas la BUT quien ayuda a orientar a los estudiantes con cursos, talleres, resolución de dudas, entre otras situaciones.

A través de su historia la DGOSE, ha heredado una tradición de 40 años de Orientación Educativa en la institución, otorgando una especial atención a la orientación profesional y ocupacional en una etapa del país en el que la globalización y las telecomunicaciones generan un futuro incierto para el estudiante y el egresado universitario.

La DGOSE anteriormente era conocida como la Dirección de Orientación Vocacional (DGOV) en donde exclusivamente se daba el servicio a universitarios y alumnos de otras instituciones, sobre la elección de una profesión siendo la atención individualizada o en grupo, a través de talleres sobre elección de carrera y técnicas de estudio. Posteriormente en el mes de agosto de 1997, se inicia una coordinación funcional entre la orientación vocacional, la BUT y el Servicio Social que se consolida en marzo de 1998, con la creación de la actual DGOSE. Esta nueva estructura es el punto de partida para agilizar, actualizar y brindar servicio a los alumnos y egresados facilitándoles su inserción al mercado laboral con mayor probabilidad de éxito profesional.

3.2 Misión

Colaborar en la formación integral de los alumnos, a través de propiciar su desarrollo personal, académico y profesional, durante su tránsito por la Universidad, mediante la prestación de orientación y diversos servicios educativos con los que se les proporcione:

- Apoyos y estímulos para favorecer la calidad de su permanencia en la institución y su desempeño académico;
- Información que los apoye en la toma de decisiones;
- La oportunidad de aplicar sus conocimientos y habilidades profesionales en la solución de problemas de la comunidad, fomentando en ellos una conciencia de servicio y retribución a la sociedad; y estrategias que les faciliten su incorporación al mercado laboral (DGOSE, 2015)

3.3 Visión

La Dirección General de Orientación y Servicios Educativos será reconocida, prestigiada y valorada por los universitarios y en el ámbito nacional, por el alto nivel, calidad y calidez de sus servicios y productos, que apoyan la calidad de la permanencia y desempeño académico, la vinculación con la sociedad y la incorporación en el mercado laboral de sus alumnos y egresados.

Contará para ello con modelos, políticas, normas y estrategias de vinculación internas y externas, un ambiente laboral sano, de servicio y con personal motivado, comprometido con los valores de la Institución y altamente capacitado. (DGOSE, 2015)

Tipo de institución: Universidad Pública

Población y cobertura a la que atiende: El servicio está disponible para estudiantes y egresados de escuelas y facultades UNAM.

Programas y acciones que realiza:

-
- ORIENTACIÓN EDUCATIVA: Integración y Adaptación a la Institución, Apoyo al Aprendizaje, Instrumentos de Orientación, Toma de Decisiones y Reconocimiento al Buen Desempeño

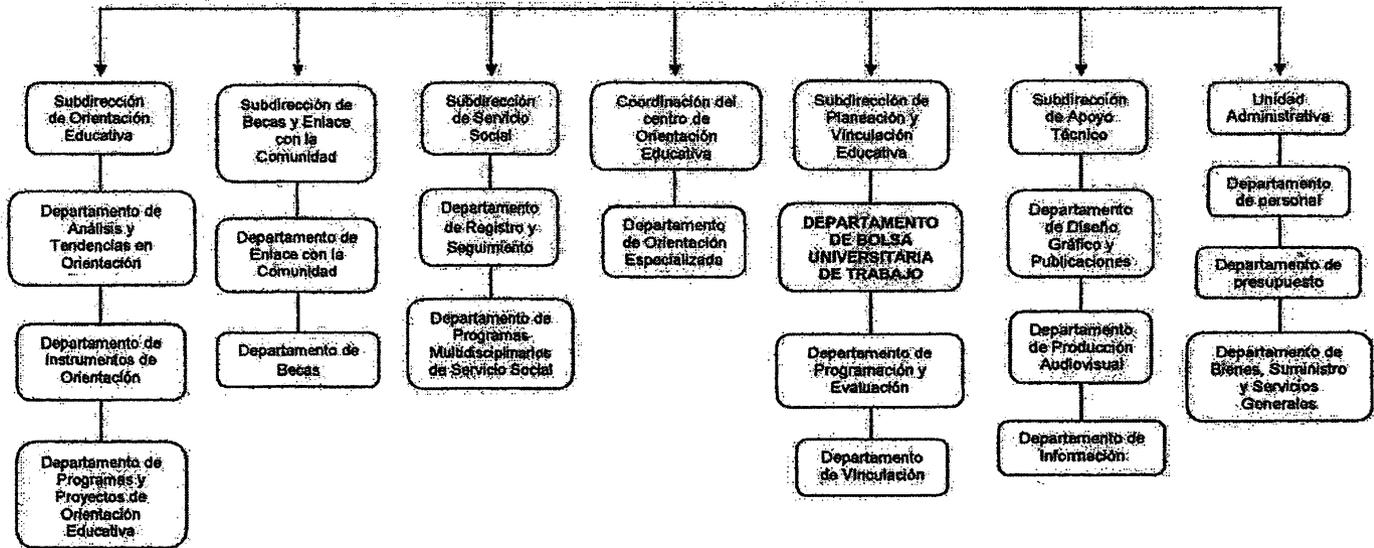
SERVICIO SOCIAL

- BOLSA DE TRABAJO,
- SERVICIOS: Centro de Orientación Educativa Información, Orientación Especializada, Feria de Útiles Escolares y Cómputo
- PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN
- PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

3.4 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de la DGOSE, donde se muestra la ubicación de la BUT.

Organigrama DGOSE



Capítulo 4. Bolsa Universitaria de Trabajo

En este capítulo se realizará una breve reseña acerca de los antecedentes de la BUT, el sistema automatizado de la BUT y el proceso para su uso, una corta descripción de los tres talleres que imparte, el Modelo de competencias utilizado en la BUT y finalmente que es y cada cuánto se lleva a cabo la Feria de empleo UNAM.

4.1 Antecedentes

La BUT se creó en abril de 1954, y fue instaurada gracias a la preocupación de un grupo de autoridades universitarias que se cuestionaban sobre lo que sucedía con los estudiantes al término de su estancia en la Universidad, por ello cuando se forma la actual DGOSE, en el año antes citado, la BUT se dio a la tarea de buscar posibles empresas que en esos tiempos pudieran brindar más oportunidades de desarrollo a nuestros egresados de la UNAM, por lo que realizó un trabajo de investigación, citó al personal del área de recursos humanos de las empresa que más le solicitaban la publicación de sus ofertas de empleo y se les solicitó sus procesos de reclutamiento y selección de personal, entre otros puntos de suma importancia.

Gracias a la realización de este trabajo se logró obtener información que permitió identificar que, la mayoría, de las grandes organizaciones llevaban a cabo su proceso de reclutamiento con base en competencias laborales. El personal de la BUT fue capacitado al respecto obteniendo un listado de cuarenta y dos competencias y precisamente sobre esto, se formó un grupo de enfoque que ayudó a identificar las 20 competencias más solicitadas para las diferentes empresas y sus respectivos giros.

A partir de este extenso trabajo se logró obtener la realización de un taller que ayudara a los universitarios en su proceso de búsqueda de empleo, dicho taller llamado "Obteniendo el Trabajo que Deseo" (más adelante detallado), permitió un acercamiento tanto con los universitarios como con los empleadores y se vio la

necesidad de mantener un estrecho vínculo con las diversas organizaciones, así como ampliar este taller a toda la población universitaria, es decir en todos sus campus, para que el universitario no tuviera que asistir desde alguna de las sedes de las FES (Facultad de Estudios Superiores) ubicadas en Aragón, Zaragoza, Iztacala, Acatlán y Cuautitlán hasta Ciudad Universitaria a tomar dicho taller.

4.2 Sistema automatizado de la BUT

El Sistema Universitario de la Bolsa de Trabajo creado por la DGOSE buscando siempre brindar un servicio oportuno a los universitarios así como a las organizaciones, a través de la BUT, pretende extender los mismos servicios que ofrece a Escuelas y Facultades ubicadas tanto en los campus de Ciudad Universitaria, como en las distintas FES y en las escuelas que se encuentran más aisladas, tales como la Escuela de Enfermería y Obstetricia, Escuela Nacional de Artes Plásticas, entre otras. Así mismo, creó su sistema en línea a través de un servicio electrónico que permite que las diversas organizaciones lleven a cabo un registro mediante su página electrónica (<http://bolsa.trabajo.unam.mx>) para publicar sus vacantes y a la vez, los universitarios publiquen su currículum para que ambas entidades mantengan una relación más directa sin tener que comunicarse primero en la BUT.

Los pasos que deben seguir las empresas para el registro por primera vez son los siguientes:

Proporcionar su Registro Federal del Contribuyente, una contraseña (para el futuro acceso), así como datos de localización de la organización:

- Nombre del director
- Nombre del jefe de área de Recursos Humanos
- Nombre del responsable de las ofertas que publicaran
- Giro de la empresas
- Principales servicios que ofrece

-
- En cuanto a la publicación de sus ofertas se les solicita lo siguientes datos:
 - Nombre del puesto
 - Horarios
 - Sueldo mínimo y máximo
 - Zona para laborar
 - Sí será necesaria disponibilidad para viajar y/o cambiar de residencia
 - Tipo de contratación
 - Carrera o carreras afines
 - Actividades y habilidades que debe poseer el candidato para ocupar el puesto
 - Nivel de estudios: Titulados, Egresados o Estudiantes, Licenciatura o Posgrado
 - Idioma y nivel requerido
 - Paqueterías necesarias y nivel requerido
 - Definir si requiere o no de experiencia profesional en su vacante, si es el caso, indicar el tiempo y el área de experiencia
 - Y por último competencias requeridas para el puesto

Al ser publicada la oferta y una vez que haya sido aprobada por la BUT, las organizaciones tienen habilitada la opción para buscar, a través de la base de datos, a universitarios con las características que requieran y establecer contacto directo con ellos. De esta manera se agiliza más el servicio tanto para los universitarios como para las organizaciones.

Por otra parte para que el alumno tenga acceso a la atención que brinda el sistema, debe proceder al llenado de su currículum a través de un formato, en el que se le piden los siguientes datos:

- Nombre
- Edad
- Nacionalidad
- Estado civil

- Teléfonos
- Correo electrónico
- Domicilio
- Objetivo profesional
- Área de interés laboral
- Competencias profesionales
- Último nivel de estudios (cursos y diplomados)
- Conocimientos y habilidades (paquetería e idioma)

Una vez que está lleno este formato, los universitarios pueden acceder a todas las ofertas laborales acorde a su carrera, así como aquellas que no lo son, de este modo podrán contactarse directamente con las organizaciones que publicaron las ofertas.

La mayoría de estas organizaciones pertenecen a las juntas de intercambio, en las cuales postulan cartera de candidatos finalistas que tuvieron para cubrir su vacante y que por el momento ya no son de su interés, por lo cual los proponen a otros miembros de la junta y de esta manera cuando ninguna institución postula candidatos, la universidad apoya con curricula para cubrir la demanda.

Este es un ejemplo de un perfil de un puesto para licenciados en Psicología que solicitó una organización del grupo Consumer Companies (CON COM) (Anexo 2) a la BUT:

Puesto: Analista de RH

Carreras: Administración, Psicología

Plazas: 2

Sueldo mínimo y máximo: 10,000 – 18,000

Horario: 9:00am – 18:00pm

Lugar de trabajo: D.F.

Disponibilidad para viajar o cambio de residencia: No

Edad mínima y máxima: 23-35

Sexo: Indistinto

Idioma: Inglés Intermedio-Avanzado

Experiencia: 3 años en el área de Recursos humanos, procesos de administración de personal, desarrollo organizacional y sistemas de evaluación.

Competencias: Adaptabilidad, comunicación, toma de decisiones, tolerancia al estrés, liderazgo, trabajo en equipo e iniciativa.

Vacante solicitada por la junta de intercambio CON COM

Para que la BUT pueda atender esta demanda, realiza un primer filtro a través de la comunicación de la vacante a la comunidad universitaria que considera va más acorde a cubrir el puesto, publicándolo por medio de correo electrónico a candidatos que tiene en sus bases de datos así como en redes sociales y a través del portal del empleo solicitando a los candidatos que envíen su currículum a una dirección electrónica siempre y cuando cumplan con el perfil. Posteriormente esta currícula es enviada directamente a la empresa para que ésta los cite y continúen con el proceso de reclutamiento bajo sus políticas.

4.3 Talleres de la Bolsa Universitaria de Trabajo

La BUT imparte tres talleres: 1.- Obteniendo el trabajo que deseo (OTD) 2.- Elaboración del currículum y 3.- Preparando mi entrevista de trabajo. Estos talleres tienen como beneficio para el universitario el poder desarrollar estrategias y herramientas que le faciliten su incorporación al mercado laboral.

I.- Obteniendo el trabajo que deseo

Este taller está diseñado y promovido por la Secretaría a la Comunidad Universitaria de la UNAM, a través de la DGOSE. Su principal objetivo es apoyar a los alumnos con herramientas modernas para que éstos las utilicen durante su proceso de búsqueda de empleo, y vaya de acuerdo a sus capacidades, competencias y motivaciones.

El contenido de este taller ayuda al Psicólogo a encontrar la mejor opción de empleo o al menos a ubicarse en un puesto de acuerdo a su perfil. Ya que a través de este taller se pretende que los universitarios:

- Conozcan y entiendan los conceptos de competencias de comportamiento y motivaciones.
- Conozcan y apliquen una metodología que les permita identificar las Competencias del puesto al que están aspirando.
- Desarrollen habilidades que les permitan tener entrevistas exitosas.

Todo estudiante o recién egresado tiene la duda de ¿Qué voy a mostrar de mí en una entrevista de trabajo si no tengo experiencia profesional?, ¿Cómo responder a las preguntas que me hacen en una entrevista sobre mis capacidades y cualidades?, ¿Cómo demostrar a los entrevistadores que yo soy la mejor persona para el puesto que necesitan cubrir? Y sobre todo ¿Cómo sabes si realmente soy el o la mejor candidato(a) para ese puesto y si este realmente me atrae y podré sobresalir en él?

Estas son algunas de las preguntas que resuelven al tomar este taller, y obtener técnicas y herramientas modernas que le ayudarán a poder colocarse en un puesto de trabajo.

Para este taller se cuenta con un manual que contiene ejercicios prácticos que ayudarán a llevar a cabo una buena entrevista de trabajo y sobre todo ejemplifican la forma en la que el reclutador va a cuestionar al candidato, por lo tanto se logra que el universitario esté preparado para enfrentarse a cualquier tipo entrevista.

II.- Elaboración del currículum

Este taller está diseñado y promovido por la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria de la UNAM, a través de la DGOSE. Y tiene como objetivo: apoyar a los alumnos y egresados en la elaboración de un currículum efectivo de acuerdo con el puesto de interés y las competencias que éste demanda.

El contenido de este taller ayudará al Psicólogo a:

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

En cuanto el currículum llega al reclutador sólo tiene una oportunidad para dar la mejor impresión por lo que en el taller de elaboración del currículum se le brinda al universitario una guía para redactar un currículum efectivo.

¿Cuántas veces se ha enviado un currículum a una empresa u organización esperando que nos soliciten ansiosamente al trabajo de nuestros sueños con una llamada telefónica?, muchos se quedan esperando ese momento, pero ¿de qué depende que nos llamen? Primero que nada, de que haya una plaza disponible o bien un puesto vacante y segundo que nuestro currículum vitae (CV) sea lo

suficientemente atractivo para llegar más allá de una llamada telefónica y una entrevista.

El CV es una carta de presentación y como tal debe usarse para venderse a la empresa u organización que está en búsqueda de cubrir un puesto y para que esta carta de presentación llame la atención y consiga esa primera entrevista es recomendable el tomar en cuenta varios factores: entregar un CV breve, claro y ordenado y por supuesto con un lenguaje exacto para quien va dirigido.

Es aquí donde encontramos la importancia de este taller que prepara a los universitarios en la redacción de un currículum efectivo, destacando principalmente las partes que lo componen y posteriormente dado un formato que le ayudará al psicólogo en la elaboración de su CV.

De acuerdo con los requerimientos de las empresas e instituciones que tienen relación con la BUT este es un formato que ayuda a los universitarios a organizar y presentar su CV, este formato también se puede consultar en la siguiente dirección (<http://but2013.blogspot.mx>)

EJEMPLO PARA REALIZAR UN CV EFECTIVO

Nivel académico (Estudiante, Egresado, Titulado)
 Nombre / Paterno /Materno
 Fecha de nacimiento (Edad), Domicilio, Teléfono, celular
 Correo electrónico.

OBJETIVO PROFESIONAL:

Indicar en dos o tres renglones máximo, qué ofrezco a la empresa o institución
 Ejemplo: iniciar con un verbo en infinitivo + los conocimientos y actividades del puesto + al menos tres competencias profesionales (trabajo en equipo, iniciativa, liderazgo, entre otras).

FORMACIÓN ACADÉMICA

Universidad Nacional Autónoma de México
 Escuela o Facultad Generación de egreso
 Licenciatura
 En caso de ser estudiante indicar el semestre actual.
 *Premios y reconocimientos

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS

Dominio de los idiomas
 Básico / intermedio / avanzado
 Dominio de los programas y paquetería
 Básico / intermedio / avanzado
 Otros

CURSOS:

Nombre de la Institución	Mes y año
“Nombre del curso”	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Nombre de la organización:	Mes y año
Área:	
Puesto:	
Actividades:	
Logros:	

ÁREAS DE INTERÉS LABORAL:

Mencionar al menos tres

III.- Preparando mi entrevista de trabajo

Este taller está diseñado y promovido por la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria de la UNAM, a través de la DGOSE. Su principal objetivo es: apoyar a los participantes en la preparación de una entrevista de trabajo exitosa por medio de elementos que les permitan mostrar sus competencias a través de una comunicación adecuada.

El contenido de este taller ayudará al Psicólogo a:

- Comprender la importancia de la entrevista en el proceso de búsqueda de empleo
- Conocer la estructura de la entrevista de trabajo y las competencias emocionales y de comunicación requeridas para tener éxito en ella.
- Identificar sus competencias emocionales (personales e interpersonales) para comunicarse en forma eficiente con el entrevistador.
- Incrementar la seguridad en sí mismos para lograr un desempeño exitoso en la entrevista de trabajo

Este taller introduce a los universitarios a prepararse para una entrevista de trabajo exitosa, dotándolo de ejercicios que le ayudarán a venderse en dicha entrevista, ya que las organizaciones generalmente utilizan la entrevista (entre ellas la entrevista por competencias) como una herramienta básica que les permite conocer a los diferentes aspirantes a un puesto, por lo cual la habilidad para tener éxito al ser entrevistado es una de las más importantes y es necesario que sea perfeccionada, para así, lograr mostrar al entrevistador que sus competencias profesionales son las mejores para los requerimientos del empleo y así, tener mayor probabilidad de ser contratado.

La entrevista por competencias es utilizada para llegar a saber cuán productivo puede ser el potencial empleado, durante la entrevista el especialista se centra principalmente en la obtención de ejemplos conductuales del postulante en su vida profesional, académica y personal, los cuales son analizados y sirven como



elementos de predicción sobre los comportamientos del postulante en un futuro laboral cercano, que se espera sea positivo, superior y sostenido en el tiempo.

El taller cuenta con un Manual el cual proporciona elementos necesarios para la preparación de la entrevista a través de ejercicios e intercambio de experiencias para el logro de una entrevista exitosa.

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

Taller	Días	Horario
Obteniendo el trabajo que deseo	Martes	De 9:00 a 15:00
	Jueves	De 9:00 a 15:00
Elaboración de curriculum	Martes	De 9:00 a 12:00
	Jueves	De 17:00 a 20:00
Preparando mi entrevista de trabajo	Miércoles	De 17:00 a 20:00
	Jueves	De 12:00 a 15:00

4.4 Modelo de competencias utilizado en la BUT

¿Qué son las competencias?

Claramente el concepto de competencias ha crecido y se ha diversificado, ya que un sinnúmero de libros, artículos y materiales de diferente tipo han venido acumulando información sobre este tema, por lo tanto; existen múltiples características y definiciones, por ejemplo, decir que tan hábil es una persona para resolver problemas, tomar decisiones, ser productivos, ser líderes, soportar el estrés, se refiere a medir las competencias.

Algunas definiciones de competencia:

“hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2010 p.20)

“De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente” (Miranda citado por Vargas, 2004 p.11)

“Conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y motivaciones que tienen una relación con el desempeño sobresaliente de las personas en un puesto determinado” DGOSE (1998)

Actualmente las competencias son una clara oportunidad y un desafío para el mejoramiento de las relaciones entre educación y trabajo, por eso es que la BUT de la UNAM, se interesó por conocer cuáles son las principales competencias que

las empresas buscan en los jóvenes universitarios con el propósito de incrementar y facilitar el proceso de búsqueda de empleo.

En 2008 la revista Xihmai publicó un artículo en el que se presentaron los resultados de la investigación que realizó Gloria Olvera con ayuda del personal de recursos humanos de diversas organizaciones, tanto públicas como privadas, en donde se revisaron sus procesos de reclutamiento y selección de personal para cubrir sus vacantes. En esta investigación se encontró que los grandes corporativos hacían la selección de personal a través de competencias laborales.

Durante la investigación se reunieron los reclutadores de dichas empresas y se formó un grupo de enfoque, mismo que determinó un total de veinte competencias divididas de la siguiente manera:

- **Personales:** Adaptabilidad, Aprendizaje continuo y crecimiento, Creatividad e Innovación, Confianza, Impacto, Iniciativa, Tolerancia al estrés, Tenacidad.
- **Interpersonales:** Comunicación, Trabajo en equipo.
- **Liderazgo:** Liderazgo
- **Toma de decisiones:** Toma de decisiones, Planeación y Organización
- **Negocios/ventas:** Conocimientos técnicos/profesionales, Orientación al cliente, Habilidad para vender

La siguiente tabla muestra un listado de las competencias con sus respectivas acciones clave:

Competencias y sus acciones clave

COMPETENCIA	ACCIONES CLAVE
Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar de entender los cambios • Tener una actitud positiva hacia el cambio o la novedad • Ajustar los comportamientos
Aprendizaje continuo y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en las necesidades de aprendizaje • Interesarse en actividades de aprendizaje • Maximizar el aprendizaje • Asumir riesgos por el aprendizaje
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la comunicación • Mantener la atención de los oyentes • Adaptarse al público receptor • Asegurar la comprensión
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Operar con integridad • Revelar las propias opiniones • Mantenerse abierto a otras ideas • Apoyar a las otras personas
Conocimientos técnicos/profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenerse actualizado
Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la diversidad de los recursos • Pensar con amplitud de criterios • Evaluar múltiples soluciones • Asegurar la relevancia de las ideas
Habilidad para vender	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntar e investigar • Establecer una estrategia • Establecer una relación positiva • Demostrar capacidad • Lograr compromisos
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Vestirse adecuadamente • Expresar un comportamiento profesional • Hablar con seguridad
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar de manera activa las oportunidades • Calcular los riesgos • Comprometerse con una acción
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Madurez emocional • Actitud positiva en las relaciones • Saber manejar y ajustar los recursos
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar de entender a los clientes • Educar a los clientes • Establecer sistemas de retroalimentación con los clientes
Planeación y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar prioridades • Programar • Mantenerse enfocado
Tenacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Persistir en los esfuerzos • Redirigir su enfoque
Tolerancia al estrés	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenerse concentrado en el trabajo • Enfrentar con eficacia las situaciones difíciles
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y entender situaciones y problemas • Desarrollar soluciones adecuadas
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Usar principios clave • Subordinar los objetivos personales • Ofrecer ayuda

Los resultados del estudio concluyeron en que la competencia más demandada es la de *comunicación*, ya que los reclutadores demandan candidatos que organicen su comunicación, que sepan realmente utilizarla y aseguren la comprensión tanto en los oyentes como en ellos mismos

Seguida de esta competencia se encuentra la *toma de decisiones* ya que se requiere que los candidatos sepan identificar asuntos, problemas, oportunidades; así como interpretar la información, proponer alternativas, escoger las acciones apropiadas, involucrar a otros y comprometerse con las acciones tomadas.

La tercera competencia más solicitada en la BUT es la *iniciativa*, la cuarta competencia es la *tolerancia al estrés* en donde se pide que los candidatos tengan la capacidad de permanecer enfocados en las tareas laborales y usar su tiempo y energía de forma productiva. La quinta competencia es la *adaptabilidad* que se refiere a tener una actitud positiva hacia el cambio y la novedad, la sexta competencia más demandada es el *aprendizaje continuo* en donde se demanda a los candidatos maximizar su aprendizaje aprovechando la toma de notas y elaborando preguntas, así como tener un análisis crítico de la información.

Con base en este análisis y de acuerdo a la frecuencia y consistencia con que se solicitan estas competencias en la BUT, se puede considerar que las seis competencias más solicitadas, se convierten en las seis competencias con mayor importancia para la BUT por supuesto, sin dejar de lado las competencias restantes.

El utilizar las competencias tanto profesionales como laborales tiene como finalidad ayudar a ubicar el empleo de acuerdo a las capacidades propias de cada individuo, como consecuencia, estas proporcionan la oportunidad de desempeñarse de forma deseable en cualquier puesto que se encomiende, con la posibilidad de un mayor desarrollo personal y profesional y con mayor seguridad en el proceso de búsqueda de empleo.

4.5 Feria del empleo UNAM

La feria del empleo de la UNAM es organizada desde el 2001 por la Secretaría de Servicios a la Comunidad, través de la DGOSE y del Sistema Universitario de la BUT

El objetivo que persigue la Feria del Empleo UNAM es ofrecer a los alumnos de los últimos semestres y a los egresados de la institución de nivel de licenciatura y posgrado, la oportunidad de conocer el mercado de trabajo y entrar en contacto con diferentes oferentes de empleo, como estrategia para facilitar su incorporación al mercado laboral, en condiciones que satisfagan las necesidades de los universitarios y las empresas (DGOSE, 2015)

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

Las empresas que asisten a la feria tienen como objetivo generar cartera de candidatos de acuerdo a los perfiles que requieran, y esto les ayuda a reducir los costos en cuanto a tiempo y esfuerzo en sus procesos de reclutamiento y selección.

Existen otras actividades complementarias en la Feria de Empleo UNAM, donde expertos de la Universidad y de las empresas ofrecen además conferencias y mesas redondas, entre otras actividades que se encuentran relacionadas con el mercado laboral.

También se imparten talleres para ayudar a los universitarios a desarrollar estrategias que le permitan una inserción exitosa en el mercado laboral, además

se ponen a disposición de las empresas interesadas, cubículos para realizar entrevistas de preselección.

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

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

Otras actividades complementarias que pueden realizarse son: la difusión de las actividades de la BUT, es decir, difusión de los tres talleres, de la aplicación del examen TOEIC y la importancia de contar con una certificación del idioma inglés, los perfiles de Becarios y Trainee, reclutamiento masivo, etc.

Capítulo 5. Reclutamiento y Selección de Personal

En este capítulo se abordará el proceso de reclutamiento y selección de personal, revisando sus definiciones y tipos, sus modelos, entre otras características.

Una organización se define como el sistema de actividades consistentemente coordinadas de dos o más personas que tienen como objetivo el cumplimiento de metas específicas que individualmente no podrían alcanzar.

Para que estas metas se cumplan es necesario coordinar ciertos procesos como son el Reclutamiento y la Selección del personal que colaborará con la organización para optimizar sus resultados.

5.1 Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato, 2011 p.128). Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

El reclutamiento es importante ya que cuantos más solicitantes se tengan, tanto más selectivo podrá ser la contratación (Dessler, 2001 p.134)

En la actualidad las organizaciones han modificado su forma de reclutar y seleccionar a sus colaboradores, “Los constantes cambios en las estructuras organizacionales, las nuevas formas de conocimiento, entre más situaciones han hecho que el mundo laboral se haya vuelto complejo y cambiante” (León, 2008 p.35)

El reclutamiento es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada empresa u organización que oferta vacantes, por lo tanto, se hace una búsqueda de candidatos que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa. El proceso de reclutamiento más allá de atraer y proveer de candidatos a la empresa u organización, busca un conocimiento general o una formación académica específica, en la actualidad se buscan personas con competencias desarrolladas o con el interés de aprender a cómo ponerlas en acción.

La finalidad del proceso de reclutamiento es conseguir el mayor número de candidatos, para que así la empresa u organización tenga una mayor posibilidad de seleccionar al o los más adecuados, calificados y necesarios, ya que este es un proceso selectivo. Mientras más organizado y específico sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso.

“Es hacer de personas extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella” (León, 2008 p.40)

5.1.1 Tipos de reclutamiento

Existen varios tipos de reclutamiento que ayudan y facilitan este proceso de acuerdo a las necesidades de la empresa u organización.

El reclutamiento puede ser:

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo
- Reclutamiento Masivo

Reclutamiento Interno

De acuerdo con Chiavenato (2011, p.133-135) El reclutamiento interno se presenta cuando para cubrir una determinada vacante la organización recurre a la reubicación de algún empleado el cual puede ser ascendido o transferido. El

reclutamiento interno se basa en datos e información relacionados con los otros subsistemas:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso a la organización
- Resultados de las evaluaciones del desempeño de candidato interno
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participo el candidato interno
- Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.
- Análisis y descripción del cargo que el candidato ocupa actualmente y el cargo al cual se le está considerando, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos.

Las ventajas y desventajas de este tipo de reclutamiento se enlistan en la siguiente tabla:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Resulta más económico para la empresa	Si la organización no puede ofrecer oportunidades de progreso, puede generar apatía y desinterés
Es más rápido y requiere menos inducción y capacitación	Tiende a generar una actitud negativa en empleados que no son considerados para el puesto a cubrir
Refuerza el ánimo y el desempeño	Los empleados que no obtienen el puesto quedan descontentos

Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo supone la contratación de recursos humanos que no pertenecen a la empresa y que serán contratados de un lugar diferente de donde radica la organización.

El reclutamiento externo se da cuando al existir una determinada vacante la organización intenta cubrirla con personas extrañas, es decir con personal externo atraído por fuentes de reclutamiento como contactos con agencias de reclutamiento, publicaciones en periódicos o redes sociales o con algunos sindicatos (León, 2008 p.52)

Reclutamiento Masivo

Es utilizado con el fin de captar a un gran número de candidatos, ya que la organización cuenta con muchas vacantes y con poco tiempo para cubrirlas. Para este tipo de reclutamiento se requiere de un número amplio de personal para proporcionar una atención especializada en tiempos cortos.

5.1.2 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son aquellos lugares en donde se puede localizar, atraer y proveer candidatos a la empresa para poder cubrir la vacante que solicita en ese momento.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, las internas y las externas.

Fuentes internas

Se refiere a los lugares físicos permanentes que se encuentran dentro de la empresa u organización, por ejemplo:

1. **Sindicatos:** Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante que entra en dominio del sindicato.

La legislación laboral define al sindicato como la asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses (Ley Federal del Trabajo, Artículo 356).

2. **Rotación de puestos:** Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. Representa una excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y para transformar a los especialistas en generalistas (Chiavenato, 2009 p.416)

3. **Promoción interna:** Esto sucede cuando el encargo de reclutamiento estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso al puesto vacante. (Grados, 2013 p.212)

4. **Recomendados:** se utilizan cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite. (Grados, 2013 p.212)

5. **Plan de becarios:** Son estudiantes de los últimos semestres que se contratan en calidad de aprendices y han sido entrenados profesionalmente en algunas áreas de la organización por lo que se consideran candidatos potenciales o semillero de profesionistas para futuras postulaciones de la organización

Fuentes externas .

Son aquellas a las que el reclutador debe recurrir referente al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. (Grados, 2013 p.212)

Entre las más importantes se encuentran:

1. **Universidades y escuelas:** La finalidad es divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas mantienen este sistema de forma institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas elaboran programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas. (Chiavenato 2011, p.137)
2. **Asociaciones profesionales:** así como en las universidades el vínculo hacia los colegios y asociaciones también debe buscarse, pues posibilita captar profesionistas con capacidades y talento, además de ofrecer también la realización de prácticas profesionales para identificar e incorporar el nuevo talento. (Llanos, 2013 p.97)
3. **Agencias de colocación:** Con objeto de atender a empresas pequeñas, medianas o grandes surgió una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Este reclutamiento es uno de los más caros, pero se compensa por los factores de tiempo y rendimiento. (Chiavenato 2011, p.137)

Las siguientes fuentes externas son las que utiliza la BUT y en las que los prestadores de servicio social adquieren mayor experiencia:

-
4. **Juntas de intercambio:** son reuniones que se realizan mensualmente, entre representantes de las áreas de reclutamiento de personal de diferentes empresas del mismo giro o zona geográfica, con la finalidad de intercambiar cartera de candidatos y mejorar sus prácticas en recursos humanos. Como en el caso de la BUT sus juntas de intercambio con los grupos “CON COM”, “GIA”, “ENLACE”, entre otros.

 5. **Bolsas de trabajo:** son aquellos lugares que se encuentran en algunos municipios, delegaciones políticas, organizaciones, instituciones, o internet por ejemplo Manpower, Occ Mundial, Boomerang, incluso actualmente en páginas de las empresas donde la mayoría ya cuentan con un apartado para poder solicitar información acerca de sus vacantes e incluso poder llenar tu curriculum directamente en su página y postularte, cuyo objetivo es tener candidatos disponibles para apoyar a las organizaciones que requieran personal para cubrir sus vacantes que ofertan en ese lugar y a la vez, colocar a esos candidatos. En este caso, de la BUT, que apoya tanto a las organizaciones a cubrir sus vacantes así como a los estudiantes y/o egresados de la UNAM a colocarse en una empresa.

 6. **Ferias de empleo:** son eventos masivos de reclutamiento en donde existen locales especiales para cada organización con una lista de sus puestos, así como la asistencia con previa cita de candidatos viables para su contratación. En este caso la BUT coordina la Feria del Empleo UNAM que se realiza en septiembre de cada año y que hasta ahora cuenta con catorce eventos y un décimo quinto evento de la feria del empleo que se llevara a cabo en septiembre de este año.

5.1.3 Medios de reclutamiento

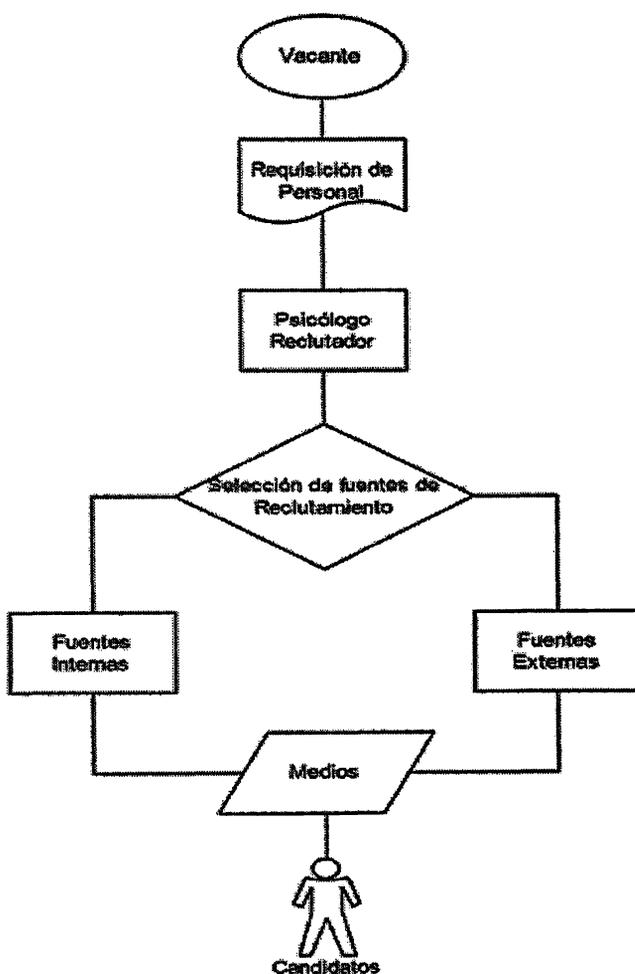
Los medios de reclutamiento son un canal de comunicación para dar a conocer las vacantes disponibles en una empresa, estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Los más empleados son:

- **Periódico:** son los medios de comunicación impresos que ofrecen métodos efectivos para la identificación de candidatos. Los avisos que en él se presentan pueden llegar a un mayor número de personas para cubrir la vacante en el caso de la UNAM se puede utilizar la GACETA que es el material impreso más leído por los estudiantes de la Universidad.
- **Internet:** el internet es un medio rápido al cual la mayor parte de las personas tienen acceso a la búsqueda de empleo, este medio se puede dividir prácticamente en dos;
 - Bolsas de empleo: las cuales sirven como fuente pero se clasifica mayormente como medio, en esta encontramos agencias como Manpower, Occ Mundial, Boomerang, entre muchas otras.
 - Redes sociales: como LinkedIn, Facebook, Twitter, entre otras.
- **Radio:** Es el medio masivo más penetrante, es decir, la mayor parte de las personas tiene acceso a él, es el más utilizado cuando se prepara un reclutamiento masivo y el costo de este medio depende de la estación, aunque cabe mencionar que la UNAM puede hacer uso de este medio con su propia estación de radio: RADIO UNAM. "96.1 FM"
- **Revistas especializadas:** son revistas utilizadas principalmente por empresarios e inversionistas. La UNAM cuenta con la Gaceta UNAM, así como con las Gacetas de cada facultad, la revista APPAUNAM, entre muchas otras que se pueden encontrar en el portal de revistas de la UNAM: <http://www.revistas.unam.mx/index.php>
- **Televisión:** Aunque es casi nula la utilización de este medio ya que es muy costoso, es necesario considerarlo ya que se difunde a una gran cantidad de personas a la vez y es de suma importancia contar con este medio. En

este caso la UNAM cuenta con su propio canal, "TV UNAM", el cual se puede utilizar para este tipo de difusión.

5.1.4 Modelo de reclutamiento

A continuación se presenta el esquema del modelo de reclutamiento propuesto por Grados (2013 p.211)



Para el reclutador los medios de reclutamiento son altamente importantes ya que estos le facilitaran la difusión de la vacante para que llegue a todo tipo de estructuras socioeconómicas desde las bajas hasta las altas y así poder cubrir el puesto de la manera más rápida y eficaz posible.

Ya que se explicó qué es el reclutamiento de personal, se procederá a entender el proceso de selección de personal.

5.2 Selección

La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2011 p.144)

De acuerdo con Grados (2013 p.225), se habla de selección de personal en el momento en que se tiene los candidatos probables para ocupar la vacante, estos serán evaluados de forma secuencial con la finalidad de elegir al que mejor se adecue al puesto. Es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

5.2.1 Modelo de selección de personal

El modelo más conocido y utilizado es el modelo tradicional este tuvo lugar dentro de las empresas, y ha ido evolucionando generando así modelos más actuales utilizados hoy en día

Este modelo está basado en el conjunto de filtros que se llevan a cabo dentro de una organización para poder seleccionar, de entre un número de candidatos, a él o a aquellos que poseen las características necesarias para poder cubrir un puesto determinado en dicha organización

Según Arias citado por Fabela (2014 p.16), el modelo de selección tradicional contempla las siguientes fases:



Esquema del modelo Tradicional de Selección de Personal

A continuación se hará una breve descripción de las características de cada una de las etapas de este modelo.

Solicitud de empleo

De acuerdo con Llanos (2005 p. 15) la solicitud de empleo constituye una entrevista escrita, personal y rígida que condensa la información en un formato preestablecido.

El examinador no establece contacto verbal, visual o auditivo, pero si pretende entrever, a partir de los asentado en la solicitud algunos tópicos de importancia de la vida del interesado. Ofrece la gran ventaja de que permite aplicar la técnica de la grafología como técnica de selección.

El formato variará en función del tamaño y tipo de empresa, también en ocasiones existe otro formato al que se recurrirá que es el curriculum, el cual debe contener los datos personales del candidato, experiencia laboral y académica, cursos y talleres tomados, sueldo deseado, entre otros.

Entrevista

La entrevista se refiere al proceso de comunicación que se da entre el entrevistador experto y el candidato potencial para ocupar un puesto, que da por resultado una interacción humana con manifestaciones conscientes e inconscientes y por medio de la cual se analizan e investigan pautas de conducta, estructura de personalidad, síntomas, mecanismos de defensa, relaciones de objeto, trastornos de carácter y demás criterios relevantes; para inferir la afinidad, ventaja, compatibilidad y funcionalidad del perfil o estructura de personalidad del candidato, con las funciones, responsabilidades, actividades y requerimientos de personalidad propias del puesto disponible. (Llanos, 2013 p 322)

Tipos

La entrevista inicial

También llamada preliminar pretende “detectar” de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más relevantes y necesarios del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

Entrevista de selección

La entrevista tiene una finalidad práctica, para valorar al candidato y comprobar si posee las características o competencias exigidas en el análisis de puestos, y en qué grado. El modo de conseguir una mayor eficacia en la entrevista es estructurarla de tal forma que se puedan analizar las competencias exigibles (Olleros, 2005 p.109)

Entrevista por competencias

Esta entrevista está directamente orientada a identificar comportamientos asociados a la competencia, teniendo como objetivo encontrar a los candidatos adecuados que reúnan un determinado tipo de competencias (Torres, 2006)

La BUT ofrece un modelo de competencias basado en el enfoque Development Dimensions International (DDI), En la metodología de identificación de competencias de este modelo, un elemento esencial son las siglas que expresan los componentes requeridos para presentar ejemplos de comportamientos que poseen los candidatos a un empleo: STAR

- **Situación:** circunstancia en la que la persona toma (o debe tomar) acción
- **Tarea:** lo que se espera que haga la persona
- **Acción:** o acciones que toma la persona
- **Resultado:** o cambios que logró a partir de las acciones

Con ayuda de las STAR se lograra encontrar al candidato que posea las competencias necesarias para el puesto a cubrir.

objetiva sobre la entrevista y el candidato ya que muchas de las respuestas que nos proporcionan tienen a ocultar y evadir el comportamiento buscado en el candidato para lo cual es necesario ir adquiriendo experiencia y así poder ir detectando cuando esto suceda.

Pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende de para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, quien las utiliza, etc.

En esta parte del proceso se hará una valoración de la habilidad y potencial del individuo, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto.

Una batería de pruebas psicológicas incluye los siguientes aspectos básicos: Inteligencia, Habilidad y Personalidad.

Es así como mediante el uso de diversas pruebas psicométricas el encargado de selección podrá obtener datos no tan palpables a simple vista, con la finalidad de facilitar la decisión final

Pruebas de trabajo

La realización de las pruebas de trabajo las hace habitualmente un futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral necesaria para cubrir el puesto.

Examen médico

Según Grados (2013 p.255-256), el examen médico se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías se le orientara para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones, los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que

esta última no podrá ingresar, hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico.

Estudio socioeconómico

Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ellas se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. (Grados, 2013 p.237)

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de la aplicación de un cuestionario.

Decisión final

Una vez en posesión de toda la información debe arribarse al punto culminante: ¿Es conveniente contratar o ascender a ese candidato? Así, después del proceso de selección se sobrepone los resultados del candidato y el perfil de puesto a manera de establecer las congruencias o deficiencias. (Arias, 2006 p.465)

5.2.2 Técnicas de selección

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

A continuación se mencionarán brevemente algunas de las técnicas de selección utilizadas en la BUT de la UNAM

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

5.2.3 Perfil de Becario

Un becario en el mundo laboral es aquel candidato que se encuentra actualmente realizando sus estudios profesionales y trabajando al mismo tiempo y es diferente al becario académico, es decir, a aquel que recibe cierto apoyo económico, por ejemplo un Becario PRONABES O BÉCALOS

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

Uno de los requisitos más importantes, además de ser estudiante, es el dominio del idioma inglés, en su mayoría, en un nivel avanzado en las siguientes habilidades: Hablar, Leer, Escuchar y Escribir. La razón es que muchas o todas las empresas que solicitan becarios a la BUT, son internacionales, y su comunicación es precisamente en inglés con personal extranjero. Además de que la mayor parte de la capacitación se maneja en ese idioma, y se requiere para poder aprovecharla al máximo.

El rango de edad de un becario en una empresa oscila entre los diecinueve y hasta los veintiséis años como máximo.

Las competencias profesionales mínimas que requiere un becario son: aprendizaje continuo, iniciativa, creatividad e innovación, trabajo en equipo, comunicación, tolerancia al estrés, proactividad e impacto.

La jornada laboral para un becario es de cuatro a seis horas diarias máximo, aunque por lo general se ofrece flexibilidad de horario y se trabaja por objetivos. Los becarios cubren alrededor de 10 a 25 horas a la semana, dependiendo de la empresa. El salario que se les ofrece oscila entre los \$4.000.00 y hasta los \$10,000.00 en empresas como FEMSA o PEPSICO.

5.2.4 Perfil de Trainee

El Trainee puede ser un estudiante del último semestre de licenciatura, o bien un recién egresado; máximo dos periodos o generaciones (por ejemplo en este momento: diciembre 2014 y julio 2015). Este tipo de perfil es solicitado por las empresas para cubrir posiciones que no requieren de experiencia previa, y algunos de sus principales requisitos pueden ser: disponibilidad para laborar tiempo completo, para viajar y/o para cambiar de residencia.

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

Los programas de Trainees generalmente comprenden la rotación de sus ocupantes por las distintas áreas de la empresa, en cada área el Trainee cuenta con un mentor o coach, quien se encarga de dirigirlo y supervisar su trabajo. La duración de este tipo de programas oscila entre dos y tres años, que pueden llegar a comprender de cuatro hasta seis rotaciones por las diferentes áreas de la empresa. Al finalizar cada rotación se realiza una evaluación y al término del programa se efectúa una evaluación global de desempeño del Trainee, para realizar la asignación de una posición de tipo Gerencial Juniors, con amplias posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa. El salario puede ser desde los \$13,000.00 hasta los \$20,000.00, dependiendo de la empresa.

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

Los programas tanto de Becario como de Trainee, se están convirtiendo rápidamente en prácticas muy utilizadas por las empresas, sobre todo de las trasnacionales. Dichas empresas están apostando por la capacitación de jóvenes talentos que ingresan a sus organizaciones, con poca o nula experiencia para poder formarlos con su misión, visión, filosofía y valores, además de tener la oportunidad de generar semilleros de talento.

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

Capítulo 6. Capacitación

En este capítulo se abordará lo que es la Capacitación así como algunas definiciones, el procedimiento necesario para llevarla a cabo, el marco legal en México y algunos de los beneficios que tiene.

En la actualidad la capacitación juega un papel fundamental para el desarrollo de las actividades que se desempeñan dentro de una organización. Este proceso es de suma importancia ya que es necesario proporcionar a los trabajadores un entrenamiento para que desempeñen de manera adecuada las tareas asignadas a su puesto de trabajo. En esta etapa también se contribuye al desarrollo de las personas ya que uno de los objetivos es dotarlas de competencias, definidas anteriormente en este trabajo como el *“Conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y motivaciones que tienen una relación con el desempeño sobresaliente de las personas en un puesto determinado”* (DGOSE, 1998)

Uno de los objetivos fundamentales de la capacitación es alcanzar un aprendizaje efectivo, y por supuesto quien pretenda lograr que otros aprendan, debe poseer una concepción clara de cómo se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Grados, 2009 p.66)

De acuerdo con los siguientes autores la capacitación se define como:

Según Chiavenato (2011, p322) es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. (Dessler, 1997 p.248)

Entrenamiento de tipo teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados, técnicos y ejecutivos. (Reyes, Citado por Colegio de bachilleres, 2007 p.17)

De acuerdo con estas definiciones, en la capacitación las personas pueden asimilar información, adquirir habilidades, así como desarrollar actitudes y comportamientos.

Es por esto que actualmente las empresas encuentran en la capacitación la respuesta a la necesidad de contar con un personal motivado, calificado y productivo.

De acuerdo con Grados (2013 p.116), todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados.

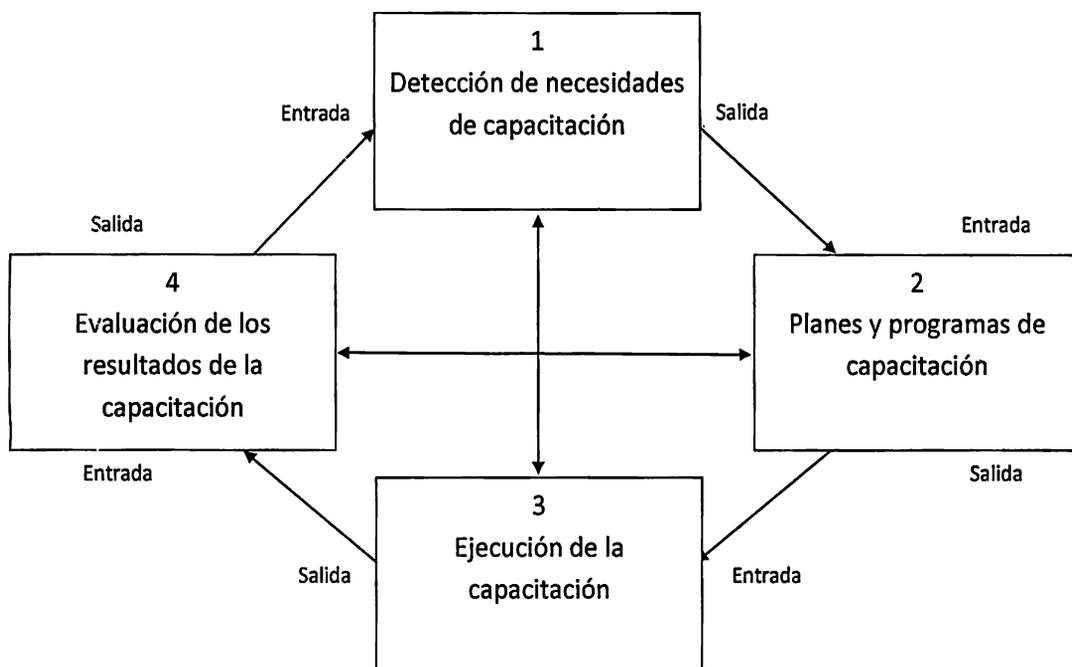
Por lo tanto, podemos decir que la capacitación tiene como principales objetivos:

1. Preparar a los trabajadores para la realización de tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para un desarrollo personal continuo.
3. Realizar un cambio de actitudes en las personas para que estas tengan una mayor satisfacción.
4. Propiciar y fortalecer los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño de las actividades laborales.

6.1 Proceso de capacitación

La capacitación, con el fin de implantar mejores formas de trabajo así como resultados más positivos se lleva a cabo de manera sistemática para mejorar continuamente las actividades laborales.

Según Chiavenato (2011 p.325-338) el proceso de la capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, que implica un proceso de cuatro etapas:



1. Detección de Necesidades de la capacitación (DNC).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implantación y ejecución del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

A continuación veremos cada una de estas etapas:

1.- Detección de Necesidades de la capacitación

Se refiere al diagnóstico preliminar para lo cual se consideran tres niveles de análisis:

- 1) Sistema organizacional: Este análisis determina la importancia que se dará a la capacitación
- 2) Sistema de capacitación: Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo es decir, el funcionamiento de la organización supone que los empleados

cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.

- 3) Sistema de adquisición de habilidades: Este análisis consiste en determinar qué tipos de conductas deben observar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus puestos.

Algunos métodos para detectar las necesidades de capacitación son:

- La evaluación del desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Entrevistas con supervisores
- Entrevistas de salida
- Reuniones interdepartamentales
- Análisis y perfil de puesto

2.- Programa de capacitación para atender las necesidades.

Esta etapa hace referencia a la elección y prescripción de los medios de tratamiento para resolver las necesidades señaladas o percibidas.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los siguientes aspectos, que deben identificarse durante la DNC:

- 1) ¿Cuál es la necesidad?
- 2) ¿Dónde se determinó en primer lugar?
- 3) ¿Ocurre en otra área o división?
- 4) ¿Cuál es su causa?
- 5) ¿Es parte de una necesidad mayor?
- 6) ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- 7) ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?

-
- 8) ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
 - 9) ¿La necesidad es permanente o temporal?
 - 10) ¿Cuántas personas y cuantos servicios se atenderá?
 - 11) ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
 - 12) ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
 - 13) ¿Quién realizara la capacitación?

3.- Implantación y ejecución del programa de capacitación.

Supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuenta con experiencia en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices

La ejecución de la capacitación depende de los factores siguientes:

- 1) **Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:** la capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades.
- 2) **Calidad del material de capacitación:** el material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor
- 3) **Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa:** la capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos combinados.
- 4) **Calidad y preparación de los instructores:** el éxito de la capacitación depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores
- 5) **Calidad de los aprendices:** la calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación.

4.- Evaluación de los resultados.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de los resultados, de incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- 1) Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados
- 2) Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de que se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

- 1) Evaluación en el nivel organizacional
 - a) Aumento en la eficacia organizacional
 - b) Mejora de la imagen de la empresa
 - c) Mejora del clima organizacional
 - d) Mejora en la relación entre empresa y empleados
 - e) Apoyo del cambio y la innovación
 - f) Aumento de la eficiencia, etcétera
- 2) Evaluación en el nivel de los recursos humanos
 - a) Reducción de la rotación de personal
 - b) Reducción del ausentismo
 - c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados
 - d) Aumento de las habilidades personales
 - e) Aumento del conocimiento personal
 - f) Cambio de actitudes y conductas, etcétera.
- 3) Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones
 - a) Aumento de productividad

- b) Mejora en la calidad de los productos y servicios
- c) Reducción del flujo de la producción
- d) Mejora en la atención al cliente
- e) Reducción del índice de accidentes
- f) Reducción de mantenimiento de máquinas y equipos, etcétera

6.2 Tipos de capacitación

De acuerdo con Chiavenato (2009 p.381-382) La capacitación se puede dar de varias maneras en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora, entre otros. Los medios son muy variados, cuando se refiere al lugar la capacitación puede ser de dos tipos:

La capacitación en el puesto: es una técnica que proporciona información, conocimientos y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales.

Las técnicas de clase: utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas hasta las interpersonales.

6.3 Técnicas de capacitación

Como señala Chiavenato (2009 p.383-386) Existen varias técnicas de capacitación, a saber:

- 1) **Lecturas:** Es la técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación en la cual el instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes, mientras que el personal participa escuchando.
- 2) **Instrucción programada:** Es una técnica en la cual la intervención de un instructor humano no aplica, en esta se presentan pequeñas partes de información que requieren correspondientes respuestas y los participantes pueden determinar sus respuestas sabiendo si han comprendido la información obtenida. Los tipos de respuesta varían, pueden ser de opción múltiple, verdadero o falso, etc. La principal ventaja es que no presenta respuestas al capacitado.

- 3) **Capacitación en clase:** Es el entrenamiento fuera del local de trabajo, en un aula. Los participantes cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación.
- 4) **Capacitación por computadora:** Con ayuda de la tecnología de la información se puede dar capacitación por medio de CD, DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, etc.)
- 5) **E-learning:** Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conocen como web-based-training (WBT) o capacitación en línea.

6.4 Beneficios de la capacitación

- Disminuye los accidentes de trabajo
- Disminuye la rotación de personal en la organización
- Incrementa las aptitudes del personal
- Aumenta la productividad y eficacia
- La organización aumenta su rentabilidad
- Genera compromiso en los empleados
- Disminuye los problemas en la organización

Capítulo 7. Descripción de las actividades realizadas en el Servicio Social

En este capítulo se reportan las actividades realizadas durante mi servicio social llevado a cabo en la BUT, así como los resultados obtenidos en dicho servicio. Estas actividades se enlistan de acuerdo a tres áreas de la psicología laboral:

1. Actividades del área de reclutamiento
2. Actividades del área de selección
3. Actividades del área de capacitación

Por último se mencionan los aprendizajes que adquirí en el ámbito de la psicología laboral.

Actividades del área de reclutamiento

Una de las principales actividades que realiza la BUT es cubrir las vacantes que las empresas pertenecientes a los grupos de intercambio solicitan mensualmente, con el objetivo de que sean jóvenes universitarios los que se postulan y obtengan alguno de los puestos ofertados.

Durante mi estancia en la BUT realice la publicación de vacantes utilizando como medio de reclutamiento las redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn, y el sistema automatizado de la BUT: <http://bolsa.trabajo.unam.mx>

Estas vacantes las ofertaron las empresas de consumo masivo y las pertenecientes al sector automotriz que formaban parte de los grupos de intercambio (Anexo 1)

Para llevar a cabo la publicación de vacantes se utiliza la técnica de reclutamiento masivo, aplicando el siguiente procedimiento:

- Recibir la solicitud de la empresa.
- Rellenar el formato de solicitud de la BUT con la información que brinda la empresa sobre la vacante.
- Publicar la vacante en el sistema automatizado y en redes sociales.

-
- Recibir la curricula y crear una base de datos.
 - Enviar la curricula que cumpla con el perfil a la persona encargada de recursos humanos de la empresa solicitante.

Otra de las actividades que se realizan es asistir y participar en las juntas de intercambio de cartera con las empresas de giro automotriz y de consumo masivo que tienen convenio con la UNAM a través de la BUT.

Estas juntas se efectúan una vez al mes y anualmente se entrega un calendario en donde se asignan las sedes de dichas juntas.

Durante el desarrollo de las juntas se hace lectura de los asuntos generales que tengan las empresas en relación al grupo, posteriormente se da paso a la revisión de vacantes que cada empresa tiene disponibles las cuales se entregan, de manera impresa, con la información detallada del perfil que se solicita, a cada uno de los integrantes del grupo. El objetivo de la BUT en las juntas de intercambio es recibir las vacantes e informar cuales son las que puede cubrir de manera rápida con un universitario de la UNAM.

Por último, otra de las actividades que se realizan en el área de reclutamiento es la planeación y ejecución de eventos de reclutamiento masivo a petición de empresas trasnacionales que no necesariamente forman parte de los grupos de intercambio. Estas empresas se encuentran interesadas en dar a conocer su empresa, sus valores, sus ofertas de empleo entre otras características a la población universitaria de la UNAM para así poder cubrir sus diferentes vacantes, tanto para perfiles de becarios como de trainees.

El proceso para llevar a cabo el reclutamiento masivo es el siguiente:

- Confirmar el convenio entre la empresa y la BUT, el lugar, fecha y hora del evento, que usualmente está sujeto a disponibilidad de las instalaciones de la UNAM en donde se quiera llevar a cabo dicho evento (según las carreras que se soliciten).

-
- Elaboración del material de difusión o solicitud del mismo a la empresa que solicita el evento.
 - Publicación del material vía redes sociales.
 - Envío masivo de invitaciones a estudiantes de las carreras correspondientes vía correo electrónico.
 - Recepción de currícula y elaboración de base de datos.
 - Se genera un nuevo archivo de Excel en cuyo título se incluye nombre de la empresa.
 - Se incluyen los siguientes datos en cada hoja de izquierda a derecha: nombre de la empresa, nombre del candidato, edad, sexo, situación escolar, año de egreso, semestre en curso, nivel de inglés, correo electrónico, teléfono de casa, teléfono celular, fecha de recepción de currículo.
 - Se rellena cada una de las columnas con la información proporcionada en la currícula que envían los interesados o de los que se encuentran en el sistema.
 - Se guardan las bases y se lleva el día del reclutamiento para tomar asistencia.
 - Después del reclutamiento se realiza una nueva base con todos lo que asistieron y se guarda en una carpeta para futuros usos que se le puedan dar.

Actividades del área de selección de personal

En cuanto al área de selección de personal, la BUT realiza entrevistas basadas en el modelo de competencias así como la aplicación de pruebas psicométricas para las empresas que requieran del reclutamiento y la selección integral.

Así mismo, durante mi estancia en el servicio social tuve la oportunidad de llevar a cabo entrevistas de selección por competencias para la selección de candidatos universitarios.

El procedimiento que hay que realizar para las entrevistas en la BUT es el siguiente:

- Se establece contacto directo con el candidato para agendar una cita en la DGOSE para llevar a cabo su entrevista
- Se inicia la entrevista empleando el modelo por competencias.
- Se le solicita al candidato que hable sobre algunas situaciones de su vida laboral o escolar donde mencione alguna competencia en específico empleando el modelo STAR (Situación-Tarea, Acción, Resultado) en cada uno de sus ejemplos.
- De acuerdo a lo que el candidato va narrando, se rellena un formato en donde se evalúa con escala Likert cada una de las competencias.
- Se realiza un reporte donde se incluyen los hallazgos más importantes del candidato y se dictamina si cumple o no con el perfil solicitado por la organización.
- El documento se adjunta al folder correspondiente, anexando también el currículum del candidato y el reporte de resultados en el caso de reclutamiento.
- De ser aceptado el candidato se envía a la empresa.
- Se realiza una base de datos con todos los candidatos que participen en el proceso, clasificados por candidatos postulados, candidatos entrevistados, candidatos enviados y candidatos aceptados. Lo anterior para fines estadísticos.

En cuanto a la aplicación de pruebas psicométricas, pude aplicar dos tipos de test: BARSIT y RAVEN requeridos como parte del proceso de reclutamiento para la empresa P&G. (Aunque la prueba BARSIT no es para el nivel de licenciatura la empresa solicitó que se les aplicara)

Este proceso se llevó a cabo de la siguiente manera:

- En el caso de la prueba BARSIT:

Se le entrega al participante la prueba impresa junto con un lápiz y se le da tiempo de que lea las instrucciones (primera hoja) pidiéndole que no dé vuelta al test, una vez que termina se le comenta que tendrá sólo un tiempo de 10 minutos para realizar la prueba y después de esto puede comenzar en lo que se le toma el tiempo. Una vez pasados los 10 minutos se le retira la prueba y se le agradece al participante. Posteriormente se interpreta con la ayuda del manual de la prueba y se coloca el resultado obtenido.

- En el caso del RAVEN:

Esta prueba es electrónica por lo cual se accede a una computadora que contenga el programa y se coloca al participante para que, posteriormente, se le den las instrucciones indicando que solo tiene un tiempo de 30 minutos para realizar la prueba. Una vez concluido el tiempo de la prueba se comentan los resultados obtenidos ya que el mismo programa nos arroja y se agradece al participante.

Actividades del área de capacitación

En cuanto al área de capacitación, en el servicio social pude impartir los talleres que ofrece la BUT dirigidos a la comunidad universitaria con el objetivo de orientarlos y hacer más efectiva su búsqueda de empleo.

Los tres talleres que ofrece la BUT en sus instalaciones y de forma gratuita son los siguientes:

1. Obteniendo el trabajo que deseo

El objetivo de este taller es hacer que los alumnos y/o egresados entiendan el concepto de competencias para que puedan aplicar el modelo STAR (Situación/Tarea, Acción y Resultado) durante un proceso de entrevista, además de orientarlo en la identificación de sus competencias para que realicen una búsqueda de empleo más efectiva.

2. Cómo elaborar un currículum exitoso

Este taller tiene como objetivo que los asistentes logren elaborar un currículum efectivo así como resaltar a los participantes la importancia de que un currículum siempre se elabora con base en la vacante y tipo de empresa a la que se intenta ingresar.

3. Preparando mi entrevista de trabajo

El objetivo de este taller es apoyar a los participantes en la preparación de una entrevista exitosa en donde se logre demostrar sus competencias para conseguir un puesto.

Por último gracias al servicio social adquirí una serie de diversos aprendizajes y competencias.

Los aprendizajes logrados durante el tiempo en que presté mis servicios a la BUT fueron los siguientes:

Aprendizajes logrados:

- Manejo de estrategias y fuentes de reclutamiento.
- Habilidad para desarrollar entrevistas de selección eficaz.
- Conocimientos teórico prácticos para impartir los talleres de la BUT.
- Conocimientos teórico básicos para orientar a los universitarios en su proceso de búsqueda de empleo.
- Manejo del sistema automatizado de la BUT.
- Conocimiento y aplicación del manejo de competencias de la BUT.
- Manejo de base de datos en Excel.
- Participación en grupos de cartera.
- Organización de reclutamiento masivo.
- Publicación de vacantes y uso de redes sociales institucionales de la BUT.
- Conocimientos para la creación de un currículo efectivo.
- Conocimientos para llevar a cabo una entrevista de trabajo exitosa.

-
- Conocimientos de algunos procedimientos y técnicas de reclutamiento y selección de empresas e instituciones que solicitan estudiantes y egresados de la UNAM.
 - Búsqueda de cartera de candidatos.

Con respecto a las competencias, logré reforzar algunas y adquirir otras con las que no contaba, estas competencias son descritas con mayor detalle en la página 50, y se enlistan a continuación:

Competencias reforzadas	Competencias adquiridas
<ul style="list-style-type: none">• Adaptabilidad• Aprendizaje continuo• Comunicación oral	<ul style="list-style-type: none">• Asesoría• Tolerancia a la frustración• Trabajo bajo presión
Iniciativa	
Liderazgo	
Planeación y organización	
<ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones	
Trabajo en equipo	

Capítulo 8. Propuesta de mejora para el servicio social

En la actualidad la entrevista por competencias es una herramienta muy utilizada por las empresas como parte de sus procesos de reclutamiento y selección.

Es importante apoyar a los prestadores de servicio social a realizar entrevistas basadas en este modelo de manera efectiva, considerando que es uno de los pasos más decisivos y críticos en la búsqueda y selección de un candidato.

Mi propuesta de mejora hacia el servicio social es un programa de capacitación por medio de autoinstrucción para los prestadores de servicio social de nuevo ingreso. Esta capacitación se llevará a cabo a través de un manual de autoinstrucción sobre la entrevista por competencias (Anexo 3). Dicho manual les dará a los prestadores de servicio las herramientas necesarias para realizar una entrevista por competencias de manera efectiva como parte de los procesos de reclutamiento y selección que se llevan a cabo en la BUT.

El objetivo que tiene este manual es el siguiente:

“Que el participante conozca la definición de entrevista por competencias, las fases de una entrevista, la importancia de las competencias y el modelo de competencias utilizado dentro la BUT, así como que son las competencias y las preguntas sugeridas para evaluar cada una de ellas resolviendo cada una de las actividades de este manual”.

Este manual proporcionará elementos teóricos y prácticos, que se espera sean útiles y ayuden a tener éxito como entrevistador al prestador de servicio social.

Descripción de la elaboración del manual:

1.- Como primer paso se investigaron cuáles son las actividades que realizan los Becarios de la BUT de estas actividades se eligió la de realizar entrevistas por competencias para elaborar la capacitación sobre dicho tema, el motivo es que en la BUT no se capacita a los Becarios en esta área, sin embargo está dentro de sus principales funciones.

2.- Una vez que se seleccionó la actividad a capacitar se investigó sobre la entrevista y el modelo de competencias utilizado dentro de la BUT

3.- Posteriormente se seleccionaron los temas principales que los participantes deben conocer para llevar a cabo la entrevista por competencias, estos son los siguientes:

- Que es la entrevista por competencias
- Pasos para lleva a cabo la entrevista
- Importancia de la entrevista por competencias
- Modelo de competencias de la BUT
- Definición y clasificación de las competencias
- Modelo STAR
- Preguntas sugeridas para obtener cada competencia

4.- Cada uno de estos temas se investigaron en libros, artículos y material elaborado específicamente para la BUT como manuales (Dichas referencias se encuentran al final del manual; Anexo 3)

5.- Una vez obtenida la información se procedió la elaboración del manual, el cual se estructuro basado en el Modelo EAR (Explicación, Actividad, Resumen) ya que cada capítulo cuenta con una Explicación del tema, posteriormente se

programaron Actividades de auto instrucción las cuales servirán para reforzar lo que se aprendió en el tema y finalmente un pequeño Resumen del capítulo.

Descripción de la aplicación del programa de capacitación:

1.- **Entrega de manual:** El manual será entregado a todos los becarios al inicio de su servicio social, se les indicará cual es el objetivo del manual y que éste se resuelve de manera individual para que, posteriormente cada becario comience a resolver su respectivo manual.

2.- **Revisión del manual contestado:** Tres días después de haber sido entregado el manual al becario, el supervisor asignado revisará que el manual esté completamente resuelto.

3.- **Práctica:** una vez que se revisó que el manual fue resuelto por el becario se procederá a la práctica

Como primer paso se llevará al becario a una entrevista por competencias real la cual será realizada por su supervisor o por la persona que ya tenga la experiencia, y desempeñara el papel de observador y con ayuda de un Ccheck list (Anexo 4) ira verificando que efectivamente se esté llevando a cabo la entrevista como se le enseño en el manual.

Posteriormente se le agendará una nueva entrevista en la cual ahora tendrá el rol de entrevistador y estará acompañado de su responsable (supervisor) de servicio social el cual no intervendrá dentro de la entrevista y solo estará ahí para ver cómo se desarrolla el becario ya en la realización de la entrevista.

4.- **Evaluación:** La evaluación de esta capacitación consistirá en el siguiente cuestionario que el becario deberá contestar una vez terminada la primera entrevista realizada por él.

Evaluación del programa de capacitación

Nombre: _____

Fecha: / /

A continuación aparecen una serie de frases sobre el programa de capacitación que acabas de recibir. Por favor marca con una X el número que corresponda o se acerque más con la opinión que tienes al respecto.

	Excelente				Malo
	5	4	3	2	1
Calidad del programa					
Contenido del manual					
Claridad de los temas					
Supervisión del programa					
Entrevista realizada por el supervisor					
Practica del programa (entrevista realizada por el becario)					
Retroalimentación de la capacitación					
Comentarios:					

5.- **Seguimiento:** el seguimiento consistirá en una supervisión mensual que realizara el encargado de la BUT al becario durante alguna de las entrevistas que realice.

El informe de avance o seguimiento debería dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida el programa ha logrado su objetivo?
- ¿Los resultados del programa son los esperados?
- ¿Tiene sentido continuar aplicando el programa a través del manual? ¿Por qué?
- ¿Existen factores que han afectado los resultados del programa? ¿Cuáles?
- ¿Tiene el programa algún efecto importante, positivo o negativo que no ha sido previsto?
- ¿Se notan cambios significativos en el becario a la hora de realizar una entrevista?
- ¿El becario sigue tomando en cuenta los puntos vistos en el manual?
- Observaciones

Capítulo 9. Resultados obtenidos en el servicio social

De acuerdo con las áreas revisadas anteriormente, en este capítulo se mencionan los resultados que se obtuvieron en cada una de las actividades desarrolladas durante el servicio social.

Con base en el cronograma, brindado por la BUT, que enlista las actividades que se deben realizar durante el servicio social, los resultados que se obtuvieron fueron muy positivos ya que cubrí más del 90% de las actividades mencionadas.

En cuanto al área de reclutamiento los resultados obtenidos durante mi estancia fueron:

La publicación y difusión con ayuda de los medios de reclutamiento utilizados en la BUT.

- 28 vacantes del grupo de intercambio GIA con un total de 67 candidatos posibles para cubrir estas vacantes.
- 19 vacantes del grupo de intercambio CON COM con un total de 78 candidatos posibles para cubrir estas vacantes.
- 27 vacantes del grupo de intercambio ENLACE con un total de 72 candidatos posibles para cubrir estas vacantes.

La planeación y ejecución de reclutamiento masivo para las siguientes empresas:

- PEPSICO: El evento se llevó a cabo el día 14 de marzo del 2014 en la Facultad de Contaduría y Administración y se logró un registro de 158 aspirantes y una asistencia de 74 Candidatos
- LILLY: El evento se llevó a cabo el día 28 de mayo del 2014 en la Facultad de Química y se logró un registro de 78 aspirantes y una asistencia de 40 candidatos

En los eventos de reclutamiento para las siguientes empresas únicamente colabore en la logística de los mismos:

- CISCO
- BOHERINGER
- SAINT GOBAIN
- TELEFÓNICA
- NESTLE
- QUARKSOFT

Participación y recepción de vacantes en las juntas de intercambio:

- Asistencia a cuatro juntas del grupo de intercambio GIA, en los meses enero, febrero, marzo y abril del 2014
- Asistencia a una junta del grupo de intercambio ENLACE, en el mes de junio en la Universidad de las Américas Puebla (Anexo 2)

Referente al área de selección los resultados obtenidos fueron:

La realización de entrevistas basadas en el modelo de competencias

- 10 candidatos para las vacantes de SEGOB

Aplicación e interpretación de las siguientes pruebas psicométricas para la vacante de P&G

- RAVEN (3 aplicaciones)
- BARSIT (3 aplicaciones)

Por último para el área de capacitación los resultados obtenidos fueron:

Fungir como instructor en la impartición de los siguientes talleres:

- Obteniendo el trabajo que deseo. (2 veces)
- Elaboración del currículum (2 veces)
- Preparando mi entrevista de trabajo (1 vez)



Capítulo 10. Recomendaciones y Sugerencias

En este capítulo se propondrán algunas recomendaciones y sugerencias hacia la DGOSE, la BUT y a la FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Recomendaciones a la BUT

Uno de los objetivos de la UNAM, es que sus alumnos y egresados sean capaces de incorporarse a la vida productiva del país.

Siendo el reclutamiento una de las principales actividades que efectúa la BUT, y pese a los grandes esfuerzos que se realizan, existe un área de oportunidad en cuanto a la difusión de la BUT para dar a conocer sus beneficios, actividades y servicios, como lo son talleres, Procesos de reclutamiento, etc. Se sugiere el atacar este problema al crear una red de difusión con el personal de las distintas bolsas de trabajo de cada facultad con el objetivo de trabajar en una sola dirección.

También la misma UNAM podría apoyarse de todos los medios de difusión con los que cuenta como la gaceta UNAM, su programa de radio UNAM, TV UNAM entre otros medios con los que cuenta para así lograr que más universitarios asistan, tanto de las facultades del campo de CU como de las FES y las Escuelas de la UNAM ya que actualmente los talleres solo se dan con 4 o 5 personas de los cuales la mayoría ya son egresados.

En cuanto al formato utilizado para generar las bases de datos que se utilizan comúnmente en las actividades diarias de la BUT para poder cubrir las vacantes, sugiero la creación de una base de datos mensual de todos los candidatos registrados a los diferentes procesos de reclutamiento y talleres impartidos por la BUT, al contar con el mismo formato permitirá realizar una base de datos general para agilizar la búsqueda de candidatos con información actualizada y a su vez actualizarla cada seis meses para así evitar la pérdida de tiempo que general el encontrar candidatos los cuales podrían estar laborando actualmente y no estar interesados en la vacante.

Otra área de oportunidad identificada es en el reclutamiento masivo que organiza la UNAM debido a que muy pocas veces se cumple la expectativa de asistencia que se tiene, ya que a pesar de haber muchos registrados en todos los casos de los procesos de reclutamiento que presencie en mi estancia en el servicio social solo asistieron al evento la mitad o menos, lo cual genera a las empresas un disgusto por la falta de interés de los candidatos y esto puede provocar que las empresas no quieran acceder a un nuevo reclutamiento. En este caso mi propuesta sería el hablar con los universitarios ya registrados antes del evento y comentarles de esta situación o generar alguna plantilla que se despliegue al momento de querer registrarse al evento con un aviso que explique las condiciones y así poder evitar el generarle una mala impresión de la UNAM a las empresas, ya que los estudiantes le darían mayor importancia al evento y no se registrarían si en realidad no están interesados en asistir.

Con respecto a la selección de personal que realiza la BUT, en el caso de las entrevistas propongo que se designen salas especiales dentro de la DGOSE para realizar las entrevistas, ya que a pesar de que la BUT cuenta con los cubículos de las jefas de área son sólo aproximadamente tres cubículos los cuales en ocasiones cuando se requiere entrevistas hasta a 60 candidatos no son suficientes, por lo que en ocasiones es necesario entrevistar en el área de los prestadores de servicio social la cual no es una área adecuada ya que no posee las características apropiadas para una entrevista cómoda, esto genera que en algunos casos se pierda la oportunidad de entrevistarlos a todos, corriendo el riesgo de no completar la terna para la vacante que se solicitó.

Además esto podría quitarle presentación a la UNAM al no contar con un área especial para realizar este proceso y reducir las oportunidades a algún candidato universitario.

Recomendaciones a la DGOSE

Uno de los requerimientos del mercado laboral actual es el conocimiento de otro idioma, siendo el inglés el más requerido pero desgraciadamente la mayoría de los

universitarios no cuentan con esta habilidad por lo cual la DGOSE brinda becas de apoyo para éste y otros idiomas no solo dentro de la misma UNAM en las escuelas como el Centro de enseñanzas de lenguas extranjeras (CELE) o el Centro Universitario Cultural (CUC) sino que también otorga becas para escuelas privadas como Quik Learning, Interlingua o incluso dentro de la universidad otorga desde un 20% hasta un 50% de descuento, pero muy pocos estudiantes tienen conocimiento de esto, por lo cual mi recomendación es la difusión de esto por medio del Centro de Orientación Educativa (COE) de la DGOSE, las facultades, gacetas, entre otros medios anteriormente mencionados con los que cuenta la UNAM para el uso de difusión.

Recomendaciones a la Facultad de Psicología

El mercado laboral también requiere el manejo de habilidades además del idioma inglés, como lo son herramientas de cómputo. Aunque el estudiante de licenciatura puede ejercer la profesión desde antes de egresar, sus oportunidades de desarrollo profesional exigen estar titulado y actualizado constantemente. De esta manera resulta necesario, promover dentro de la Facultad de Psicología, la necesidad de dominar el idioma inglés, el aprender a utilizar las herramientas tecnológicas, así como de capacitarse constantemente para obtener mejores oportunidades tanto a nivel laboral como a nivel personal.

Respecto al inglés, dentro de la facultad de psicología actualmente ya se ha colocado como un requisito para la titulación pero se logra cubrir con obtener la habilidad de comprensión de lectura, lo cual, para poder obtener un puesto en una empresa, no es suficiente para esto mi propuesta sería que se pida un dominio de las cuatro habilidades (escribir, leer, escuchar y hablar) para poder cumplir el requisito de idioma.

Y por último debido a que otra de las dificultades que presentan los egresados para insertarse en el mundo laboral es la experiencia que ciertas empresas e instituciones requieren, y aunque la Facultad ya cuenta con las Prácticas profesionales para poder adquirir experiencia, muchos de los alumnos no las

llevan a cabo debido a que son totalmente opcionales. Mi propuesta es el implementar un nuevo requisito de titulación, el cual sería las prácticas profesionales de al menos seis meses, además del servicio social con el objetivo de que al egresar de la licenciatura, se tenga una experiencia mínima un año y una visión amplia de los factores que facilitan la contratación.

Referencias

- Aguilar, T. (2012). Preparando mi entrevista de trabajo. (1ra edición) México: FOC S.A. de C.V.
- Alles, L. (2010). Selección por competencias. México: Granica. S.A.
- Arias, F. (2010). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. (6° edición). México: Trillas.
- Atilano, B. (2012), Competencias profesionales que las empresas requieren de la Licenciatura en Pedagogía en la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Bachilleres, C. (2007). Capacitación y desarrollo de recursos humanos. México: Limusa Noriega Editores.
- Chiavenato, I (2009). Gestión del talento humano. (2da edición). México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I (2011). Administración de Recursos Humanos. (9° edición).México: Mac Graw Hill. 5
- CNNMéxico. (2015). La UNAM, entre las 100 mejores universidades: 'Times Higher Education. Obtenido de: <http://mexico.cnn.com/nacional/2015/03/27/la-unam-entre-las-100-mejores-universidades-times-higher-education>
- Dessler, G. (1997). Human resource management. NJ: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8° edición). México: Pearson Educación.
- Dirección General de Orientación y Servicios Educativos, (2011), disponible en <http://www.dgose.unam.mx/>, consultado julio 2015
- Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (2011). MEMORIA 2007-2011. México. Universidad Nacional Autónoma de México

-
- Fabela, J. (2014). Propuesta de un modelo de selección de personal. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Gómez, J. (1999). Obteniendo el trabajo que deseo. México: FOC S.A. de C.V.
- Grados, J. (2009). Capacitación y desarrollo de personal, (4° edición). México: Trillas.
- Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, (4° edición). México: Manual Moderno.
- Jornada (30 de Marzo de 2015). La Jornada en línea. Obtenido de Inauguran en París Centro de Estudios Mexicanos de la UNAM: <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2015/03/30/inauguran-en-paris-centro-de-estudios-mexicanos-de-la-unam-7612.html>
- Llanos, J. (2005). Como entrevistar en la selección de personal. (1° edición). México: Pax
- Llanos, J. (2013). Integración de Recursos Humanos. (2° edición). México: Trillas
- Melgarejo, C. (2009), Análisis de los requerimientos y competencias profesionales del mercado laboral de la Licenciatura en Psicología en la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México, México
- Montelongo, M. (2014), Propuesta de un modelo de capacitación en línea implementado a vendedores especialistas en electrónicos de una tienda departamental. Universidad Nacional Autónoma de México, México
- Ollerós, I. (2005). El proceso de capacitación y selección de personal. (3° edición). Barcelona: Gestión 2000.
- Olvera, G. (2003). Elaboración del currículum. (1ra edición). México: Zurich BT.

-Olvera, G. (2008). Las competencias más solicitadas en el mercado laboral de la Bolsa Universitaria de Trabajo. Revista Xihmai Vol. 3, N° 5.

-Torres, J. (2006). Entrevista por competencias. México: Pearson Educación.

-Vargas, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: CINTERFOOR

-Vázquez, C. (2014) Estrategias para la búsqueda de empleo (1ra edición) México: FOC S.A. de C.V.

Anexos

Anexo 1

A continuación se presenta una lista con las empresas que conforman los tres grupos de intercambio de la UNAM

El grupo GIA está conformado por:

- ASSOCIATED SPRING
- BMW DE MÉXICO (COORDINACIÓN)
- BOCAR
- CHRYSLER
- DAIMLER SERVICIOS CORPORATIVOS
- DAIMLER MANUFACTURA
- GENERAL MOTORS
- HELLA
- LHH (LEE HECHT HARRISON)
- QUAKER STATE
- RENAULT
- ROBERT BOSCH MÉXICO
- AUTOLIV
- NISSAN

El grupo CON COM está conformado por:

- 3M MÉXICO
- ACH FOODS
- ASTRA ZENECA
- BDF
- BIC
- BIMBO
- BOEHRINGER INGELHEIM (Coordinación 2014)

-
- CINÉPOLIS
 - COLGATE
 - DANONE
 - GRUPO PEÑAFIEL
 - HENKEL
 - JOHNSON & JOHNSON
 - KELLOGG'S
 - L'ORÉAL
 - LHH
 - MARS
 - MONDELEZ INTERNATIONAL
 - NESTLÉ
 - PEPSICO
 - PHILIP MORRIS CIGATAM
 - PHILIPS
 - PROCTER & GAMBLE
 - RECKITT BENCKISER
 - REDBULL
 - SC JOHNSON

Y por último el grupo ENLACE está conformado por:

- 3M
- AMEDIRH
- ARCOR
- ASTRA ZENECA
- BASF
- BMW GROUP MÉXICO
- CAMPBELL'S
- COCA-COLA FEMSA
- COLGATE-PALMOLIVE

-
- DHL
 - DISNEY
 - DOW QUÍMICA MEXICANA
 - EBC
 - ESTÉE LAUDER
 - EVENFLO
 - ITAM
 - ITESM CCM
 - ITESM CEM
 - ITESM CSF
 - ITESM PUEBLA
 - JOSÉ CUERVO
 - LHH
 - LVMH (LOUIS VUITTON MOET HENESSY)
 - OWENS CORNING
 - PERNOD RICARD MEXICO
 - ROCHE
 - TAKEDA
 - UNIVERSIDAD ANÁHUAC MÉXICO SUR
 - UNIVERSIDAD PANAMERICANA
 - UVM
 - DAIMLER
 - DAIMLER SERVICES
 - GRUPO MODELO

MANUAL ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Índice

Introducción.....	1
Objetivo General.....	2
Capitulo 1. Definiendo la entrevista por competencias.....	3
Capitulo 2. Pasos para lleva a cabo la entrevista.....	4
Capitulo 3. Importancia de la entrevista por competencias.....	6
Capitulo 4. Modelo de competencias de la BUT.....	8
Capitulo 5. Definición y clasificación de las competencias.....	9
Capitulo 6. Modelo STAR.....	12
Capitulo 7. Preguntas sugeridas para obtener cada competencia.....	15
Evaluando tu desempeño y reparación como entrevistador.....	17
Referencias.....	18



Introducción

La entrevista por competencias es una herramienta muy utilizada por las empresas como parte de sus procesos de reclutamiento y selección. Este manual está diseñado para los prestadores de servicio social de la Bolsa Universitaria de Trabajo (BUT) para que conozcan los fundamentos teóricos y el procedimiento para realizar una entrevista de trabajo efectiva basada en el modelo de competencias.

Es importante apoyar a los prestadores de servicio social a realizar entrevistas de la mejor manera posible, considerando que es uno de los pasos más decisivos y críticos en la búsqueda y selección de un candidato.

Este manual te proporcionara elementos por medio de teoría y ejercicios, que se espera te sean útiles y te ayuden a tener éxito como entrevistador.

¡BIENVENIDO!



Objetivo General

“Que el participante conozca la definición de entrevista por competencias, las fases de una entrevista, la importancia de las competencias y el modelo de competencias utilizado dentro la BUT, así como que son las competencias y las preguntas sugeridas para evaluar cada una de ellas resolviendo cada una de las actividades de este manual”.



Capítulo 1. Definiendo la entrevista por competencias

Objetivo: Que el participante conozca la definición de entrevista por competencias utilizada en la BUT respondiendo la actividad que se encuentra en este capítulo.

1.- Escribe de manera breve que es para ti una entrevista de trabajo por competencias

2.- Anota 3 razones por las que creas que es importante una entrevista de trabajo por competencias

- I. _____
- II. _____
- III. _____

Definición: es el tipo de entrevista que está directamente orientada a identificar comportamientos asociados a la competencia, teniendo como objetivo encontrar a los candidatos adecuados que reúnan un determinado número de competencias.

3- Compara tu definición con la utilizada en la BUT

Similitudes	Diferencias

La entrevista por competencias nos ayudará a encontrar a aquellos candidatos que poseen las competencias requeridas por el puesto, los cuales gracias a dichas competencias tendrán una mayor posibilidad de desarrollo personal y profesional dentro de la organización.



Capítulo 2. Pasos para llevar a cabo la entrevista

Objetivo: Que el participante identifique las fases que hay que seguir para realizar una entrevista por competencias.

En cualquier entrevista de trabajo existen varias fases sucesivas que tienen un propósito y un contenido diferente, aunque no existe ninguna entrevista igual a otra, todas llevan una estructura similar.

1. Inicio

En esta fase el entrevistador recibe al candidato, se presenta y establece rapport, es decir, establece un ambiente adecuado para que el candidato pueda sentirse cómodo. También en esta etapa se le explica al candidato el propósito de la entrevista.

Puntos importantes a evaluar en esta fase hacia los entrevistados.

- La puntualidad
- El impacto (vestimenta acorde con la vacante)
- Saludos y naturalidad

2. Desarrollo

Esta parte de la entrevista es la más importante ya que aquí se indagará a fondo sobre el candidato, es la fase con mayor duración en la entrevista y se compone de dos momentos:

El primero es la revisión de los antecedentes claves del entrevistado e información general como lo son: Datos personales, Historia laboral, Historia académica, Actividades para su preparación profesional (cursos, diplomados, talleres, etc.)

En el segundo momento se evaluarán los diferentes comportamientos del entrevistado que haya tenido en determinadas circunstancias (escolares o profesionales), lo cual nos ayudara para evaluarlo en las competencias pertinentes para el puesto solicitado. Esto se lograra realizando preguntas en formato STAR (*más adelante en el capítulo 6 se abordara a fondo que es una STAR y se explicara cada una de sus partes*)



3. Cierre/Final

Para esta fase ya se ha obtenido información suficiente acerca del entrevistado y sus competencias requeridas para el puesto, es momento de finalizar la entrevista no sin antes recordar los puntos importantes que se mencionan en esta fase como reclutador:

Primero se le debe mencionar al entrevistado información sobre la organización para la cual están postulándose (su actividad principal, tipo de sector laboral, servicios que ofrece, entre otros datos que la empresa nos proporcionara y nos permitirá comentarlo con los postulantes), también se le debe comentar los siguientes pasos en el proceso de selección, por ejemplo futuras entrevistas directamente en la empresa, pruebas psicométricas, tiempo en el que se le notificara sobre la decisión de contratación.

Por último en esta parte se hace un resumen de lo acontecido, también se le da retroalimentación al candidato sobre su CV, y sobre el desempeño que tuvo durante la entrevista, mencionando sus errores y sus aciertos, esto con el objetivo de ayudarlo para entrevistas futuras ya sean con los reclutadores de la empresa de quien es la vacante o para sus entrevistas futuras, y agradeciéndole siempre su participación en la entrevista.

A continuación se presenta un diagrama con las 3 fases de la entrevista, anota que preguntas crees que se deban realizar en cada fase.

El diagrama muestra tres fases de la entrevista, cada una con un espacio para anotar preguntas:

- INICIO:** Espacio con líneas para anotar preguntas.
- DESARROLLO:** Espacio con líneas para anotar preguntas.
- CIERRE:** Espacio con líneas para anotar preguntas.

Como bien vimos en este tema se da una breve explicación de una estructura básica para una entrevista, pero siempre es recomendable el preparar la entrevista con base en el perfil de puesto de la organización.



Capítulo 3. Importancia de la entrevista por competencias

Objetivo: Que el participante conozca la importancia de una entrevista por competencias.

La entrevista por competencias tiene como objetivo principal *analizar y evaluar* las competencias de la persona entrevistada, identificando el grado de desarrollo de las mismas así como el potencial de crecimiento, tratando de conocer el grado de desempeño que puede realizar en el puesto de trabajo así como su potencial de desarrollo dentro de la empresa.

Este tipo de entrevistas no busca el obtener opiniones o conceptos teóricos, que no son respuestas conductuales, sobre qué haría o que hubiera hecho (por ejemplo: en esa situación se debería, nunca lo haría o a veces ha pasado), sino de encontrar ejemplos puntuales de las conductas que se tuvieron en dichos eventos pasados; es decir, hay que descubrir a la persona en acción, saber que pensó, sintió y finalmente hizo en aquel momento específico.

Una adecuada entrevista por competencias es ya una garantía para poder obtener un posible candidato a ocupar el puesto solicitado por la empresa, por lo cual es de suma importancia el saber cómo enfatizar tus preguntas para poder obtener el mayor número de competencias requeridas, de lo contrario puedes perder valiosos candidatos aun cuando sean idóneos para el puesto en cuestión y cuentan con las competencias, pero no realizaste las preguntas adecuadas para obtenerlas

Objetivos del entrevistador

- Obtener información precisa sobre las competencias del candidato (habilidades, conocimientos, comportamientos y motivaciones) que puedan ser utilizadas para predecir su desempeño en el futuro puesto.
- Informarle sobre el perfil y actividades del puesto acerca de la empresa o institución,
- Evaluar su nivel de compatibilidad emocional es decir el grado en que las actividades y las responsabilidades del puesto, el modo de operación, los valores de la organización y su ubicación geográfica son compatibles con la satisfacción personal al ocupante del puesto.



Con base en la información acerca de la importancia de una entrevista por competencias contesta las siguientes preguntas:

1.- Define con tus propias palabras cuál es el objetivo principal de una entrevista por competencias

2.- Menciona 3 aspectos importantes por los cuales se realiza una entrevista por competencias

3.- En una entrevista por competencias el entrevistador tiene ciertos puntos que cubrir hacia el entrevistado los cuales se mencionaron con anterioridad, explícalos con tus propias palabras.

1. _____

2. _____

3. _____

En las entrevistas, no se trata de seleccionar al mejor profesional sino a aquél que tiene un mayor ajuste a las necesidades y cultura de la empresa.

Como ya hemos comentado, en la entrevista por competencias se evalúa y analiza a la persona y al profesional, tratando de predecir el éxito del proyecto en ambas perspectivas: empresa y profesional.



Capítulo 4. Modelo de competencias de la BUT

Objetivo: Que el participante conozca el modelo de competencias utilizado en la BUT.

La UNAM, por medio de la DGOSE desde 1998 estableció el Modelo de Competencias como una herramienta para apoyar al universitario en su inserción al mercado laboral.

La BUT ofrece un modelo de competencias basado en el enfoque *Development Dimensions International* DDI, por lo que define como **competencia** al conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y motivaciones que tienen una correlación con el desempeño sobresaliente de las personas en una actividad profesional.

Las personas cuentan con cuatro dimensiones fundamentales que permiten demostrar cualidades ante diversas situaciones y, al hacerlas evidentes garantizan éxito y alto desempeño, es decir estas dimensiones conforman las competencias de cada quien.

Las dimensiones son las siguientes:

1. **Conocimientos:** se refiere a los conocimientos teóricos, prácticos o ambos que fueron adquiridos durante la formación profesional.
2. **Habilidades:** son heredadas o adquiridas, lo importante es saber que cuentas con ellas y que son útiles en el desarrollo profesional.
3. **Comportamientos:** son las conductas en el quehacer diario, escolar, a corto o mediano plazo que permiten logros pequeños o grandes en la interacción con el medio.
4. **Motivaciones:** se refiere a lo que agrada o desagrada, es aquello que te lleva al cumplimiento de objetivos o metas.

Para que sirven las competencias

- Para una selección más acertada
- Para marcar una guía de cómo hacer las cosas: crea un cultura en la empresa
- Para identificar fortalezas y áreas a desarrollar en el individuo y en el grupo



Capítulo 5. Definición y clasificación de las competencias

Objetivo: Que el participante conozca las competencias y su definición, brindando mayor atención a las 5 competencias básicas para cualquier profesión.

Una vez definido en el capítulo anterior qué es una competencia, pasaremos a explicar los tipos de competencias y a mencionar las 5 competencias básicas más demandadas por las empresas.

Definición de competencias.

- **Adaptabilidad:** Mantener efectividad cuando las prioridades cambian, cuando se presentan nuevas tareas y cuando se tienen diferentes puntos de vista de diferentes personas.
- **Aprendizaje continuo y crecimiento:** Tener agilidad intelectual necesaria, para aprender nuevos conceptos y áreas; mostrar entusiasmo para aprender nuevas tareas y tomar responsabilidades adicionales. Asimilar y aplicar de una manera consciente, información para un trabajo nuevo que puede variar en complejidad;
- **Comunicación:** Expresar pensamientos, sentimientos e ideas efectivamente (incluyendo comunicación no verbal), con adecuada estructura gramática, lenguaje y terminología.
- **Confianza:** Inspirar confianza y credibilidad a través de acciones y comunicaciones. Tratar a los otros con dignidad, respeto y justicia
- **Conocimientos técnicos/profesionales:** Mantenerse siempre actualizado
- **Creatividad e Innovación:** Generar soluciones creativas que fueron implementadas y dieron un resultado diferente. Cuestionar enfoques adicionales para el trabajo. Aceptar y promover la innovación de otros.
- **Habilidad para vender:** Usar de forma apropiada estilos interpersonales y métodos de comunicación para conseguir la aceptación de una idea, plan actividad, servicio o producto a clientes y prospectos
- **Impacto:** Vestirse adecuadamente. Expresar un comportamiento profesional. Hablar con seguridad



- **Iniciativa:** Aplicar la iniciativa propia sobre eventos para alcanzar objetivos. Ser proactivo más que aceptar instrucciones pasivamente. Tomar acción para alcanzar objetivos más allá de lo asignado
- **Liderazgo:** Madurez emocional, mantener la calma ante la adversidad: el autocontrol, la no represión y no juzgar como primera respuesta. Mantener una actitud positiva en las relaciones. Establecer una buena comunicación con los demás. Saber destacarse. Saber manejar y ajustar los recursos.
- **Orientación al cliente:** Satisfacer efectivamente las necesidades del cliente. Construir relaciones productivas con clientes. Tomar responsabilidad por la satisfacción a los clientes
- **Planeación y Organización:** Establecer cursos de acción para poder cumplir un objetivo específico. Planear adecuadamente tareas para el personal y una adecuada distribución de los recursos
- **Tenacidad:** Mantenerse en una posición o plan de acción hasta el objetivo deseado es obtenido
- **Tolerancia al estrés:** Mantener un nivel de desempeño estable bajo presión (tal como presión o ambigüedad en el trabajo). Aliviar el estrés de una forma que sea aceptable para la persona, para otros y para la organización
- **Toma de decisiones:** Identificar y entender situaciones y problemas utilizando puntos de vista efectivos para escoger rutas de acción o desarrollar una solución adecuada. Tomar acciones que son conscientes con hechos, restricciones y consecuencias.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar con colaboración y cooperación con otros. Establecer relaciones. Trabajar efectivamente con equipos dentro o fuera de la línea formal de autoridad para alcanzar objetivos organizacionales. Tomar acciones referentes a necesidades y contribuciones de otros. Aceptar el consenso. Subordinar los objetivos propios a los objetivos de la organización.



Clasificación de las competencias

- **Personales:** Adaptabilidad, Aprendizaje continuo y crecimiento, Creatividad e Innovación, Confianza, Iniciativa, Impacto, Tolerancia al estrés, Tenacidad.
- **Interpersonales:** Comunicación, Trabajo en equipo.
- **Liderazgo:** Liderazgo
- **Toma de decisiones:** Toma de decisiones, Planeación y Organización
- **Negocios/ventas:** Conocimientos técnicos/profesionales, Orientación al cliente, Habilidad para vender

Las 5 competencias más importantes:

- Adaptabilidad
- Aprendizaje continuo y crecimiento
- Iniciativa
- Comunicación
- Toma de decisiones

A continuación se te presentan dos columnas la primera con definiciones de competencias, y la segunda con el nombre de algunas de ellas, marca el número de la competencia identificada al principio de cada definición. Pero ¡cuidado! no todas las competencias tienen su definición

() Trabajar con colaboración y cooperación con otros/establecer relaciones.

() Aplicar la iniciativa propia sobre eventos para alcanzar objetivos.

() Vestirse adecuadamente. Expresar un comportamiento profesional. Hablar con seguridad

() Tener agilidad intelectual necesaria, para aprender nuevos conceptos y aéreas

() Mantener efectividad cuando las prioridades cambian, cuando se presentan nuevas tareas y cuando se tienen diferentes puntos de vista de diferentes personas.

1. Adaptabilidad
2. Comunicación
3. Confianza
4. Impacto
5. Creatividad-Innovación
6. Iniciativa
7. Toma de decisiones
8. Aprendizaje continuo y crecimiento

Como ya sabemos en la actualidad las competencias son altamente solicitadas por las empresas para una contratación más efectiva al cubrir sus vacantes, el conocer su definición nos ayuda a poder realizar las entrevistas con una mayor efectividad así como a ayudar al candidato a reforzar sus competencias más débiles.

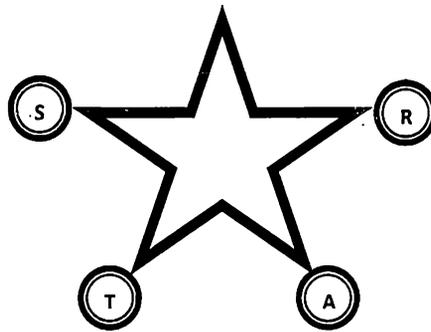


Capítulo 6. Modelo STAR

Objetivo: Que el participante conozca el componente **STAR** utilizado en el modelo de competencias de la BUT

La BUT ofrece un modelo de competencias basado en el enfoque Development Dimensions International (DDI), el cual fue diseñado cuando este servicio se incorporó a la DGOSE

En la metodología de identificación de competencias de este modelo un elemento esencial son las siglas que expresan los componentes requeridos para presentar ejemplos de comportamientos que poseen los candidatos a un empleo: STAR



Que quiere decir:

- * **Situación:** circunstancia en la que la persona toma (o debe tomar) acción
- * **Tarea:** lo que se espera que haga la persona
- * **Acción:** o acciones que toma la persona
- * **Resultado:** o cambios que logró a partir de las acciones

¿Cómo buscar STAR's en una entrevista?

- Preguntas planeadas de comportamientos: que lleven al candidato a describir acciones que tomó en situaciones específicas

Características de las preguntas planeadas de comportamiento:

- Generan respuestas de comportamiento
- Disuaden de respuestas teóricas
- No guían al candidato a dar respuestas correctas



▪ Ejemplos:

- ¿Cuál fue tu participación en....?
- Cuéntame de alguna ocasión en donde....
- Pláticame....
- Dame un ejemplo ...
- ¿Qué hiciste en....?

A continuación se menciona un ejemplo siguiendo la metodología STAR

Realice mis prácticas profesionales en el departamento de Capacitación de una consultoría de Recursos Humanos, ahí como parte de mis actividades me solicitaron el hacer una presentación para un grupo de trabajo en formato Prezi con el cual yo no estaba familiarizado del todo. De Inmediato revise un manual virtual con el cual contaba la empresa, realice un resumen de las características más importantes y las practique tanto en la empresa como en mis tiempos libres, también solicite el apoyo en uno de mis compañeros el cual era considerado un experto en Prezi y le pedí el apoyo para presentarle un simulacro de mi presentación para asegurarme de que dominaba lo que le aprendí. Al final realice mi presentación frente al grupo de trabajo y fui capaz de responder a todas sus preguntas sobre Prezi. El grupo de trabajo quedó muy contento, mis jefes me felicitaron por la excelente presentación y manejo del tema y ahora se me toma más en cuenta para realizar presentaciones en dicho formato.



Con base en el ejemplo realiza las siguientes actividades:

1.- Identifica la STAR

Situación/Tarea

Acción

Resultado

2.- Menciona que competencias identificaste en el ejemplo

I. _____

II. _____

III. _____

Recuerda que en una entrevista por competencias se busca que el entrevistado describa sus experiencias y cual a ha sido su reacción en diferentes momentos con el objetivo de evidenciar su perfil profesional y el realizarle preguntas basadas en el Modelo de competencias para identificar las STAR's facilita la obtención de estas respuestas y hace más fácil identificar las competencias que requiere el puesto. He ahí la importancia de conocer tanto el modelo de competencias utilizado en la BUT, la clasificación de las competencias y el modelo STAR revisados en estos capítulos



Capítulo 7. Preguntas sugeridas para obtener cada competencia

Objetivo: Que el participante conozca algunas preguntas sugeridas de acuerdo a la competencia que desea evaluar durante la entrevista

Tipos de preguntas utilizadas

El único nexo de unión de cualquier pregunta que es utilizada para realizar la entrevista por competencias, es que son preguntas abiertas, en las que no se puede responder con un monosílabo, (Si, No).

Lo que se intenta lograr es la coherencia, argumentación y criterios en los que se basa su respuesta, más que el contenido en sí de la misma en la mayoría

Por lo tanto no suelen haber respuestas incorrectas, sino mal argumentadas.

A continuación se presentan los tipos de preguntas que te pueden facilitar el realizar una entrevista por competencia y sobre todo obtener las competencias que la vacante está solicitando.

Aprendizaje continuo y crecimiento	"Platícame de alguna vez que hayas aprendido algo totalmente nuevo" (detalla los pasos que seguiste para aprender y explica como aplicaste lo aprendido).
Habilidad para ventas	"Platícame de alguna vez que hayas tratado de persuadir a alguien para hacer algo que ellos no querían" (explica la razón por la que la gente se resistía, explica que argumentos utilizaste).
Tenacidad	"Dame un ejemplo de alguna vez que hayas encontrado obstáculos para alcanzar un objetivo" (describe lo que estabas tratando de alcanzar y cuales fueron esos obstáculos; explica como los resolviste y las fallas que tuviste, así como los pasos que seguiste).
Planeación y Organización	"Menciona una situación personal, académica o laboral en la cual fuiste responsable de planear y organizar algún evento" (explica cómo obtuviste esta responsabilidad, como organizaste las tareas y materiales).
Tolerancia al estrés	"Dame un ejemplo de alguna situación estresante que hayas experimentado" (explica qué paso, lo que la hizo estresante, si te mantuviste bajo control o necesitaste ayuda).



Liderazgo	"Platícame de alguna vez que hayas guiado a alguien a la obtención de un objetivo" (menciona si fuiste asignado como líder o tu asumiste ese rol, los retos inter personales y como se resolvió).
Iniciativa	"Platícame de algún proyecto o rol que hayas tomado fuera de tus responsabilidades" (puedes describir un trabajo, tarea o procedimiento que hayas cambiado en buena medida).
Comunicación	"Háblame de alguna ocasión donde hayas tenido un problema de entendimiento con algún compañero" (Describe los pasos que seguiste para resolver esta situación).
Trabajo en equipo	"Platícame de alguna vez que hayas trabajado con un grupo o equipo de gente para realizar un proyecto y alcanzar un objetivo" (menciona tu rol y que acciones específicas tomaste para asegurar el éxito del proyecto, así como los problemas que se presentaron en el equipo y las soluciones a estos).
Toma de decisiones	"Platícame de alguna vez que te hayas enfrentado a una decisión difícil y describe cómo te manejaste" (menciona tus alternativas, tu elección y el resultado de esta)
Adaptabilidad	"Me gustaría oír acerca de una situación donde hayas tenido que adaptarte a una manera totalmente diferente de pensar" (menciona como tomaste sus puntos de vista y los tuyos y cuál fue el resultado en esta situación)
Creatividad e Innovación	"Platícame de alguna vez donde tu hayas propuesto o implementado alguna modificación a un proceso (como resultado esta modificación, se llevó a cabo y de ser así que beneficios produjo a la institución).

El objetivo de cada una de estas preguntas es rescatar la respuesta del entrevistado en forma de STAR (Situación/Tarea, Acción, Resultado)

Es importante mencionar que estas preguntas solo son un apoyo para poder obtener las competencias y no es necesario realizarlas cada una de ellas, las preguntas se realizaran con base en el perfil del puesto de la vacante solicitante por la empresa.



Evaluando tu desempeño y reparación como entrevistador

La evaluación es un instrumento esencial para: Reforzar la gestión del programa o proyectos y mejorar la preparación de nuevos programas, planes o proyectos

Una vez que hayas realizado la entrevista por competencias, es necesario hacer una evaluación para saber qué cosas hiciste bien y que cosas podrías mejorar

Para esto cada vez que termines de realizar una entrevista responde a estas preguntas

- 1) ¿Cómo evaluarías tu efectividad en la entrevista?
- 2) ¿Te pareció apresurada la entrevista?
- 3) ¿Cubriste las competencias solicitadas en la vacante?
- 4) ¿realizaste tus preguntas para recibir las respuestas del candidato en forma STAR?
- 5) ¿Pudiste formular las preguntas?
- 6) ¿Se oían coherentes?
- 7) ¿Proporcionaste la información necesaria sobre la organización y la vacante?
- 8) ¿Qué harías diferente la próxima vez?



Referencias

- Aguilar, T. (2012). Preparando mi entrevista de trabajo. (1ra edición) México: FOC S.A. de C.V.
- Gómez, J. (1999). Obteniendo el trabajo que deseo. México: FOC S.A. de C.V.
- Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, (4° edición). México: Manual Moderno.
- Olvera, G. (2003). Elaboración del currículum. (1ra edición). México: Zurich BT.
- Olvera, G. (2008). Las competencias más solicitadas en el mercado laboral de la Bolsa Universitaria de Trabajo. Revista Xihmai Vol. 3, N° 5.
- Vázquez, C. (2014) Estrategias para la búsqueda de empleo (1ra edición) México: FOC S.A. de C.V.





Anexo 3

Ckecklist Entrevista por competencias

Nombre del Entrevistado		Fecha	/ /
Vacante		Entrevistador	

Paso	Acción	Se cumplió	
		Sí	No
INICIO			
1.	Recibir al candidato y presentarse		
2.	Establecer Rapport		
3.	Explicar al candidato el propósito de la entrevista.		
DESARROLLO			
4.	Revisión de los antecedentes claves del entrevistado e información general como lo son: Datos personales, Historia laboral, Historia académica, Actividades para su preparación profesional (cursos, diplomados, talleres, etc.)		
5.	Evaluación de las competencias del entrevistado solicitadas por el puesto, por medio de las preguntas específicas para obtener las STAR's		
CIERRE/FINAL			
6.	Mencionar al entrevistado información sobre la organización		
7.	Informar sobre los siguientes pasos en el proceso de selección		
8.	Brindar al entrevistado una retroalimentación al candidato sobre su CV, su desempeño que tuvo durante la entrevista así como su impacto (Tipo de vestimenta, puntualidad, etc.)		
Puntos importantes a evaluar hacia el entrevistado.			
Puntualidad	Bueno	Regular	Malo
Impacto (vestimenta acorde con la vacante)	Bueno	Regular	Malo
El candidato es apto para el puesto		Sí	No
El candidato cumple con las Competencias requeridas en el puesto		Sí	No
Comentarios:			