



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA:
MANUAL DE RECLUTAMIENTO 2.0 EN OUTSOURCING**

TESINA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
CLAUDIA RAQUEL RENTERÍA ESPINOSA

DIRECTOR: RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ



JUNIO 2012
CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimiento

*“A todos los que creyeron en este sueño, lo compartieron
y fortalecieron con su apoyo para su realización.*

Gracias”

Raquel Rentería

*“El futuro pertenece a quienes creen
en la belleza de sus sueños.”*

Eleanor Roosevelt

*“...El hombre, no es nada más que su proyecto,
no existe más que en la medida en que se realiza,
no es por lo tanto más que el conjunto de sus actos,
nada más que su vida...”*

Jean Paul Sartre

Índice

	PÁG
Resumen	ii
Introducción	iii
Capítulo 1. Incorporación del psicólogo recién egresado al ámbito laboral	1
1.1 Perfil del Psicólogo del trabajo	1
1.2 Estudios sobre la inserción de egresados al mundo laboral	5
1.3 Las perspectivas laborales del psicólogo	11
1.4 Importancia del psicólogo dentro del departamento de Reclutamiento y Selección	12
Capítulo 2. Proceso de Reclutamiento y Selección	17
2.1 Definición de reclutamiento y selección de personal	17
2.2 Requisición de personal – Presolicitud	20
2.3 Fuentes y medios de reclutamiento	21
2.4 Técnicas de selección	26
2.5 Entrevista	29
2.5.1 Etapas de la entrevista	29
2.5.2 Tipos de entrevista	30
2.6 Exámenes de conocimientos	31
2.7 Test de inteligencia y personalidad	32
2.7.1 Batería psicométrica	34
2.7.2 Reporte de integración	34

2.8 Solicitud de referencias laborales e investigación socio-económica-laboral	35
2.9 Expediente final del candidato	35
Capítulo 3. Nuevo Enfoque del Proceso de Reclutamiento y Selección dentro de un Outsourcing	38
3.1 Nuevo enfoque: El talento humano y Reclutamiento 2.0	38
3.2 ¿A qué se le llama talento?	39
3.3 Reclutamiento 2.0	41
3.4 ¿Qué es el Outsourcing?	42
3.5 Áreas involucradas en el proceso de Reclutamiento y Selección dentro de la Consultoría de Recursos Humanos	45
Capítulo 4. Manual de Reclutamiento y Selección de Talento 2.0: Modalidad Outsourcing	49
Conclusiones	vi
Referencias	x

Resumen

Resumen: En la actualidad es cada vez más frecuente la contratación de personal por medio de Outsourcing, por lo que el incremento de los proveedores de éste servicio se ha acrecentado requiriendo de mayor personal capacitado. De la misma forma el uso de las redes sociales dentro de las organizaciones se ha extendido beneficiando en su publicidad y posicionamiento dentro del mercado. Por otro lado el usuario logra dar un enfoque profesional al uso de éstas resultando un minucioso replanteamiento en los procesos tradicionales dentro del área de Recursos Humanos, especialmente en el departamento de reclutamiento y selección de talento.

Esta nueva forma de interacción y de comunicación se convierte hoy por hoy en uno de los principales escaparates para atraer al mejor talento humano a la organización.

A través de esta investigación se muestra a los profesionales de la psicología industrial u organizacional el proceso para llevar a cabo un Reclutamiento 2.0, la aplicación del modelo tradicional con ese nuevo enfoque dentro de un Outsourcing

Palabras clave: reclutamiento y selección, talento humano, outsourcing, reclutamiento 2.0, redes sociales.

Abstract: It is now increasingly hiring staff through Outsourcing, so the increase in providers of this service has increased requiring more trained personnel. Likewise the use of social networks within organizations has expanded benefit in advertising and positioning within the market. On the other hand, the user gets to take a professional approach to the use of these resulting in a thorough rethinking traditional processes within the Human Resources area, especially in the department of recruiting and selecting talent.

This new form of interaction and communication becomes today one of the main window to attract the best talent to the organization.

Through this research shows professionals industrial psychology and organizational process for conducting a Recruitment 2.0, the application of the traditional with the new approach in an Outsourcing.

Keywords: recruitment and selection, human talent, outsourcing, recruitment 2.0, social networking.

Introducción

"De adentro hacia afuera es un proceso, un continuo proceso de renovación basado en las leyes naturales que gobiernan el crecimiento y el progreso humanos."
Stephen Covey

Hoy en día, ser partícipe del desarrollo acelerado de la tecnología que repercute en todos los aspectos de la vida, sitúa al ser humano en un ambiente de innovación, cambio y constante adaptación.

El principal desafío con el que se enfrenta, es dejar de lado los antiguos procesos y modelos con los que se ha conducido en los últimos años, sus actividades cotidianas se ven perturbadas por la inserción de soluciones e ideas en un universo tecnológico, una vida de consumismo, al ver la reducción de tiempos y costos, asimismo la simplificación de técnicas que lo invitan a posicionarse en el mundo de la web, sintiéndose especialmente bombardeado con invitaciones para ser parte de la generación 2.0¹.

En su mayoría los jóvenes de la actualidad, y las empresas ya son parte y viven con naturalidad la tecnología; encuentran gran cantidad de beneficiados por las soluciones que aporta este momento de vanguardia.

¹ Nafría (2008), Rojas (s.f), y el Sistema Internet de la Presidencia (SIP, 2010), coinciden en que el concepto de web 2.0 tiene origen en el 2004 al nombrar una conferencia organizada por Dale Dougherty de O'Reilly (Grupo editorial) y la compañía organizadora de eventos MediaLive International, donde se habló del renacimiento y evolución de la web, también haciéndose mención de que en la web estaban surgiendo nuevas aplicaciones en línea, las cuales serían aceptadas de forma inmediata y apasionada por millones de personas en el mundo. La evolución de la expresión web 1.0 a web 2.0 tiene raíz en que anteriormente los usuarios de internet navegaban de forma pasiva y actualmente existe una participación mucho más activa, naciendo herramientas que dieron paso a esto, entre ellas los blogs, canales de video como YouTube o las redes sociales como tal, Facebook, LinkedIn, etc.

Ante este contexto el psicólogo organizacional, específicamente dentro de su desarrollo profesional en el ámbito de la gestión del talento humano, se ve obligado a conducirse como un individuo multifuncional con la capacidad de rápida adaptación, fortaleciendo y adquiriendo las competencias requeridas para responder de manera oportuna a las demandas reales que exige el país, concretamente las de la empresa u organización donde se emplee el recién egresado (López y Martínez, 2010).

Adaptándose a las nuevas tendencias, empresas y universidades comienzan a generar nuevas estrategias para mantenerse activas ante las demandas del mercado. Por un lado, crecen los requerimientos de las organizaciones al exigir talento humano adecuado (cubriendo un perfil de puesto, en área de conocimientos técnicos además de competencias) para resolver las exigencias, y a su vez, los postulantes ante una vacante, especialmente los psicólogos laborales recién egresados solicitando una oportunidad de desarrollo (prácticas profesionales o en puestos *trainee*) que les brinden la adquisición de experiencia laboral a nivel curricular.

Las universidades en este sentido, generan convenios con empresas nacionales o internacionales, bajo las especialidades o licenciaturas que imparten, para que al término de un plan de estudios sus ahora ex alumnos se incorporen al ambiente laboral de manera casi inmediata. Sin embargo, no todos los jóvenes tienen acceso a tal beneficio, por ello la organización que acepte a algún recién egresado (considerado como primer empleo) deben contar con manual de procedimientos utilizándose como apoyo y texto de consulta para desempeñar de mejor manera sus funciones, previendo errores que repercutan de manera significativa a la empresa.

La utilización del término web 2.0 indica la importancia a lo social, la interconexión entre iguales, donde se reconoce el valor de la individualidad aportada al grupo o conjunto. Con lo anterior, de manera expedita varios ámbitos comenzaron a otorgar el título de 2.0, surgiendo así los siguientes títulos: consultoría 2.0, publicidad 2.0 y universidades 2.0 y desde luego reclutamiento y selección 2.0.

En conclusión, la web 2.0 es sinónimo de participación, interacción social. Es un medio de comunicación a través del cual el usuario puede alzar la voz y ser escuchado de manera inmediata, de igual manera es un sitio el cual puede ir personalizando y que brinda una gran variedad de portales en la red (Rojas, sin fecha).

Zavala (en López y Martínez, 2010), refiere que “*el papel que desempeña el psicólogo en una empresa o en cualquier organización es punto clave para el desarrollo de ésta y para beneficio de la sociedad. Sus conocimientos y métodos permiten modificar el contexto laboral*”. (p.9) Con lo anterior, se debe dar aún mayor importancia al rol del psicólogo, primordialmente si ejecutará actividades el área de Recursos Humanos, encargándose del reclutamiento y selección de talento puesto que su trato es directamente con el ser humano y cualquier decisión que tome al elegir a un candidato como viable para cubrir un puesto trae consigo (si en bien seleccionado) apropiados resultados, sus decisiones tienen efectos trascendentales para el *Outsourcing* u organización para el cual preste sus servicios, a la que se incorpore el candidato.

Por consiguiente y pretendiendo brindar una apropiada solución ante las necesidades de los psicólogos laborales al egresar de la licenciatura y la cada vez más frecuente presencia de los empresas de servicios *Outsourcing*, se abordará a través del presente proyecto la temática bajo los siguientes contenidos: en el capítulo 1, se hablará de la incorporación del psicólogo recién egresado al ámbito laboral. El capítulo 2, mostrará qué es el proceso de reclutamiento y selección. Dentro del capítulo 3, se podrá revisar el nuevo enfoque del proceso de reclutamiento y selección dentro de un *Outsourcing*. Posteriormente en el capítulo 4, se presentará la propuesta ante la problemática bajo un Manual de reclutamiento y selección de talento 2.0: Modalidad *Outsourcing*. Finalmente se exponen las conclusiones como resultado de la investigación.

Capítulo 1

Incorporación del psicólogo recién egresado al ámbito laboral

"La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica."

Aristóteles

1.1 Perfil del psicólogo del trabajo

En la presente sección se describirá la formación académica con que egresan los psicólogos de las diferentes instituciones de nivel profesional. Cada una de las universidades de acuerdo a sus criterios, normas y reglamentos crea un perfil con el cual los psicólogos deberán desarrollarse en su ejercicio profesional.

De acuerdo a la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM (2011), propio de la Facultad de Psicología, el psicólogo del trabajo es:

Un experto en el comportamiento humano dentro del mundo laboral, fomenta la alineación de los objetivos personales de los empleados con los objetivos planteados por la organización. Es capaz de diagnosticar, intervenir y evaluar eficientemente las relaciones funcionales entre el comportamiento y las condiciones laborales que lo propician, así como su impacto en la cultura de la organización.

Algunos casos en los cuales puede intervenir son: capacitación de personal, selección y reclutamiento de personal, cambio organizacional, gestión de talento, *coaching*, integración de factor humano, desarrollo organizacional, consultoría e investigación empresarial (desgaste ocupacional, acoso laboral, clima organizacional, etc.) (Facultad de Estudios Superiores Iztacala, 2010 http://psicologia.iztacala.unam.mx/psi_perfilneg.php)

Para la UNAM internamente en su Facultad de Estudios Superiores Iztacala (2010),

El profesional de la psicología tiene como funciones centrales construir, y aplicar crítica y reflexivamente conocimientos, metodologías y técnicas proporcionados por la psicología y sus diferentes aproximaciones teóricas, así como por ciencias afines, con un alto sentido de responsabilidad profesional proponiendo soluciones e ideas innovadoras en aras de reducir situaciones de riesgo personal y social; considerando que su campo de intervención es tan amplio que engloba varias ocupaciones y un número importante de puestos de trabajo (http://psicologia.iztacala.unam.mx/psi_perfilneg.php).

La Facultad de Estudios Superiores Iztacala (2010), en su perfil de egreso, presenta viable al psicólogo dentro del área de Recursos Humanos debido a que para inserción laboral

- El graduado de psicología podrá contrastar y modificar las estrategias de intervención producidas en contextos sociales diversos.
- Será diestro para integrar la teoría y la práctica y por tanto, podrá aplicar lo aprendido articulando los hechos, conceptos, principios y fundamentos psicológicos.
- Tendrá amplios conocimientos sobre los procedimientos de intervención que las distintas aproximaciones en psicología promueven.
- Cultivará la tendencia a analizar críticamente la labor de intervención que realiza como profesional de la psicología.

- Tendrá capacidad de integración y análisis para identificar procedimientos de intervención en los ámbitos clínico, educativo, familiar, comunitario y organizacional, entre otros.
- Será capaz de definir las necesidades y demandas que la sociedad y el mercado de trabajo que se le presenten (empresas, centros de salud, organizaciones comunitarias, centros educativos, entre otros).

Es importante puntualizar que el psicólogo deberá ser capaz al término de la carrera de *“desarrollar el sentido ético en la práctica de su profesión, así como un compromiso y responsabilidad social”*, tal como lo marca la Universidad Iberoamericana UIA (2011), mismo que verá reflejado dentro de las *“Empresas y organizaciones públicas y privadas, con el fin de optimizar el desarrollo de la organización y productividad del trabajador”* (UIA, 2011 <http://www.uia.mx/web/site/tpl-Nivel2.php?menu=adAspirantes&seccion=LPsicologia>).

Más allá de lo que cada institución plantea como perfil de egreso del psicólogo, que si bien no es al cien por ciento únicamente un objetivo a alcanzar sino también la formación a brindar al alumno para finalmente ofrecer verdaderos profesionistas, con las soluciones e iniciativas lo suficientemente creativas a las empresas que están esperando incorporar para favorecer la estabilidad y crecimiento de su organización. Aparte de los enfoques de las universidades existe otra variable dentro de este mecanismo y es el egresado, con deseos de poner en práctica todo lo aprendido y de ser lo que el mercado laboral demanda para contratarse de manera casi inmediata al concluir su licenciatura, donde se ven frustrados los ideales del primer empleo.

Lo anterior tiene raíz debido a que el perfil educativo diseñado por las universidades no está cubriendo en su totalidad los requerimientos del perfil laboral que demandan las empresas. *“entre más innovación tecnológica exista, el acceso a las ocupaciones se verá más limitado. Es por dicha teoría que los empleadores afirman que existe una deficiencia en la formación universitaria debido a que se toma como una desarticulación escuela-aparato productivo y como una deficiencia en los sistemas internos de trabajo las instituciones universitarias”* (López y Martínez, 2010, p.27)

Casali, Farber, Giangiacomo, Hernández y Toribio, 2005 (en Benatuil y Laurito, 2009), mencionan que,

La educación universitaria y el mundo laboral del trabajo tienen tiempos y objetivos diferentes. El trabajo se modifica en base a la innovación tecnológica, cambios abruptos, surgimiento de nuevas necesidades y demandas. Desde la educación son varias las estrategias posibles de articulación con el sistema laboral, para transmisión de conocimientos demanda procesos prolongados de tiempo y sus modificaciones son lentas y graduales, por lo que tiende a generarse un desequilibrio entre ambas esferas (p.56).

Para Courel y Talak (en Castro, 2004) los planes de estudio de la carrera en términos generales tienen como carencia básica la conexión entre teoría y práctica profesional. Estas carreras se han desarrollado aisladas de los organismos y lugares donde se practica la psicología como profesión, con insuficiente entrenamiento en procedimientos de intervención profesional en los campos de trabajo. *"Es decir, la formación con que egresan los graduados está bastante desvinculada de las problemáticas y demandas sociales que los psicólogos tienen que resolver"* (Castro, 2004 p.121).

Panenza, (1997 en Benatuil y Laurito, 2009), menciona que las interrogantes que permanecerán y que será interesante analizar se relacionan con saber si: ¿Los programas y contenidos curriculares de las universidades realmente se apegan y se renuevan a partir de los avances tecnológicos, culturales, económicos y educativos? ¿Las instituciones educativas de nivel superior están cumpliendo con la formación de talento humano para el mercado laboral? ¿Cuál es la dinámica del ámbito laboral en función de los empleados de los psicólogos egresados? ¿Contar con un título universitario es garantía de una rápida integración al ámbito laboral?

Por lo tanto, la formación universitaria no puede limitarse a la transmisión y adquisición del conocimiento, sino que debe considerar la adquisición y desarrollo de competencias científicas y profesionales; esto es, debe ser un instrumento fundamental para la más alta

calificación de los profesionales que forma, la cual debe estar acorde al desarrollo y el progreso económico y social (Peiró, 2003 en Cabrera, Hickman y Mares, 2010).

1.2 Estudios sobre la inserción de egresados al mundo laboral

Al concluir la carrera profesional, el psicólogo se ve preparado para enfrentar las exigencias del mundo capitalista, se reconoce apto para desempeñar los conocimientos obtenidos. Sin embargo, para que un egresado se posicione dentro de una empresa dependerá de las competencias adquiridas en la formación universitaria así como de las demandas del mercado laboral.

Figueroa (en Álvarez, 2002) menciona que:

La incorporación de los psicólogos a la estructura ocupacional desde mediados de los años sesenta, se ha determinado por estar definida por aptitudes de carácter individual. Problematizar al psicólogo en el por qué, para qué y para quién formar profesionales de la psicología en escenarios sociales e históricos cambiantes exige para su comprensión de una actitud abierta y sensible por parte de quienes se insertan en la tarea de planear la formación profesional del futuro. La problemática laboral del psicólogo egresado de las universidades mexicanas ha sido poco explorada. Menos conocido aún es el caso de las propuestas elaboradas a partir del conocimiento fundamentado de la realidad nacional.

En este sentido, los problemas que puede enfrentar el profesional de la psicología que recién ingresa al mercado de trabajo pueden estar relacionados con: que su formación profesional haya sido bajo estándares de calidad compartidos internacionalmente; la necesidad de acudir a mecanismo de certificación, establecidos para el caso por los colegios de profesionales; la deseabilidad de que participe en actividades de carácter extracurricular vinculadas por estándares nacionales de calidad (p.41).

Con el avance del tiempo la carrera de psicología ha creado mayor relación con otras disciplinas tales como la Neurología, Antropología, Sociología, el Derecho. Así como con otras no tradicionalmente asociadas con ella; como son Arquitectura, Ingeniería, Economía. (Urbina en Álvarez, 2002).

Por otra parte, en México el desarrollo de la psicología a lo largo de su historia, se ha adecuado a los propósitos más generales del estado, sin ofrecer propositivamente un proyecto científico social de formación profesional que legitime su existencia. Se asume a la psicología como la disciplina responsable de moldear rasgos psicosociales adecuados en la población, que garanticen el "buen funcionamiento" del sistema. (Herrera en Álvarez, 2002).

Es por ello que ha recibido especial atención la relación existente entre la actividad económica y las habilidades y conocimientos que los profesionistas deben poseer, dado que la formación de Recursos Humanos cualificados constituye uno de los retos más importantes de las instituciones de educación superior. (Barrón e Ysunza, 2003; Muñoz-Izquierdo, 1997; Reynaga y Ruiz, 2003 en Cabrera et al, 2010).

Mungaray y cols., 2006; Peiró, 2003 (en Cabrera et al, 2010 p.256), mencionan que:

"Los cambios socioeconómicos, demográficos y culturales inciden en el cambio de las ocupaciones". Por ejemplo, los proyectos de expansión económica y comercial de las corporaciones globales requieren desempeños profesionales más calificados (Villamil, 2005). Tal proceso de cambios socioeconómicos tiene que verse reflejado en los planes de estudio profesionales, e incluso en los de posgrado y en los programas de investigación financiados. Por lo tanto, la formación universitaria debe dar respuesta a las demandas globales, nacionales y locales. (p.256).

Por su parte, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo ENOE, mostró datos actualizados al tercer trimestre del 2011. Los resultados indican las cinco principales ocupaciones de las personas que están trabajando y que estudiaron cierta carrera.

Para efectos específicos de la ENOE, la clasificación de carreras por áreas de conocimientos se integra de la siguiente manera, únicamente se mencionarán las de nuestro interés, estas son: (Ver Cuadro 1)

**Cuadro 1.
Clasificación de carreras por áreas de conocimiento**

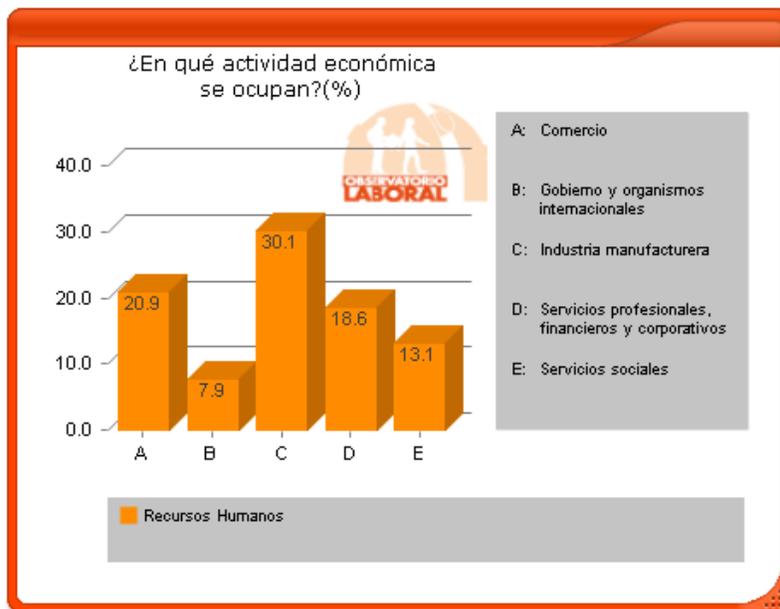
Áreas de conocimientos	Carrera	Descripción
Económico Administrativas	Recursos Humanos	Profesionista con conocimientos para desarrollar liderazgo intelectual para el manejo y dirección de personas, organizaciones, tareas y recursos, mediante la creación y el mantenimiento de contextos propicios para la innovación y cambio ante los retos que presenta la perspectiva global y el entorno.
	Ciencias Administrativas	Profesionistas con conocimientos para propiciar el logro de los objetivos de las instituciones públicas, privadas y sociales, por medio del aprovechamiento adecuado de sus recursos, mediante la planeación, organización, la dirección y el control, en las distintas áreas funcionales.
Humanidades	Psicología	Profesionistas con conocimientos para estudiar las manifestaciones del comportamiento del hombre desde una perspectiva individual y social; tienen la capacidad crítica e instrumental para la prevención, diagnóstico, intervención e investigación de problemas psicológicos en el área de la educación, del trabajo u otra en la que se involucre el hombre de manera individual o colectiva.
Ciencias Sociales	Administración Pública	Profesionistas con conocimientos para la elaboración de políticas, de toma de decisiones, de la administración de los recursos públicos (materiales, financieros, técnicas y tecnológicos), así como de la búsqueda de caminos que logren hacer más eficientes las acciones del gobierno.

Los egresados de Recursos Humanos, se están desarrollando en su mayoría dentro de industrias manufactureras (Ver Gráfica 1). Dentro de ese rubro también se hallan a los profesionistas de Ciencias Administrativas (Ver Gráfica 1.1) ocupando el tercer lugar dentro de la industria manufacturera. Los de la carrera en psicología coinciden con los anteriores pero en un quinto lugar, ya que su principal área de desenvolvimiento es como Profesionistas en áreas sociales (Ver Gráfica 1.2). Quienes realmente ya se alejan de esa ocupación son los de Administración Pública ya que su crecimiento profesional se da dentro del Comercio, muy a la par de un desarrollo en Gobierno y organismos internacionales (Ver Gráfica 1.3).

En resumen, el área que manifiesta una participación directa en el área de Recursos Humanos, son Recursos Humanos como tal y Ciencias Administrativas.

Gráfica 1. Ocupación de la carrera en Recursos Humanos

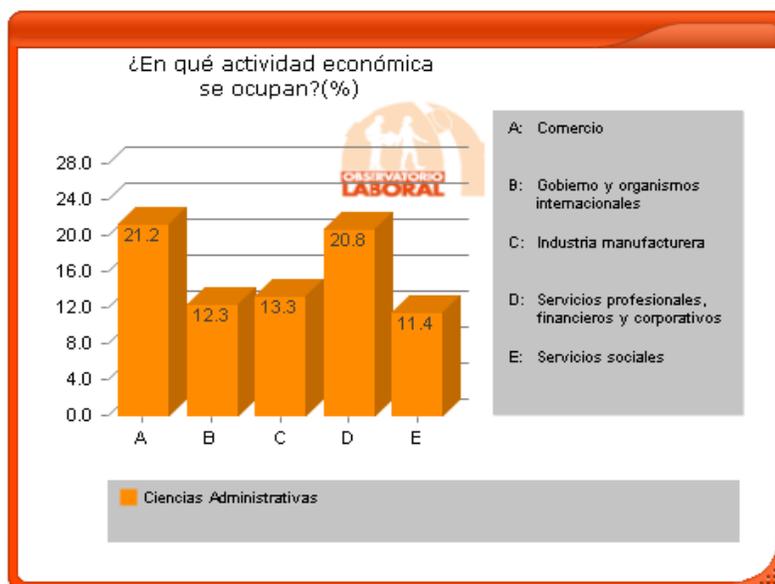
Fuente: ENOE, 2011



(Cifras preliminares anualizadas al tercer trimestre del 2011 de la ENOE)

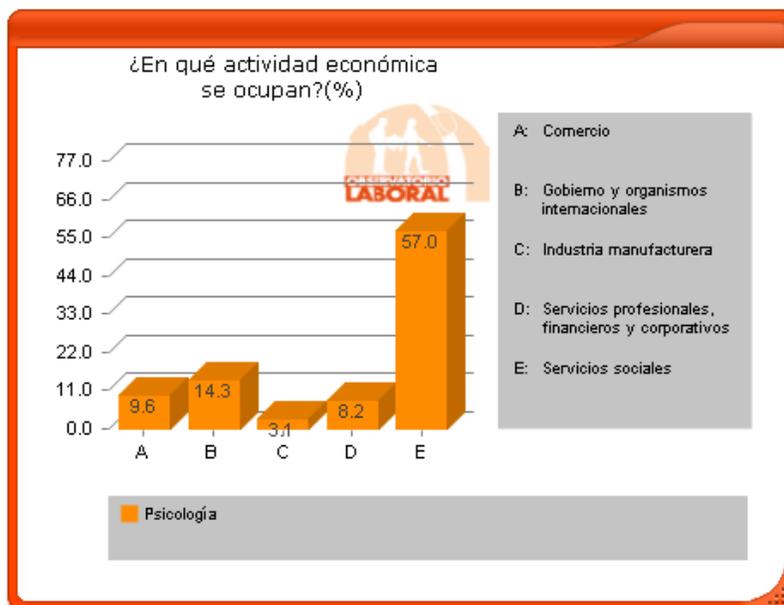
La gráfica muestra las cinco principales ramas o sectores de actividad económica en las que se distribuyen las personas ocupadas que estudiaron esta carrera. Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, cifras anualizadas al último trimestre. STPS-INEGI

Gráfica 1.1 Ocupación de la carrera en Ciencias Administrativas
Fuente: ENOE, 2011



(Cifras preliminares anualizadas al tercer trimestre del 2011 de la ENOE)

Gráfica 1.2 Ocupación de la carrera en Psicología
Fuente: ENOE, 2011

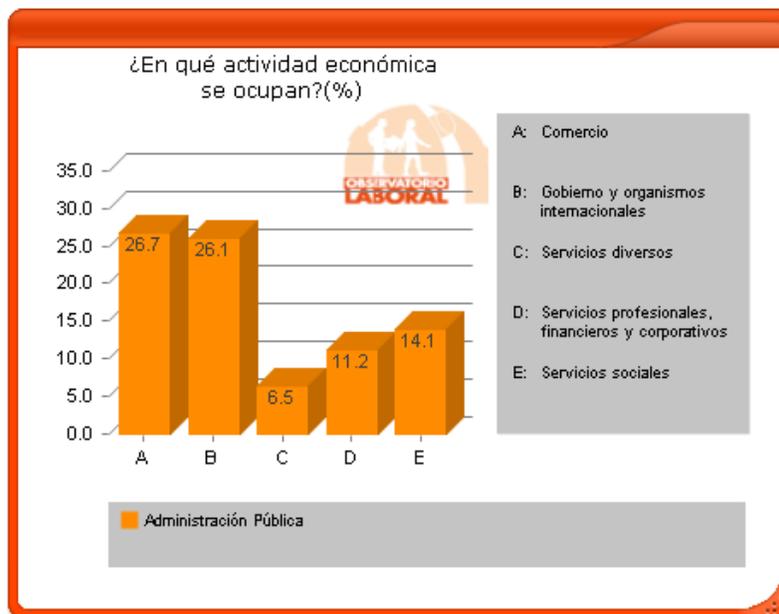


(Cifras preliminares anualizadas al tercer trimestre del 2011 de la ENOE)

Las gráficas muestran las cinco principales ramas o sectores de actividad económica en las que se distribuyen las personas ocupadas que estudiaron esta carrera. Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, cifras anualizadas al último trimestre. STPS-INEGI

Gráfica 1.3 Ocupación de la carrera en Administración Pública

Fuente: ENOE, 2011



(Cifras preliminares anualizadas al tercer trimestre del 2011 de la ENOE)

La gráfica muestra las cinco principales ramas o sectores de actividad económica en las que se distribuyen las personas ocupadas que estudiaron esta carrera. Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, cifras anualizadas al último trimestre. STPS-INEGI

Lo encontrado anteriormente en la ENOE centraría a los profesionistas del área administrativa como los idóneos para ocupar el puesto en Recursos Humanos descartando a los egresados del área de humanidades, sin embargo estudios realizados por Zavala y Carrera en el año 2003 (López y Martínez, 2010) encontraron resultados distintos a las cifras de la ENOE, poniendo en evidencia que las actividades más delegadas por los empleadores a los psicólogos son el reclutamiento, la selección, capacitación y aquellas más estrechas con la solución de conflictos del factor humano. No obstante de también realizar funciones ajenas a su formación universitaria como los aspectos legales y el manejo de la nómina.

A manera de conclusión sobre este punto, la UNESCO (en Álvarez, 2002), indica que "*Una vez que sea profesional, el estudiante, estará capacitado no solamente para un saber hacer sino también para un saber, científico y racional, sobre lo que está haciendo. El*

alumno podrá conscientemente ubicarse respecto al papel que juega su práctica profesional en el contexto nacional y en lo posible regional también, de acuerdo a las políticas actuales de educación superior" (p. 54).

En esta fase se puede considerar que el perfil profesional no se ha trabajado lo suficiente, es de interés observar un ámbito más a través de las teorías implícitas que los estudiantes de psicología tienen de él, por lo que ahora pasaremos a revisar algunos de los aspectos de los propios estudiantes con la finalidad de tener una visión más amplia del proceso dada la particular participación de ellos en este contexto. (Álvarez, 2002)

1.3 Las perspectivas laborales del psicólogo

Ante las actuales condiciones, sociales, económicas, políticas y culturales en las que participa el estudiante actual de psicología es de beneficio para todos, admitir la idea *"sobre sus expectativas con respecto a su desarrollo profesional para tal efecto se han desarrollado diferentes investigaciones relacionadas con las ideas, expectativas o preconcepciones que los alumnos tienen con respecto a la psicología y al ejercicio de la misma"* (Álvarez, 2002 p. 70).

En un trabajo que realizó Barbarik (en Álvarez, 2002),

Con estudiantes de psicología canadienses de habla inglesa, para conocer sus preferencias y rechazos con respecto al ejercicio de la profesión, los resultados indicaron que la elección profesional por área de la psicología fue dirigida en los primeros lugares hacia el área clínica, la consultoría, el área social y la de personalidad, quedando sin elección el área de medición, así como su aplicación en los campos militar, religioso y de ingeniería. Otra conclusión de esta investigación, fue en el sentido de que estas selecciones tenían discrepancias con aquellas hechas por psicólogos que ya realizaban ejercicio profesional.

Sin embargo, posteriormente Gifford (1981), retoma esta investigación y concluye que no existe tal discrepancia entre estudiantes y profesionales de la psicología con respecto a la elección, sino que el problema, si es

que lo hay, es el de que cada vez mayor número de psicólogos de todos los niveles consideran como más meritorios algunos de los campos de la psicología a diferencia de otros (p.70).

En otro estudio, realizado por Álvarez y cols. (en Álvarez, 2002), a egresados de siete carreras entre ellas psicología, se encontró en el apartado de práctica profesional, que "el 84% sí trabaja como psicólogo, el 77.5% inició su primer empleo antes de titularse, en cuanto a los empleos que han tenido a partir de su titulación el 39.6% opinó que de dos a cuatro. Respecto a la experiencia en búsqueda de empleo el 50% consideró que su profesión tiene más demanda que oferta, y en relación al elemento más importante para obtener empleo el 48.2% opina que fue la experiencia profesional." (p.74).

Por último, López y Martínez (2010), en un estudio que realizaron sobre la participación del psicólogo en el área de Recursos Humanos, encontraron que debido al ambiente y exigencia del campo laboral actual, es de vital importancia dar una formación completa al psicólogo, ya que en la práctica profesional y ante la demanda de los empleadores por su participación, es necesario proporcionarle mayores herramientas que le permitan fortalecer los conocimientos del proceso de reclutamiento y selección a nivel teórico-práctico, asimismo aquellos con la elaboración de procedimientos, detección de necesidades de capacitación y evaluación del desempeño.

Guiada de este análisis, paso al siguiente punto que se enfoca en exclusivo sobre la necesidad de que un psicólogo sea quien ocupe el puesto dentro del departamento de Recursos Humanos.

1.4 Importancia del psicólogo dentro del departamento de Reclutamiento y Selección

El escenario actual de México sobre el empleo se ve afectado por los cambios políticos, crisis económicas y el ajuste de la estructura social que si bien estos factores siempre son los motes de grandes transformaciones, sitúan hoy a los profesionistas ante el reto de encontrar un empleo y cumplir con las exigencias del mercado.

Ante tal situación, el psicólogo visto como un "*agente multifuncional capacitado para realizar diversas funciones acordes al área a la que desea incursionar (clínica, educativa,*

organizacional, etc.) (López y Martínez, 2010 p. 7) cumple entonces con los requisitos necesarios para desempeñar el puesto que si bien ya atiende actividades de reclutamiento y selección puede intervenir en aquellas relacionadas a las capacidades, limitaciones de las personas en un ambiente específico de trabajo, lo que actualmente conocemos como psicología de los factores humanos (López y Martínez, 2010).

De acuerdo a la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior, ANUIES (en Álvarez, 2002), *"la cantidad de jóvenes interesados en estudiar la licenciatura de Psicológica, la ubica entre las diez primeras carreras de mayor demanda, en las poblaciones de primer ingreso a la Universidad"* (Álvarez, 2002 p. 36). *... En la licenciatura, típicamente se enseñan habilidades enfocadas a la satisfacción de un cliente o usuario de los servicios profesionales"* (Álvarez, 2002 p.41), por tanto, el psicólogo amalgamara en una buen proporción el perfil de departamento de Reclutamiento y Selección, ya que a ser una subdivisión del área de Recursos Humanos de la empresa y tener atención directa con el personal, su atención al cliente, el contacto con la persona de manera directa o usuario es lo que más predomina durante su formación.

Díaz Guerrero y Urbina Soria (en Álvarez, 2002) comentan algunas de las características que el psicólogo debe tener en su deber profesional, entre ellas la conciencia de proyección, que para desarrollarla hay que hacer uso con mayor frecuencia de la expresión "para mí" siempre que este profesionista haga referencia a sus propias impresiones y percepciones. Indicando que la profesión psicológica es quizá en la que esta conciencia de *proyección sea más importante*, se infiere que, por el hecho de atender problemáticas emocionales, es indispensable separar lo que el profesionista siente y piensa de la situación del paciente o cliente según el caso. Lo que permitirá la posibilidad de mayor éxito como un psicólogo ético y no como un demagogo (p.43).

En relación a lo que directamente demandan los empleadores, un estudio de Varela (en Álvarez, 2002) en específico una bolsa universitaria de trabajo, *"reportó que el mayor número de solicitudes correspondía al área de psicología del trabajo, las actividades*

profesionales a desarrollar fueron selección de personal, capacitación y desarrollo" (p. 52).

Un trabajo publicado por Cabrera y Hickman, Mares y Hernández (2009, en Cabrera et al, 2010), mostró resultados sobre una investigación *"de una oferta de trabajo para psicólogos publicada en las Bolsas de Trabajo universitarias de la zona metropolitana de la Ciudad de México; sus datos muestran que gran proporción de los trabajos que se ofrecen a los psicólogos se ubican en el área organizacional para la realización de actividades relacionadas con reclutamiento y selección de personal, capacitación y administración; le sigue el área educativa, primordialmente para realizar actividades docentes. Otro dato interesante concierne a que los psicólogos son requeridos para un puesto simultáneamente con otros profesionales, como pedagogos, administradores y sociólogos"* (p. 261).

Los datos obtenidos de la investigación de Cabrera y Hickman, Mares y Hernandez (2009 en Cabrera et al, 2010), fueron los siguientes:

Se requiere a los psicólogos para desempeñar actividades relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, así como labores administrativas, de capacitación y de docencia, primordialmente; dentro de tales actividades deben llevar a cabo tareas de evaluación, diagnóstico, planeación, intervención e investigación. En esta virtud, los programas de estudio deben tener como sustentos importantes la práctica supervisada prolongada en escenarios reales acordes a la realidad social y la vinculación, entre los supuestos teóricos disciplinares y el ejercicio profesional (Díaz-Barriga y cols., 2006), pues ello permitirá que los nuevos profesionistas sean capaces de encarar situaciones laborales reales en un contexto profesional que cambia permanentemente (p.269).

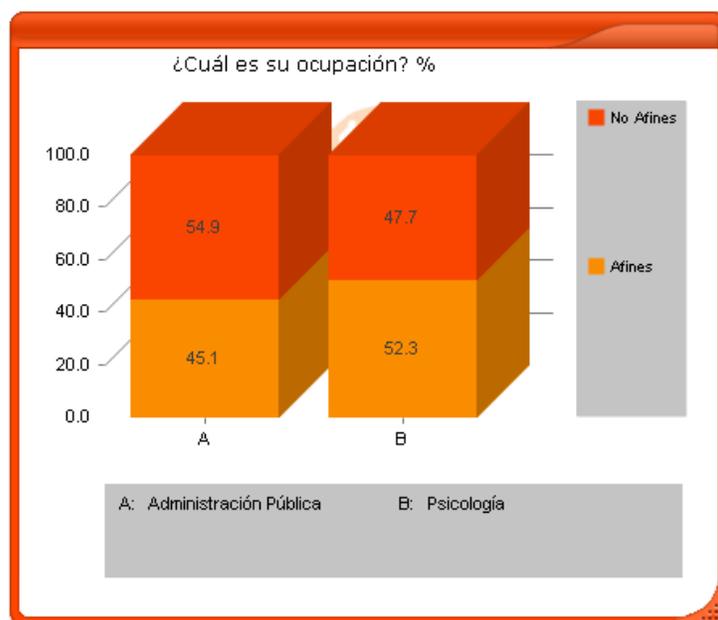
La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo ENOE (2011) arrojó los siguientes datos después de comparar la carrera de psicología con la de administración pública, licenciatura con la que se ha creado una competencia directa; ya que los

administradores en ocasiones están ocupando el puesto gerencial o directivo en el área de Recursos Humanos.

Las barras naranja claro representan el porcentaje de profesionistas ocupados que estudiaron una de las carreras comparadas y tienen trabajo acorde con sus estudios. Las barras naranja oscuro representan a los profesionistas ocupados que a pesar de haber estudiado una de las carreras comparadas tienen trabajo que no es acorde con sus estudios. (Ver Gráfica 1.4).

Gráfica 1.4 Ocupación de la Lic. en Psicología y Lic. en Administración Pública

Fuente: ENOE, 2011



(Cifras preliminares anualizadas al tercer trimestre del 2011 de la ENOE)

Con esta gráfica se demuestra que en su mayoría los psicólogos se están desarrollando en áreas de trabajo más afines en su formación universitaria, en comparación a los de profesionistas de Administración Pública que su desarrollo en el ámbito de laboral es de casi un 35% de acuerdo a su preparación profesional. Estos datos permiten confirmar que el psicólogo está teniendo un papel importante en las organizaciones y ante la sociedad.

En síntesis, el psicólogo es necesario en el área de Recursos Humanos porque a diferencia de otros profesionistas, cuenta con los fundamentos teórico-metodológicos que requiere el departamento y en especial el área de reclutamiento y selección, donde ya logra resultados significativos para las empresas que cuentan con su colaboración (López y Martínez, 2010).

Por lo anterior el siguiente capítulo se desarrollará con detalle el proceso donde el psicólogo tiene mayor participación, el proceso de reclutamiento y selección.

Capítulo 2

Proceso de Reclutamiento y Selección

"Si tu única herramienta es un martillo tiendes a tratar cada problema como si fuera un clavo".
Maslow

La raíz donde se funda la adecuada contratación de la que espera beneficiarse la empresa al incorporar a un nuevo talento humano comienza con un proceso, que si bien no es simple pero que al ser ejecutado de manera ordenada hará de éste un éxito. Para ello los reclutadores deben conocer con exactitud cada uno de los conceptos que lo involucran y que en suma a la objetividad y ética profesional dará resultados favorecedores como: alto desempeño, baja rotación de personal, formación de buenas relaciones de trabajo, etc.

A continuación se detallan los conceptos del proceso.

2.1 Definición de reclutamiento y selección de personal

Werther (2000), llama reclutamiento al proceso con el cual se inicia la búsqueda de candidatos, que a través de la entrega del curriculum vitae o solicitud de empleo de se dará fin a esta etapa, puesto que los postulantes por su interés en la organización y determinar que cubren los requisitos planteados por el empleador indican ser los idóneos para ocupar la vacante. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que

seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca.

Según Sánchez Barriga (en Rodríguez, 2007) el reclutamiento es:

“Un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para que disponga de un gran número de candidatos entre los que pueda escoger a los idóneos.” (p. 150)

En el proceso de incorporación, Chiavenato (2009) menciona que *“la organización atrae a candidatos al MRH² para abastecer su proceso de selección”* (p. 116). En este sentido la empresa se encargará de manifestar su búsqueda a través de los medios necesarios e indicados según el tipo de puesto que este deseando cubrir para atraer a la mayor cantidad de candidatos potenciales para ser seleccionados, este como fin y objetivo fundamental del reclutamiento.

En el planteamiento tradicional de este paso, predomina el enfoque operacional y burocrático, que obedece a un conjunto de rutinas y procedimientos que se ejecutan en secuencia y manera uniforme. El modelo es vegetativo por el hecho de que busca se ocupe la vacante para mantener el *status quo* de la organización.

En la actualidad predomina el enfoque estratégico, el proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización entera.

“El modelo busca nuevos talentos, hace énfasis en incorporar a las personas, busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación. En el proceso de reclutamiento de personal las organizaciones lo que desean es buscar e identificar a los candidatos-talentos que alimentan el proceso de selección. En la selección de personas, las empresas evalúan y eligen los talentos más apropiados para sus necesidades actuales futuras.” (Chiavenato, 2009, p.103)

² MRH: Mercado de Recursos Humanos (Chiavenato, 2009).

En conclusión, el reclutamiento es un “*subsistema de suministro o provisión de Recursos Humanos a la organización*” (Chiavenato, 2001 p. 233). Para obtener talentos idóneos que permita seleccionar al mejor de ellos y cubrir con las necesidades de la empresa, ocupando una vacante. (Dolan, Schuler, Randall y Valle, 1999).

Como selección de personal, se entiende a aquel proceso por el cual se elige entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular, la calidad del reclutamiento reside en la decisión para determinar que ésta lo es (Mondy y Noe, 2007).

La selección de personal también es vista como un proceso de comparación entre lo que busca la empresa (perfil de puesto) y las habilidades que muestra el candidato (perfil profesional) para adaptarse y desempeñar bien el cargo ofrecido. Por tanto, el objetivo básico de la etapa es determinar qué candidatos son más adecuados a las necesidades de la organización, a través de la clasificación dada por los filtros restrictivos de comparación (Chiavenato, 2009).

Es importante señalar que de manera general para las empresas y en especial para el *Outsourcing* el proceso de reclutamiento y selección técnica, de manera integral comienza con la generación de una vacante, misma que se define a continuación.

Vacante es el puesto a cubrir, ya sea por motivo de reemplazo o de nueva creación por las necesidades de la empresa. La vacante da lugar a la elaboración de una requisición de personal, misma que notificará al departamento de personal que se requieren empleados con ciertas características (Rodríguez, 2007).

³ Outsourcing. Estrategia que hace referencia a la contratación que realiza una empresa de un servicio a terceros y que le presente ventajas comparativas, como reducción de costos, mayor especialización o ubicación estratégica. (Bernárdez, 2009)

Alles (2011) coincide en la definición de Bernárdez, al describir la contratación externa como una “*estructura descentralizada que brinda servicios a otra organización. El servicio de outsourcing, también denominado tercerización, implica la contratación de proveedores externos para la realización de tareas que –usualmente- con anterioridad realizaban los empleados de la propia organización.*” (p. 302)

De acuerdo a Mondy y Noe (2007), la requisición es *“un documento que especifica el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar”* (p.127).

La requisición notifica al departamento de atracción de talento la necesidad de incorporar personal, en ésta le estarán indicando los atributos que deberá reunir el candidato a cubrir la vacante. *“Una herramienta en la que se apoya la requisición de personal para encauzar el proceso de búsqueda de personal es el ‘perfil o especificación de puestos’”*. (Rodríguez, 2007 p. 147).

Las requisiciones al registrar rangos de salarios y capacidades específicas sirven a futuro como control para mantener niveles de salarios y categorías jerárquicas dentro de la empresa (Rodríguez, 2007)

2.2 Requisición de personal – Presolicitud

Antes de comenzar el proceso de selección es importante que la empresa (cliente) proporcione al *Outsourcing* la siguiente información lo más detallada:

- a) Solicitud de requisición de puesto.- Debe estar sustentada por el perfil de puesto. El reclutador debe preguntar y aclarar todas las dudas que puedan surgir sobre la vacante, ya que será su guía donde basará todas las decisiones para seleccionar o descartar a los candidatos. El psicólogo a su vez funge como asesor complementando esta información, sin embargo, lo referente y en definitiva a funciones del puesto, aspectos técnicos deben ser proporcionados por el cliente con la finalidad de agilizar el proceso y con ello el *Outsourcing* presente la terna de candidatos lo más a fin a la empresa, tanto en características psicológicas, humanas, técnicas así como de filosofía y valores del solicitante.

Es indispensable que el reclutador cuente con los detalles del puesto de trabajo y de ser posible los detalles de la empresa. En caso de tener dudas puede resolverlas en pláticas o complementar con un cuestionario que comprenda ítems de aspectos críticos del puesto. Debido a que dentro de un *Outsourcing*, en específico para este trabajo, los reclutadores son considerados ejecutivos de cuenta, que en su mayoría tienen contacto con el cliente

para dar seguimiento al proceso, de la misma manera interviene como un asesor al brindar información sobre aspectos técnicos o psicológicos del perfil de puesto de acuerdo a su experiencia y bases adquiridas.

Es común que se realice la llamada "Reunión con el cliente-expertos", que radica en el encuentro entre el jefe directo de la vacante, en caso de existir, el área de Recursos Humanos con ésta y/o cualquier otra persona que conozca del puesto con debida profundidad (Jiménez, 2007).

Una vez que el *Outsourcing*, y específicamente el reclutador, cuentan con la información completa, se da inicio a la identificación y elaboración de la estrategia que se llevara a cabo para cubrir la vacante, esto es, determinar fuentes de reclutamiento, formación de batería psicométrica, preparación de exámenes técnicos, etc., aspectos que se abordaran más adelante.

2.3 Fuentes y medios de reclutamiento

Las fuentes son los diferentes sitios donde se podrá encontrar los Recursos Humanos necesarios y calificados.

Estas pueden ser:

- a) *Bolsas de trabajo*. Contacto con escuelas, universidades y agrupaciones. La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones de ex alumnos) y centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado. (Chiavenato, 2009 p. 124).
- b) *Sindicatos*. Organización que representa a los trabajadores, protegiendo sus intereses bajo negociación colectiva. Se caracteriza en puestos como: técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.

c) *Agencias de reclutamiento*. Sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

1. Agencias operadas por el gobierno en el nivel federal, estatal o municipal, por medio de sus oficinas de trabajo o entidades relacionadas con el empleo.

2. Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales. Muchas universidades poseen órganos de contacto entre exalumnos y empresas de la comunidad con la finalidad de su colocación profesional.

3. Agencias particulares o privadas de reclutamiento: son las fuentes más importantes de personal gerencial y de oficina. Algunas cobran una tarifa sólo a la organización por cada candidato admitido, por un monto proporcional al salario de admisión. En general, el candidato no paga nada.

Existen agencias de reclutamiento de altos ejecutivos (como *headhunters*) que entrevistan y preseleccionan a los candidatos a los puestos más elevados.

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

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

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

- a) *Externas*. Utilizadas mayormente por las empresas que requieren incorporar talento para fortalecerlo o porque esta carente del mismo. Tal como lo indica su nombre, hace referencia esta fuente a algo fuera de la compañía.

- b) *Interno*. Como parte de la misma empresa, este se lleva a cabo dentro y comúnmente se denomina "Promoción interna". Hay dos modalidades, de manera Abierta (Los trabajadores se postulan de manera libre y voluntaria de acuerdo a las especificaciones de la vacante) ó Cerrada (La promoción se da de acuerdo a una decisión unilateral por parte de los niveles ejecutivos y gerenciales a razón de desempeño de trabajo, antigüedad y necesidades específicas de conocimientos del área para desempeñar el puesto), (Jiménez, 2007).

Los medios de reclutamiento serán las fuentes específicas que se utilizarán para difundir la vacante y atraer a los candidatos potenciales (Mondy y Noe, 2007).

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

- b) *Medios virtuales*. Actualmente es la principal fuente de reclutamiento debido al frecuente uso y fácil acceso que han tenido los candidatos a los medio electrónicos, específicamente las redes sociales (facebook, twitter, LinkedIn). "Su principal valor reside en que es inmediato y la facilidad de interacción con los candidatos potenciales." (Chiavenato, 2009 P.126). "Por ejemplo, los usuarios se registran en sitios de la red Monster y LinkedIn, donde proporcionan su nombre, ubicación y el tipo de trabajo que realizan. Estos sitios facilitan el establecimiento de relaciones personales para conseguir contactos y recomendaciones de empleados."(Dessler, 2009 P.210).

En el Cuadro 2.1 se citan algunos de los mejores sitios de reclutamiento en línea (Ver Cuadro 2.1).

Los anuncios de empleo a través de internet, de acuerdo a una encuesta realizada sobre las mejores fuentes de reclutamiento son los que obtuvieron la mayoría de los votos (Ver Gráfica 2), (Dessler, 2009).

En promedio la edad de las personas que hacen uso de los sitios de internet oscila entre los 26 y 36 años, el 50% de los usuarios de la Red mencionan que han obtenido mayores beneficios. En 1999 un 1% de las empresas de América Latina incluido México ha utilizado los sitios en línea, para el año 2003 se esperaba que el 12% recurriera a su uso (Covi y Girardo, 2001).

Una de las empresas con más presencia en México y en América Latina es www.bumeran.com.

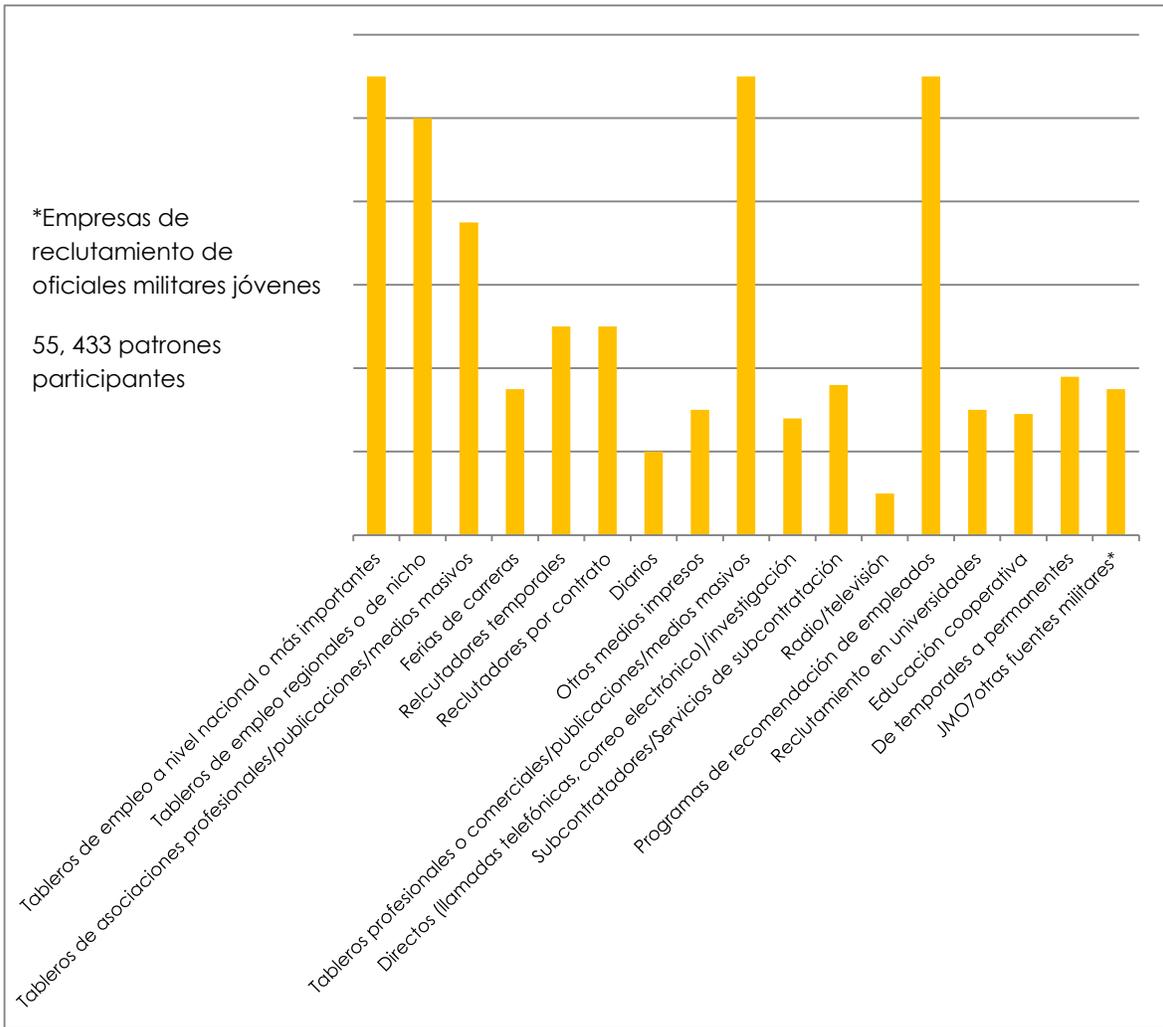
Cabe resaltar que en México no sean encontrado estudios detallados y confiables sobre los sitios más consultados.

Cuadro 2.1 Sitios de Reclutamiento en línea en Estados Unidos

Nombre y URL de la empresa	Promedio de listas de empleo en el último trimestre (cambio de porcentaje)	Número de empresas clientes que actualmente publican puestos en el tablero (cambio de porcentaje)	Alcance en millones de usuarios*	Principales clientes
CAREERBUILDER www.careerbuilder.com	1.5 millones (50%)	250,000 (25%**)	3,090	Yum Brands, Radio shack, General Electric, Sprint, Deloitte, Morgan Stanley
MONSTER www.monster.com	1.1 millones 1.2 (38%)	275,000 (38%)	3, 515	Home Depot, Nordstrom, McDonald's, Johnson & Johnson, Countrywide Financial, PepsiCo
COLLEGERECRUITER.COM www.collegerecruiter.com	250,000 (36%)	12,500 (20%)	39	Army National Guard, Red Lobster, Radio shack, Wells Fargo, CIA
CAREERJOURNAL.COM www.careerjournal.com	125,000 (67%)	4,468 (12%)	117.5	Accenture, Allstate, Deloitte, UBS, Edward Jones, Medtronic, Xerox
DICE INC. www.dice.com	89,286 (32%**)	8,300	574	IBM, sun Microsystems, Microsoft, BearingPoint, Rockwell Collins, Sogeti, AOL.
NATIONJOB www.nationjob.com	61,997 (8%)	6,000 (17%)	55.5	Wyeth, Dow Corning, Lockheed Martin, Mayo Clinic, Northrop Grummam
TRUECAREERS www.truecaers.com	35,000 (sin cambio)	90 (-10%)	25.5	Deloitte, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Merrill Lynch
THELADDERS.COM www.theladders.com	30,000 (200%)	8,632 (-15%)	223	Wachovia, Microsoft, UnitedHealth, Group, Aetna, Oracle, ADP, KPMG
EXECUNET www.excunet.com	25,000(19%)	No revelado (N/A)	45	A.T, Kearney, Spencer Stuart, Merrill Lynch, DHR, Wachovia
VETJOBS www.vertjobs.com	21,000	600	1.05	BNSF Railway, CIA, Defense Intelligence Agency, Home Depot, Oracle Consulting
CAREERBANK www.careerbank.com	18,000 (50%)	1,230 (79%)	51	PrincewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG, Wachovia, Lehman Brothers, Robert Half International
MEDZILLA www.medzilla.com	10,000 (sin cambio)	3,500	15.5	Aventis, Genentech, Allergan, Merck, Pfizer, Alarcon, Amgen

(Dessler, G. Administración de Recursos Humanos, 2009, p 179)

Gráfica 2. Fuentes de Reclutamiento



(Dessler, G. Administración de Recursos Humanos, 2009, p 192)

2.4 Técnicas de selección

Las técnicas para seleccionar y determinar que los candidatos están cubriendo con los requisitos del puesto, se clasifican en 5 grupos de acuerdo a Chiavenato (2001), las cuales serán revisadas en los siguientes apartados, éstas son: 1. Entrevista de selección, 2. Pruebas de conocimientos o capacidad, 3. Pruebas de inteligencia, 4. Pruebas de personalidad (Las pruebas 2 y 3 integran las pruebas psicométricas) y 5. Técnicas de simulación.

A continuación se describen brevemente:

1. Entrevista de selección: Herramienta utilizada en los procesos de selección para detallar y conocer más datos del candidato, cotejando que cubra con todos los requisitos del puesto cubrir. Se clasifica en: Estructurada, abierta y por competencias
2. Pruebas de conocimientos o capacidad: Se utilizan evaluaciones técnicas (ejercicios y problemas prácticos), propiamente de conocimientos del puesto que reflejen la experiencia que el candidato señala y que el puesto requiere.
3. Pruebas de inteligencia: Miden aspectos enfocadas a razonamientos numéricos, verbales, síntesis, análisis, etc., para determinar las habilidades técnicas de los candidatos y seleccionar a los que mejor cubren con los requerimientos del puesto.
4. Pruebas de Personalidad: Tests que muestran los rasgos de personalidad del candidato y se encuentran estandarizadas, ya que sirven como indicativo de sus actitudes y características prediciendo el probable comportamiento dentro del puesto de trabajo y ambiente determinado .
5. Técnicas de simulación: Son aquellas donde se reproducen condiciones o problemas de trabajo propias del puesto para el cual se está llevando a cabo un proceso de selección. El objetivo principal es observar las formas de respuestas del candidato.

El término actualmente utilizado para esta técnica es "*Assessment Center*" o Centros de Evaluación, resumiéndolo como un método de selección predictivo. El concepto se liga directamente a las competencias, mismas que se muestran en el siguiente cuadro (Ver Cuadro 2.2)

Cuadro 2.2 Competencias evaluadas en las técnicas de simulación

Pruebas Utilizadas							
Competencias	Ejercicio Grupo sin roles	Ejercicio Grupo con roles	Bandeja de Directivos	Role Playing	Esclarecimiento de hechos	Análisis y presentación	Entrevista focalizada
Identificación con la Cia.				■		■	■
Pensamiento analítico			■		■	■	■
Pensamiento conceptual			■		■	■	■
Búsqueda de información		■			■		■
Orientación al logro		■	■			■	■
Iniciativa	■	■	■		■		■
Orientación al cliente	■		■				■
Comprensión interpersonal	■	■		■	■		■
Impacto e influencia	■	■		■		■	■
Desarrollo de personas	■	■		■			■
Dirección de personas	■	■		■			■
Liderazgo	■	■				■	■
Trabajo en equipo	■	■			■	■	■
Preocupación por la calidad			■		■	■	■
Autocontrol				■		■	■

(Publicaciones Vértice, Dirección de Recursos Humanos, 2008, p 15.)

2.5 Entrevista

La entrevista de manera inicial funge como tamiz de los candidatos reclutados. Dentro del proceso de selección toma un valor importante debido al valor y vínculo que se le ha otorgado justo en el momento de elegir y decidir qué candidato será el que ocupe el puesto vacante.

El propósito de este diálogo, como se define, es conocer mejor al candidato, quien por un lado ampliará y detallará datos de su perfil profesional permitiendo que el entrevistador observe su comportamiento y reacciones ante determinadas situaciones, además de evaluar algunos conocimientos.

2.5.1 Etapas de la entrevista

A continuación se mencionaran las etapas en las que se divide la entrevista de acuerdo a Grados (1988),

- a) *Apertura*. El entrevistador recibe al candidato de manera formal generándose la primera impresión mutua, en una mayoría de las ocasiones de esta depende que el para el candidato continúe en el proceso de selección.
- b) *Rapport*. Es el ambiente confianza que se crea ante la nueva situación entre el reclutador y el entrevistado con la finalidad de disminuir la tensión de este último. De esta etapa, se desprenden las siguientes:
 - *Approach*. Hace referencia a la distancia social, algunas formas de marcarla son en el uso del "tuteo" o en el hablar de "usted", la posición del escritorio, el lugar donde se hace la entrevista, etc.
 - *Empatía*. Es la capacidad de situarse en el lugar de la otra persona para sentir y percibir lo que le ocurre en ese momento con la finalidad de entenderla mejor.
- c) *Desarrollo*. En esta etapa el reclutador debe centrarse en indagar sobre los siguientes aspectos:
- d) *Historia Laboral*. Nos brinda información acerca de la trayectoria de trabajo, proyección al futuro, estabilidad.

- e) *Historia Educacional*. Se corrobora la preparación académica, nivel de estudios, para verificar que sea acorde con el puesto vacante. Asimismo la estabilidad y periodos de los estudios, también se incluye en esta área la actualización (seminarios, cursos, etc.).
- f) *Historia Personal*. Se identifican las habilidades que posee el candidato. Como el rol que juega dentro de la familia, actitudes ante la imagen autoridad, trabajo de equipo, etc.
- g) *Cima*. La etapa nos permite realizar preguntas sobre el área de "personalidad", el "concepto de sí mismo y metas". Por lo que la información que se recibirá se enfoca básicamente a algo cualitativo. Algunos tópicos a tratar:
 - Actividades de tiempo Libre y/o pasatiempos (Hobbies).
 - Área de Salud. El candidato deberá informar sobre alguna enfermedad delicada o que requiera de atención especial.
 - Proyecto. Se indaga sobre las metas a corto, mediano y largo plazo.
- h) *Cierre*. Es el momento en el que el entrevistador da alguna indicación o señal al candidato para hacerle notar que la entrevista está por finalizar. Se retroalimenta el reclutador al darle al entrevistado la oportunidad de que haga preguntas sobre algún punto que no le haya quedado claro o también se le menciona si desea agregar algo más antes de concluir.

Se le dan las gracias al candidato por su tiempo y colaboración. Se le debe aclarar al candidato que la decisión de contratación no recae sólo en él, el entrevistador, sino que existen otras personas involucradas en el proceso y que también existen otros candidatos concursando para la misma vacante.

2.5.2 Tipos de entrevista

En conformidad con Chiavenato (2009) la entrevista se clasifica en función del formato de preguntas y respuestas requeridas, en este sentido hay cuatro tipos:

- a) *Estructurada o Estandarizada*. Las preguntas están planeadas y definidas previamente para obtener respuestas concretas y cerradas. No permite que el candidato profundice ante las interrogantes. Las formas de respuesta pueden ser:

sí-no, agradable-desagradable, o de opción múltiple. Es ideal para los entrevistadores principiantes ya que ante sus limitaciones éste no debe preocuparse por la secuencia de las preguntas o la información que recibe del candidato.

- b) *Estandarizada en las preguntas.* En esta técnica el entrevistador asume la elaboración previa de una lista de temas con las preguntas en las que se enfocará el diálogo, permitiendo obtener una respuesta abierta y libre por el candidato.
- c) *Dirigida.* Las preguntas se desarrollan durante la entrevista, se enfoca en obtener la respuesta deseada con el fin de que el entrevistador capte la información de manera adecuada, su objetivo final es obtener resultados.
- d) *No dirigida.* Es también llamada entrevista informal, no estructurada o exploratoria. No hay especificación previa de preguntas o respuestas requeridas. Se desenvuelve dentro de la línea y profundidad que el entrevistador puede alcanzar a través de la información que brinda el candidato. Debido a que no hay un formato establecido se corre el riesgo de omitir datos importantes.

2.6 Exámenes de conocimientos

Cada puesto exige conocimientos específicos para ser desempeñado de manera adecuada. La experiencia técnica que adquieren los candidatos a través de los empleos anteriores permite ir consolidando esos conocimientos, mismos que se evalúan con la finalidad de determinar que los puede aplicar en determinado momento dentro de su área de trabajo.

La elaboración de los exámenes está en función de las necesidades y características que requiere el puesto, la empresa y del psicólogo mismo para establecer un diseño conveniente. Se sugiere la aplicación de estas evaluaciones previa a la psicológica, ya que los candidatos mejor preparados son quienes continúan en el proceso de selección (Grados, 1988).

2.7 Tests de inteligencia y Personalidad

Si duda una de las etapas del proceso de selección más importantes debido a la información que recibe el reclutador y la empresa misma (Cliente del *Outsourcing*), específicamente el panel de entrevistadores, quienes dan un peso importante de su decisión final a estos los resultados. Los puntos que en ésta se obtienen son: capacidad intelectual y emocional.

Las pruebas manuales (lápiz y papel), así como las tradicionales, están siendo reemplazadas actuadamente por las computarizadas, un sistema que permite sean contestadas en línea, facilitando el ser enviadas precedente a una entrevista y contar con más datos que accedan a profundizarse y/o como una forma de preselección para reducir tiempos (Dessler, 2009).

En el cuadro 2.3 se resumen algunos de los métodos populares de evaluación haciendo énfasis en aspectos de validez, costo y el posible impacto negativo de éstos (Dessler, 2009).

El reclutador es quien forma la batería psicológica y elabora el reporte de integración para anexarlo al expediente final del candidato.

Cuadro 2.3 Métodos de Evaluación

Evaluación de métodos de prueba en cuatro criterios básicos				
Método de prueba	Validez	Impacto negativo	Costos (de elaboración/de aplicación)	Reacciones de los candidatos
Pruebas de habilidades cognitivas	Alta	Alto (para las minorías)	Bajos/bajos	Hasta cierto punto favorables
Prueba de conocimientos del puesto	Alta	Alto (para las minorías)	Bajos/bajos	Más favorables
Pruebas de personalidad	De baja a moderada	Bajo	Bajos/bajo	Menos favorables
Inventarios de datos biográficos	Moderada	De bajo a alto para diferentes tipos	Altos/bajos	Menos favorables
Pruebas de integridad	De moderada a alta	Bajo	Bajos/bajos	Menos favorables
Entrevistas estructuradas	Alta	Bajo	Altos/bajos	Más favorables
Pruebas de estado físico	De moderada a alta	Alto (para las mujeres y los trabajadores mayores)	Altos/bajos	Más favorables
Pruebas situacionales de juicio	Moderada	Moderado (para las minorías)	Altos/bajos	Más favorables
Muestras de trabajo	Alta	Bajo	Altos/bajos	Más favorables
Centros de evaluación	De moderada a alta	De bajo a moderado, dependiendo del ejercicio	Altos/bajos	Más favorables
Pruebas de habilidad física	De moderada a alta	Alto (para las mujeres y los trabajadores mayores)	Altos/bajos	Más favorables

Nota: Se encontró poca evidencia de investigación sobre las reacciones de los aspirantes ante las pruebas situacionales de juicio y de habilidad física. Sin embargo, ya que estas pruebas son muy relevantes para el puesto, es muy probable que las reacciones de los aspirantes sean favorables.

(Dessler, G. Administración de Recursos Humanos, 200, p 229.)

2.7.1 Batería psicométrica

De acuerdo a Grados (1988) para constituir una batería psicológica el reclutador debe considerar los siguientes aspectos:

- a) *Nivel de aplicación.* Nivel jerárquico del puesto: Operativo u obrero, mando medio, ejecutivo o gerencial.
- b) *Características del perfil.* Detalles específicos del puesto.
- c) *Tiempo de aplicación.*- Considerar el tiempo que se requiere para resolver cada prueba y no saturar al candidato propiciando variación en los resultados por fatiga.
- d) *Costo.* Tomar en cuenta si el costo total de los exámenes es absorbidos por el *Outsourcing* o la empresa (cliente) cubre parte la evaluación, esto cuando se requiera de instrumentos especiales.

Los aspectos básicos que se incluyen en la batería psicométrica son:

- a) *Inteligencia.* Medición de la capacidad intelectual por medio del Factor G = Factor General de inteligencia. Y factores específicos de inteligencia tales como capacidad de síntesis, análisis de pensamiento, etc.
- b) *Habilidad.* Estimación de aptitudes de acuerdo a las características del puesto.
- c) *Personalidad.* Evaluación de aspectos internos como: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

2.7.2 Reporte de integración

El psicólogo elabora un archivo reuniendo de manera global las características que solicita el puesto, empatando los resultados del candidato y haciendo mención del grado o nivel en que las presenta. Esta información permitirá visualizar de manera objetiva a los candidatos más aptos para la cobertura de la vacante.

Es importante que se integre este reporte ya que dentro del proceso en *Outsourcing* se presentarán al cliente en una carpeta los tres mejores reportes, lo que es llamado "Terna de candidatos", para que se entrevisten y se seleccione al que cubrirá el puesto.

2.8 Solicitud de referencias laborales e Investigación socio-económica-laboral

Se refiere a la comprobación de la información que brindó el candidato en el curriculum y/o solicitud de empleo.

La investigación socio-económica requiere de una visita al domicilio para cotejar físicamente la dirección, tipo de vivienda y particularidades de ésta. Todo con la finalidad de conocer cómo y en qué condiciones habita el candidato, asimismo cuántas personas viven en la vivienda, etc. Se anexan en algunos casos fotografías, comprobantes de domicilio y cartas de referencias vecinales.

En el caso de las referencias laborales pueden realizarse de manera telefónica, llamando a las empresas donde laboró y corroborar la fecha de ingreso, puesto desempeñado, sueldo, motivo de salida, etc. Y verificar que las cartas de recomendación sean fidedignas.

2.9 Expediente final del candidato

El *Outsourcing* integra una carpeta de manera física o digital de los tres mejores candidatos (finalistas) la cual debe estar formada por:

- a) Carta de presentación
- b) Resumen de Evaluación, comentarios del reclutador (síntesis de calificación)
- c) Curriculum Vitae
- d) Reporte de calificaciones de evaluación técnica
- e) Reporte de integración psicológica
- f) Resumen de referencias laborales ó investigación socio-económica-laboral
- g) Copias fotostáticas de documentos que comprueben estudios, trabajos y otros certificados.

Una vez completado este punto, se presenta al cliente la terna de finalistas que han concluido con éxito el proceso de reclutamiento y selección cubriendo los requisitos establecidos.

La información es revisada por las personas que tomaran la decisión, la carpeta debe estar en manos del cliente con debida anticipación.

Una vez tomada la elección final por parte de la empresa y seleccionar al candidato que ocupará el puesto, es informada al *Outsourcing*, donde el reclutador se comunicará con él para notificar, ya sea a través de un correo electrónico o llamada telefónica, que ha sido elegido para cubrir la vacante.

El reclutador corrobora los detalles de contratación al candidato mencionando la oferta económica y fecha de ingreso, etc., que le ofrece la empresa. De ser positiva tal negociación se da inicio a la contratación.

Contratación: Es la parte final del proceso de selección, en esta se establecen las condiciones finales del trabajo (sueldo, horario, modalidad de ingreso), todo ello estipulado y a través de la firma del contrato, en un firme compromiso de ambas partes (Montalván, 1999).

El ingreso del candidato se formaliza con la bienvenida de incorporación e inducción al puesto que le ofrece directamente la empresa y para el cual concursó. De manera general en ésta de se deben cubrir los siguientes puntos:

- Ubicación de manera física y en organigrama del puesto dentro de la organización
- Presentación de políticas, normas y reglamentos de trabajo
- Recorrido por las instalaciones
- Presentación física ante los colaboradores del trabajo
- Explicación en forma general del objetivo y funciones del puesto

En caso de obtener una respuesta negativa por parte del cliente al no decidirse por ninguno de los candidatos de la terna, puede solicitar al *Outsourcing* la presentación de más personas. La consultoría a su vez debe requerir la apropiada retroalimentación, del porque fueron rechazados los candidatos, de ser preciso debe entregarse por escrito. Por su parte el *Outsourcing* analiza los comentarios para generar el nuevo proceso de reclutamiento y selección identificando cuál es motivo principal de descarte. Mismo que

no siempre es a causa de un incorrecto proceso de la consultoría sino que también puede atribuirse a la falta de un claro perfil de puesto o de dudas de la empresa sobre el talento que quiere ingresar a partir de sus necesidades, entre otras.

Una vez estudiados los temas anteriores, donde revisamos el proceso de reclutamiento y selección, modelo tradicional que sirve de base para dar inicio al nuevo enfoque, ya que cada elemento del proceso (La entrevista, fuentes y medios de reclutamiento, técnicas de selección, test psicométricos, etc.) sirve como fundamento y complemento para la ejecución del Reclutamiento 2.0, permitiendo hacer un correcto uso de las nuevas tecnologías. Ejemplo de ello es la forma de contacto con los candidatos y la manera en que se convocan a cubrir el puesto; mientras en el modelo tradicional es de forma directa, cara a cara con el candidato y a través de difusión de vacante, en la mayoría de los casos, en papel o Bolsas de trabajo, en el nuevo enfoque la comunicación predominante es vía "red social" y "medios digitales", beneficiando al *Outsourcing* y cliente en el ahorro de tiempo para la entrega de candidatos y el bajo costo del proceso, por mencionar sólo algunas ventajas.

En el siguiente capítulo se abordará a detalle el Reclutamiento 2.0 y se ampliarán sus beneficios, especialmente para el *Outsourcing*.

Capítulo 3

*"Sólo la renovación puede mantener, el que se queda parado, se retrasa."
Everhardus Johannes Potgieter*

Nuevo Enfoque del Proceso de Reclutamiento y Selección dentro de un Outsourcing

3.1 Nuevo enfoque: El talento humano y Reclutamiento 2.0

Actualmente se vive una era de avances y cambios acelerados, el conocimiento y la tecnología exigen adaptación de manera inmediata modificando las costumbres y hábitos; transformando el rol y la forma en que se debemos comportamos, especialmente en el campo laboral.

Las empresas se ven obligadas a generar nuevas estrategias de Recursos Humanos con el propósito de ayudar a mantener la imagen y posición de ventaja de la organización frente al competido mercado laboral (Chiavenato, 2009).

Hoy en día las empresas quieren integrar a su equipo de trabajo a las personas mejor capacitadas, aquellas que posean sólo el potencial adecuado, que brinden un valor agregado a su trabajo, capaces de crear, innovar, en resumen, desean contar con el mejor "talento humano".

Para incorporar a las personas con las características específicas que solicitan se apoyan de su área de Recursos Humanos o prefieren encomendar la tarea a un servicio externo, como a los *head hunters*, *Outsourcing* o apoyarse en la asesoría de una consultoría de Recursos Humanos.

Por tanto, se vuelve una cadena que incluye a todos a actualizarse, la empresa al requerir el talento y solicitarlo al *Outsourcing* que a su vez de acuerdo a la técnica que utilice éste estará exigiendo a los candidatos.

En especial el *Outsourcing* deberá contar con todos los elementos y con el capital humano transformador que lo siga identificando como aquel que "*disminuye los costos y mejora la calidad de las actividades que se encomiendan, por lo mismo, aumenta el valor del producto que se proporciona a los consumidores*" (Hitt y Duane, 2008, p.93) al ahorrarse la empresa algunos gastos e incrementando así sus ganancias.

Con lo anterior, y al recurrir las empresas a la contratación del *Outsourcing* y de los *head hunters* éstos se ven obligados a actualizarse y llevar a cabo un reclutamiento 2.0.

3.2 ¿A qué se le llama talento?

La lengua española en su diccionario (en Alles, 2006) define talento como el "*conjunto de dotes intelectuales de una persona*". (p. 57).

De acuerdo a un artículo de la Harvard Business Review, "*Definimos talento como los individuos con las habilidades y calificaciones apropiadas para ser empleados en multinacionales de clase mundial; en particular, jóvenes (entre 25 y 34 años)*" (Casarin, 2011 p. 69).

Para Gonzalez (2005), se “hace referencia a la existencia de una serie de competencias en el individuo, competencias que han de ser demostradas por medio de la acción, en una situación no prevista hemos de ser capaces de decidir cuáles son las soluciones más verosímiles gracias a la aplicación de nuestro conocimiento a la realidad.” (p.22).

Chiavenato (2009), menciona que “el talento humano conduce necesariamente al capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito” (p. 52).

Asimismo, menciona que el capital humano está compuesto de dos aspectos principales:

1. *Talentos*. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante (p.52).
Mismos que no pueden estar aislados ya que así no podrían expandirse.
2. *Contexto*. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos se fortalezcan y crezcan (p.53).

Para el proyecto y en especial dentro del ámbito de *Outsourcing*, al transformarse el concepto de “recursos humano” y ahora emplear “talento humano”, se utilizará la siguiente definición:

“Son las competencias y habilidades apropiadas que posee un individuo para cubrir un puesto específico de trabajo, las cuales se fortalecen con la adquisición de nuevos conocimientos teórico-prácticos generando un crecimiento profesional y desempeño exitoso”.

Cabe señalar que la palabra toma mayor popularidad dentro del ámbito profesional hablándose de manera frecuente de “Gestión de Talento” dentro de las organizaciones, haciendo referencia al recurso humano que cuenta con las capacidades y habilidades que desempeña un puesto específico, que conforme a l crecimiento dentro de ésta se convierte en algo valioso e intangible. De esta forma, las empresas de *Outsourcing* o *cazatalentos* emprenden una lucha por encontrar a los mejores talentos y presentarlos a sus clientes (Lorenzo, 2006).

Surgiendo de esta manera nuevas formas de reclutar a los mejores candidatos, dando un giro a lo que hoy llamamos Reclutamiento 2.0, mismo que se detallará a continuación.

3.3 Reclutamiento 2.0

Cada día aumenta con celeridad el uso de la red en las empresas como una herramienta de reclutamiento debido a que su costo es bajo además de ser un medio dinámico. El alcance que tiene internet permite que no haya barreras dando facilidad a los reclutadores y candidatos a conectarse con empleos en todos el mundo (Gómez, Balkin y Cardy, 2006).

La actualmente era de las tecnologías, la era 2.0, tiene relación con las nuevas tecnologías, la rápida expansión y uso de internet.

De acuerdo a Aced (2010),

Las nuevas tecnologías cambian los hábitos de consumo y modifican también el comportamiento del consumidor (p.20).

Las herramientas participativas más populares son los blogs (que pueden crearse gratuitamente en sitios como Blogger y Wordpress), las redes sociales (Facebook, LinkedIn...), el microblogging (liderado por Twitter) y los sitios web para compartir vídeos (YouTube), imágenes (Flickr), presentaciones (Slideshare) y enlaces (Delicious) (p.17).

Díaz-Llairo (2011), coincide con lo anterior al decir que internet y las redes sociales son piezas clave y de importancia para atraer talento. De la misma manera, sugiere a los candidatos contar con un perfil activo en la red social (pueden ser LinkedIn, Facebook, Xing, etc), puesto que es diez veces más efectivo que un curriculum tradicional. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que al ser un perfil de dominio público que permite expresar libremente ideas y pensamientos, se recomienda ser congruente con lo que se transmite *off line* y lo que se hace en la red.

Un estudio realizado por Unique sobre el uso de las redes sociales y profesionales, como fuentes de reclutamiento y selección, mostró que el 49% de los profesionales en Recursos Humanos hacen uso de las redes sociales para llevar a cabo la atracción de talento, y sólo un 6% indicó que la empresa donde labora ha implementado un proceso para optimizar el uso de los nuevos canales como fuente de reclutamiento. (Díaz-Llairo, 2011).

De la misma forma, una publicación realizada de forma reciente en el portal norteamericano CareerBuilder sobre el uso de las redes sociales por los profesionales de la selección donde participaron poco más de 2,600, arrojó que el 45% de éstos hace uso del sistema para obtener información valiosa de la persona que requiere contratar. Y en el mismo estudio se muestra cómo las redes profesionales desde luego ocupan el primer lugar como primera instancia para reclutar personal (Ver Cuadro 3.1), seguido de los blogs o Twitter (Alastruey, 2009).

Cuadro 3.1 Uso de las Redes Sociales

Facebook	29%
Linkedin	26%
MySpace	21%
Blogs	11%
Twiter	7%

(Alastruey, R. Empleo 2.0, 2009, p 19.)

Por tanto, "Los nuevos comportamiento de los candidatos en el mercado laboral generan un 'escaparate de talento en la red' y abren paso al reclutamiento 2.0. Obviamente, es una gran oportunidad para las empresas que jueguen primero este nuevo partido." (Díaz-Llairó, 2011).

3.4 ¿Qué es el Outsourcing?

El proyecto se apoyará de la definición descrita a continuación, y más adelante se mencionarán los distintos enfoque de los autores revisados.

"Outsourcing es un servicio tercerizado, contratación de proveedores externos especializados, en el reclutamiento y selección de personal que brinda a los clientes ventajas competitivas con el mercado actual, ofreciendo una reducción de costos, ubicación estratégica y confianza de especialización."

Para Fórneas, (2008), se trata de una "herramienta de gestión, que por sus especiales características en sus bases de negocio, ha llegado a las pequeñas empresas y las administraciones locales" (p. 11).

Mondy y Noe (2007) lo describen como un "proceso que consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo (p.121).

Actualmente se subcontrata el personal a través del *Outsourcing* debido que puede desempeñar mejor una función específica, en este caso la de reclutamiento de personal, con beneficios de eficacia y eficiencia (Mondy y Noe, 2007).

En un estudio realizado por Veras y Cuello (2006) a 200 empresas sobre el uso del subsistema de Reclutamiento y Selección, *Outsourcing*, se encontró que 174 de ellas (87.0%) cuentan con un procedimiento de selección de personal, contra 26 (13.0%) que no lo tienen.

De las 174 que tiene un procedimiento establecido, 66 pertenecen (33.0%) al sector servicios, 43 (21.5%) corresponden al sector de manufactura, 26 al de zonas francas y a comercio respectivamente, para un 13.0%, y el 13 al sector financiero para un 6.5%.

Por lo anterior revisaremos cuáles son las ventajas del servicio *Outsourcing*.

Ventajas y Desventajas del Outsourcing para las empresas

Las ventajas de acuerdo a Fórneas (2008)

- Reducción del coste del servicio subcontratado
- Concentración en las actividades principales de la empresa
- Mejora de la calidad del servicio
- Acceso a personal adecuadamente cualificado
- Simplificación de los procesos de negocio
- Reducción del tiempo de llegada al mercado de los productos o servicios de la empresa cliente
- Reducción de los riesgos indirectos asumidos por la empresa cliente

Desventajas

- No alcanzar los objetivos marcados
- Costos mayores de los esperados
- Calidad inferior a la acordada
- Insatisfacción del personal interno de la empresa
- Riesgo de pérdida de control del servicio y de pérdida del conocimiento interno
- Dependencia del proveedor
- Conflictos internos
- Riesgo de la elección del proveedor

Aún con las ventajas que puede obtener el cliente, no es una decisión fácil tercerizar o contratar algún servicio debido a las dudas y las preguntas que se hacen constantemente los ejecutivos de la compañía, que termina por resumirse en el miedo a lo que va a pasar (Fórneas, 2008).

Incluso con las expectativas e inquietudes de las empresas estudios muestran que cuatro de cada diez personas están siendo contratados a través de un *Outsourcing* por lo que el 40% del empleo formal en México no tiene prestaciones o son mínimas. Ejemplos muestran que los trabajadores al emplearse bajo este esquema no generan antigüedad, ya que la firma de su contrato puede ser mensual, sin ningún tipo de prestación, por lo que en caso de enfermarse él deberá cubrir sus gastos. (Universia, 2009 <http://noticias.universia.net.mx/tiempo-libre/noticia/2009/05/29/15434/outsourcing-40-contrataciones-mexico.html>).

El *Outsourcing* con el periodo de prueba que ofrece de forma trimestral o contratos mensuales según sea el caso, le permite al candidato conocer mejor a la empresa y estar seguro de que desea firmar un contrato indeterminado o la planta posteriormente. Entre las estrategias que generan las empresas de *Outsourcing* para mantener la satisfacción de sus empleados es la negociación con empresas nacionales y locales para proporcionales un programa de descuentos que involucren desde aspectos recreativos hasta capacitación, todo, con la intención de mantenerlos motivados y de retener al talento humano, visto como una forma de compensar el hecho de que no formen parte de la plantilla de la empresa a la que se contratan.

3.5 Áreas involucradas en el proceso de Reclutamiento y Selección dentro de la Consultoría de Recursos Humanos

Con fines concretos y didácticos para el presente proyecto se mostrará la descripción de la organización y se indicarán las áreas implicadas en el proceso de reclutamiento y selección dentro del *Outsourcing*, a quien se le propone implementar un manual de procedimientos para ejecutar de manera sistematizada y ordenada la atracción de talento.

La empresa como organización se funda en el 2008, siendo una PYME mexicana y bajo una estructura y administración familiar.

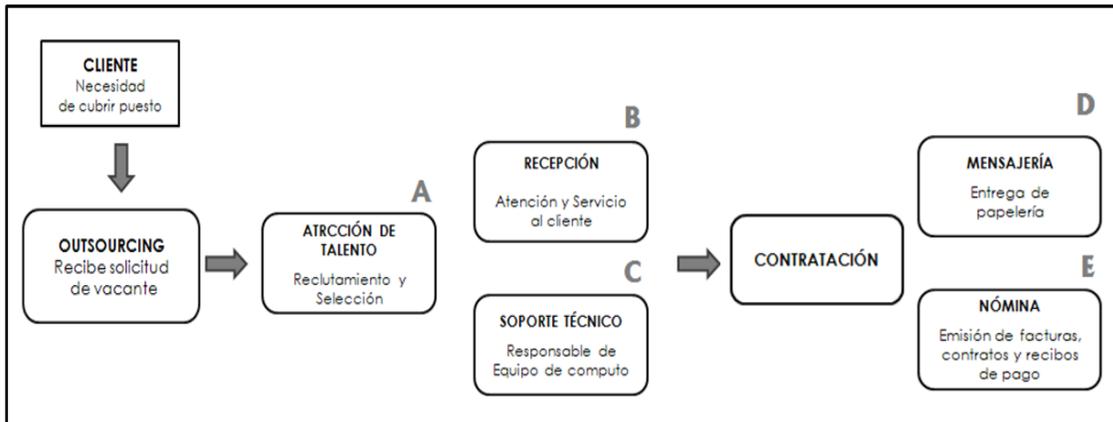
Se definen como una empresa de rápido aprendizaje que busca detectar a tiempo las necesidades de sus nuestros clientes (nacionales y transnacionales) que permita mejorar la competitividad ofreciendo de esta manera sus servicios, que son:

- Administración de Personal
- Bolsa de trabajo
- Capacitación para Habilidades Gerenciales
- *Coaching*
- Consultoría en Desarrollo Organizacional
- Evaluación de Clima Organizacional
- *Head Hunting*
- Intercambio de Cartera
- Pruebas Psicométricas en línea
- Reclutamiento
- Estudios Socioeconómicos

Los servicios que generan los principales ingresos financieros a la empresa son: *Outsourcing* y *Head Hunting*.

Las áreas implicadas en el proceso de reclutamiento y selección de talento son: atracción de talento, nómina, mensajería, recepción y soporte técnico (Ver Figura 3.1)

Figura 3.1 Proceso de reclutamiento y selección de talento



A. Atracción de Talento

Objetivo del departamento: Ejecutar de manera adecuada el proceso de reclutamiento y selección para cubrir el o los puestos vacantes con el perfil adecuado en el menor tiempo posible.

Descripción: El departamento es operado por el o los reclutadores que tienen como rol principal llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal, publicación de vacantes, aplicación y calificación de exámenes, entrevista, confirmación de referencias, solicitud y recepción de documentos de ingreso hasta llegar a la contratación del personal. Apoyándose de las áreas que respectivamente comprendan el proceso.

B. Recepción

Objetivo del puesto: Atención telefónica y personal al cliente interno, externo y candidatos que llegan a entrevista, siendo un facilitador de todo tipo de información y asistencia que pueda brindar.

Descripción: El reclutador maneja su agenda de entrevistas en coordinación con recepción, ya que los postulantes que cubran los requisitos serán citados para comenzar las etapas consiguientes del proceso de reclutamiento y selección; la agenda deberá ser entregada a recepción para que al presentarse las personas se les permita el acceso teniendo así un correcto control y seguimiento del proceso.

C. Soporte técnico

Objetivo del puesto: Atención al personal interno y externo (candidatos) brindando un servicio adecuado al mantener en correcto funcionamiento los equipos de cómputo.

Descripción: Para realizar la correcta aplicación de los tests psicométricos o evaluaciones en línea, el reclutador y la persona de soporte técnico mantienen contacto en caso de presentarse dudas para llevar a cabo su correcta resolución, ya sea sobre aspectos técnicos (software) o sobre la evaluación directamente (temas o conocimientos mencionados).

D. Mensajería

Objetivo del puesto: Distribuir la correspondencia generada en el *Outsourcing* con los clientes, haciendo uso de los medios adecuados, para realizar entregas inmediatas y oportunas.

Descripción: El reclutador debe estar en contacto con el mensajero ya que también es imagen y tiene relación con el cliente al entregar documentación confidencial a los candidatos y clientes respectivamente como: Copias de renovación de contrato, recibos o comprobantes de pago, facturas a los clientes etc.

E. Nómina

Objetivo del departamento: Realizar el pago en tiempo, forma y esquema que se haya determinado por el cliente y *Outsourcing*, y haya aceptado el candidato expuesto por la vacante.

Descripción: El nominista prepara la documentación necesaria para producir el pago en forma acordada con el candidato. Como ejemplo, puede elaborar las pre-nóminas (listas con los pagos a realizar mencionado las incidencias), quincenales y extraordinarias, de los empleados registrados en la base electrónica "Alta de empleados". De tal forma que se irán efectuando todas las modificaciones de salario o sueldo, entre estos, los aumentos, pago de bonos, faltas, retardos, aguinaldos, movimientos de personal, etc., vigilando siempre la correcta aplicación de éstos.

Con lo anterior, el reclutador trabajará en conjunto con el área de nómina ya que una vez que ha concluido el proceso de selección, esto con la confirmación del cliente sobre la contratación, debe hacer llegar al nominista los datos completos del candidato (Nombre completo, Fecha de ingreso, Sueldo (mensual o quincenal y la forma /esquema de pago), Fecha de nacimiento, RFC y/o CURP, Número de Seguridad Social y en algunos casos un número de cuenta interbancaria) para ingresarse al sistema y generar algunos o los siguientes pasos:

1. Registro en la base de datos "Alta de empleados" (Hoja electrónica Excel) que permitirá
 - a. Generar contrato y recibos de nómina, asimismo llevar un control de las incidencias (faltas, permisos, incapacidades, horas extras, todo ello mientras se encuentre bajo la administración del *Outsourcing*)
2. Alta en el Seguro Social
3. Solicitud de una tarjeta de nómina al proveedor de servicio bancario
4. Generación de factura al cliente por concepto de pago de servicio
5. Apertura de expediente en físico del empleado.

Al concluir el proceso de alta, el área de nóminas debe notificar al reclutador haciendo entrega del contrato, comprobante de alta ante el Seguro Social y en cuanto se tenga la tarjeta de nómina. El reclutador recibe documentos y otorga al empleado los correspondientes.

El reclutador como ya se mencionó en un capítulo anterior, se convierte en el "Ejecutivo de cuenta" del cliente, dando respuesta a todas sus dudas hasta que éste deje de prescindir de los servicios con el *Outsourcing*, asimismo dará seguimiento al candidato sobre su adaptación e incorporación a la empresa.

Es importante conocer cada una de las áreas que conforman el *Outsourcing* ya que en la operación del día a día el reclutador estará en constante relación para que se desarrolle el proceso de reclutamiento y selección de manera eficaz y eficiente. Mismas que permitirán fundamentar por qué se propone un manual para la selección de talento y que el reclutador al ser un recién egresado conozca cuál es la estructura de la empresa a la que incursionará.

A detalle en el siguiente capítulo se presentará el proceso de reclutamiento y selección 2.0 para seleccionar al talento en modalidad *Outsourcing*, como propuesta que facilite al psicólogo su proceso de incorporación a una Consultoría de Recursos Humanos.

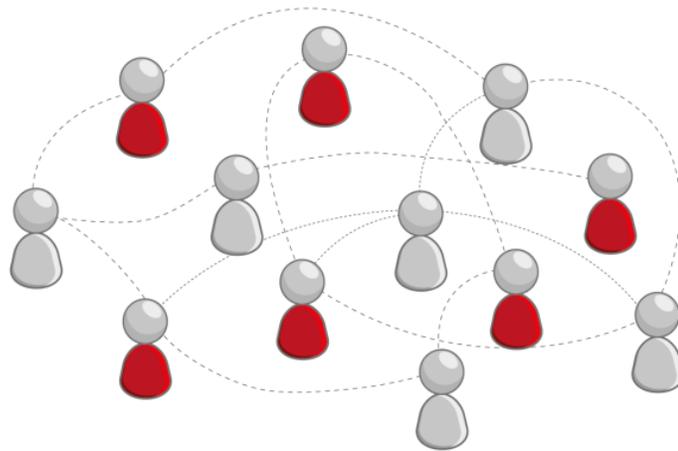
Capítulo 4

Manual de Reclutamiento y Selección de Talento 2.0: Modalidad Outsourcing

"El cambio es ley de vida. Cualquiera que sólo mire al pasado o al presente, se perderá el futuro".
John Fitzgerald Kennedy

A continuación se presentara la propuesta del: Manual de Reclutamiento y Selección de Talento 2.0: Modalidad Outsourcing

Manual de Reclutamiento y Selección de Talento 2.0: Modalidad Outsourcing



ÍNDICE

	PÁG.
A. Introducción	1
B. Conceptos Básicos	2
C. Proceso de Reclutamiento y Selección	4
D. Glosario	22
E. Referencias de Consulta	25
F. Anexos	26

A. INTRODUCCIÓN

El servicio de *Outsourcing* o *HeadHunter* es solicitado actualmente por las empresas, nacionales e internacionales debido a los beneficios que obtienen en cuanto a reducción de costos, y a su vez, por la principal característica de estas organizaciones: *ser capaces de desempeñar de manera especializada el reclutamiento y selección de talento.*

El conocimiento y experiencia les permite incorporar de manera eficaz y eficiente los talentos requeridos por las compañías (Clientes). Asimismo, al servir éstos como una “herramienta de gestión”, las ganancias obtenidas por las empresas aumentan.

El presente Manual se desarrolla con el propósito de guiar a los colaboradores recién

incorporados al área de Reclutamiento y Selección en la toma de correctas acciones y en el proceso de ejecución, seguimiento y control para la adecuada selección de talento.

El objetivo principal de la guía, es familiarizar rápidamente a los usuarios, con los términos dentro de la operación del proceso de Reclutamiento y Selección.

La aplicación será responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos, de igual manera la actualización misma que no deberá exceder el año.

B. CONCEPTOS BÁSICOS

“El reclutamiento y la selección 2.0 permite evaluar el perfil del candidato de forma eficiente y al mismo tiempo confirmar que está en concordancia tanto en el puesto como con la cultura de la empresa.”
Rojas, 2010

Es de vital importancia antes de abordar el tema central conocer de manera general cómo está conformado el proceso de reclutamiento y selección, esto de manera general para posteriormente comprender cómo se aplica dentro de la Consultoría en Recursos Humanos.

Etapas del proceso de reclutamiento y selección del personal

Cada proceso varía en cuanto a la cantidad de pasos que hay que seguir para cubrir la vacante, esto depende especialmente de la vacante (nivel jerárquico), el costo de cada etapa, el tiempo para cubrir y de la confianza del reclutador para determinar una eliminación de candidatos no potenciales, asimismo de mantener activos los talentos más capaces de desempeñar el puesto.

A continuación se mencionan en orden las etapas que conforman un proceso de reclutamiento y selección de forma habitual.

a) *Análisis de la requisición de puesto*
(Descripción de puesto a cubrir).

En este documento se determinan las características de la persona y responsabilidades que deberá cubrir para ocupar el puesto

b) *Reclutamiento.* Procedimiento estratégico para atraer a las personas potenciales, idóneas de ocupar la vacante, de manera formal da inicio con la difusión o publicación de la vacante. Esta etapa se apoya de las fuentes de reclutamiento.

c) *Preselección.* Al contar con una cantidad suficiente de postulaciones, se comienza a cotejar el perfil de puesto contra la experiencia/perfil profesional del candidato para determinar cuáles

pasan a un segundo filtro, la entrevista.

d) Selección. Esta etapa básicamente se centra en comparar las características del candidato y las requeridas por el puesto, para conocer más de cada persona se fundamenta de los siguientes pasos:

- La entrevista inicial
- Aplicación de las pruebas psicotécnicas (Test de inteligencia, test de aptitudes, test de personalidad, test proyectivos, assessment center, grafología).
- Entrevista por competencias
- Exámenes médicos

e) Solicitud de Referencias laborales.

Investigación de confirmación de los datos presentados del candidato a través de cartas de recomendación expedidas de sus empleos.

f) Evaluación del candidato. Se realiza un expediente con los resultados del candidato donde se detallan sus cualidades, capacidades y habilidades por las que se considera candidato potencial.

g) Selección Final. En una entrevista el jefe directo de la vacante conoce a los candidatos finalistas para determinar cuál será el que ocupe el puesto.

h) Contratación. El candidato elegido como el adecuado para cubrir el puesto realiza la firma de su contrato y presenta los documentos necesarios para ingresar a la empresa.

Una vez repasado el proceso revisaremos la ejecución de éste dentro del Outsourcing.

C. Proceso de Reclutamiento y Selección



C. Proceso de Reclutamiento y Selección

1. Proceso de Reclutamiento

El proceso para atraer talento da inicio cuando el cliente refiere al Outsourcing la necesidad de cubrir un puesto. Por lo que el psicólogo deberá esbozar un calendario de tiempos y movimientos aproximados para comenzar a

ejecutarlo. Tal como se muestra en la siguiente figura (Ver Figura 1).

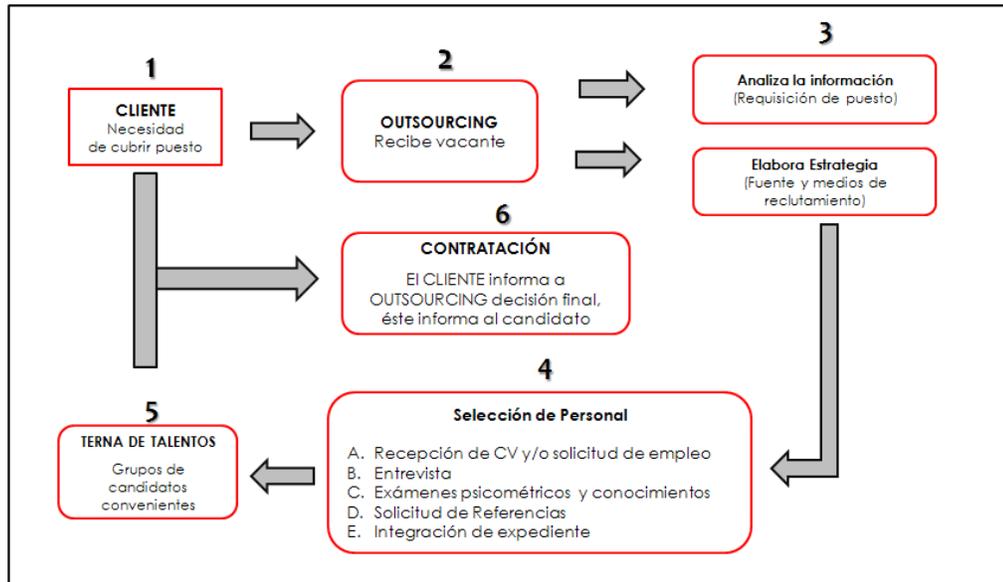
En la figura 2 se deriva el proceso desde el contacto con el Cliente hasta llegar a la contratación (Ver Figura 2).

Figura 1. Proceso de Reclutamiento y Selección de Talento

CALENDARIO DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO							
SEMANAS		1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª
ACTIVIDADES							
RECLUTAMIENTO ATRACCIÓN DE TALENTO	Análisis de puesto/Requisición	■					
	Determinación de Fuente y Medio	■					
	Publicaciones	■					
	Recepción de solicitudes/CV		■				
	Búsqueda en Fuentes y Medios		■				
SELECCIÓN FILTRO DE TALENTO	Preselección		■				
	Entrevista inicial		■				
	Aplicación de pruebas			■			
	Elaboración de Reporte de Integración			■			
	Envío de Terna al cliente/ Entrevistas con el cliente				■		
CONTRATACIÓN E INCORPORACIÓN	Definición de contrataciones				■		
	Trámites administrativos de incorporación					■	
	Integración a la empresa del cliente						■

Adaptación de Fernández, A. (2007). *Consultor para la Dirección de Recursos Humanos, Volumen 1. Especial Directivos.*

Figura 2. Proceso de Reclutamiento y Selección



Independientemente de la razón por la que se genere la vacante (ya sea una baja de personal por jubilación, renuncia del empleado, despido, promoción, ascenso, cubrir una incapacidad de maternidad o temporal, incorporación por carga de trabajo o implementación de nuevas tecnologías, etc.) el reclutador debe contar con algunos datos indispensables para preparar la estrategia de atracción de talento, esto es llamado:

Requisición de puesto (Ver Anexo 1).

A continuación, se señalan los requerimientos que deben recibir el reclutador y/o el departamento de RRHH.

- a) Nombre del puesto (Vacante) y cantidad de personas a incorporarse (Posiciones)

b) Detalles del ocupante

- Sexo
- Rango de edad
- Estado civil
- Formación profesional
- Competencias (Experiencia, habilidades)

c) Detalles del puesto

- Lugar de trabajo
- Fecha de inicio de labores
- Tiempo de contratación del puesto
- Jornada de trabajo (matutina, vespertina, mixta, días de descanso)

Los datos deben ser lo más precisos posibles, entre mayor detalle brinde la empresa o el solicitante, permitirá al reclutador llevar un ágil proceso donde se beneficien ambas partes, por un lado, en el tiempo de duración del proceso y, al obtener el talento adecuado para ocupar el puesto.

Cabe señalar que para el reclutador, la Requisición de puesto funciona como pieza fundamental sobre la cual establecerá los elementos del reclutamiento y selección, dando lugar a posibles modificaciones del perfil de puesto recibido, según obtenga

resultados durante el desarrollo del mismo o pueda sugerir cambios viables de acuerdo a su experiencia en campo.

Una vez que se tienen los datos de la vacante, se debe elegir la fuente y medio de reclutamiento para atraer y llegar al mayor talento posible, en función y conforme al tipo de puesto: operativo (técnico u obrero), mando medio, gerencial o directivo (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Clasificación de Puestos

Puesto	Descripción	Ejemplos
Directivo/Gerencial	Refiere a las posiciones más altas dentro del organigrama de la empresa. Entre sus funciones se enmarcan: dirigir, planificar, liderar, generación de estrategias para alcanzar el objetivo final de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director de Administración y Finanzas ▪ Director de Ventas (Regional) ▪ Gerente de compras ▪ Gerente de Mercadotecnia
Mandos/Ejecutivos medios	Contempla los puestos previos a una gerencia. Su función es coordinar el plan estratégico de la dirección, transmitiendo proyectos y metas en comunicación vertical y horizontal a los colaboradores; asimismo el hacer llegar las propuestas de los niveles inferiores a la dirección. Controlan, supervisan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingeniero de Materiales y Procesos ▪ Supervisor de Producción ▪ Asistente de Dirección ▪ Projec Manager ▪ Ejecutivo de Cobranza ▪ Ejecutivo de Ventas ▪ Analista de Información
Operativos	Se ubican en la base del organigrama.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotora de ventas

Técnico/Obrero	Desempeñan actividades manuales o de esfuerzo físico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operador de telemarketing ▪ Almacenista ▪ Recepcionista ▪ Chofer ▪ Montacargista ▪ Mensajero ▪ Capturista ▪ Atención a clientes ▪ Técnico de mantenimiento
<p>Nota: Cada empresa delimita el tipo de relación que tendrá con las diferentes áreas dentro de su estructura, variando el nombre dentro de la clasificación. Lo importante es que el reclutador ubique el puesto dentro la división para elegir los medios de reclutamiento apropiados conforme a las actividades y objetivo del puesto.</p>		

Por tanto, la segunda pieza del proceso son las **Fuentes y Medios de Reclutamiento**, mismas que se muestran en el siguiente cuadro (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Fuentes de Reclutamiento

Fuentes y Medios	Descripción	Aplica a puestos
Anuncios	Estos anuncios pueden ser en radio, periódicos, revistas o televisión. Tienen como ventaja la cobertura tan amplia que pueden abarcar al ser publicados además de llegar a un grupo de personas específico y deseado. Su desventaja, el costo elevado. La solicitud de postulantes es excesiva por lo que aumenta el tiempo de selección y filtro de los candidatos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicos de mantenimiento ▪ Almacenistas ▪ Recepcionistas ▪ Call Center ▪ Cajeros ▪ Auxiliares de mantenimiento ▪ Vendedores de piso ▪ Chofer
Instituciones educativas	Una mayoría de universidades y colegios pone a disposición de las empresas su bolsa de trabajo para apoyar a los egresados en su desarrollo laboral. Permite al outsourcing hacer convenio con las instituciones que lo autoricen dirigiéndose así a aquellas que	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesionistas o Técnicos profesionales ▪ Practicantes/trainee ▪ Coordinador de Recursos Humanos ▪ Jefe de Contabilidad

	imparten ciertas especialidades.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñador Gráfico ▪ Arquitecto
Asociaciones profesionales	Existen varios tipos, entre ellas las que dirige el gobierno en el nivel federal. Las agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro. Las particulares o privadas de reclutamiento (Consultorías de RRHH) y los <i>Headhunters</i> .	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de Ventas Regional ▪ Supervisor de Cuentas Clave ▪ General Accounting Analyst ▪ Key Account Management ▪ Director de Mercadotecnia ▪ Gerente de Producción ▪ Gerente de Compras
Medios virtuales	Entre ellos se encuentran las bolsas de empleo digitales (OCC Mundial, Zona Jobs, Monster, Computrabajo, Bumeran, etc.) Y con mayor frecuencia, de bajo costo, fácil uso y acceso las redes sociales (facebook, Twitter, LinkedIn)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cosmetóloga/Estilista ▪ Médico del trabajo ▪ Asistente de dirección ▪ Ejecutiva de cuenta ▪ Diseñador Gráfico ▪ Ejecutivo de Reclutamiento ▪ Ingeniero de proyectos ▪ Asistente de Exportaciones

A continuación se detallará cada una de las fuentes y medios, con la finalidad de que elijas la que mejor se adapte al puesto solicitado.

Anuncios

Dentro de éstos tenemos los anuncios de prensa, frecuentemente utilizados en la atracción de candidatos operativos y técnicos por las características del puesto y su alta rotación.

Para elaborar un anuncio debe contemplarse; (Ver Figura 3 y Anexo 2)

- a) *Nombre de la empresa.* De ser preferible mencionar el nombre del cliente y no sólo el del *Outsourcing* asimismo el grito o sector.
- b) *Vacante/Puesto.* Indicar el puesto ofrecido, para dar referencia específica de lo que se está buscando.
- c) *Características de los candidatos.* Es importante especificar qué nivel académico se busca, sexo requerido (Masculino o Femenino o Indistinto), edad (En caso de no señalarse un

intervalo de edad, importante aclarar cuál sería una condicionante o motivo de descarte).

- d) *Experiencia Laboral.* Puede puntuarse un parámetro cuantitativo para expresar lo que se desea, esto es en años laborados desempeñando el puesto o en un parámetro cualitativos, detallando concretamente funciones que centren en el ejercicio del puesto.
- e) *Cualidades técnicas/Habilidades.* Este elemento expresa las competencias idóneas con las que debe contar el postulante, mismas que servirán de condicionantes al realizar el filtro de selección.
- f) *Remuneración.* Incluso bajo un riesgo que puede significar el incluir el sueldo ofertado (siempre expresándose como sueldo mínimo y abierto a negociación, de acuerdo a experiencia a habilidades o en definitiva, explicar que no es negociable). Lo anterior es necesario puesto que los candidatos ya sabrán a lo que se puede aspirar, sirviendo de inicio como un pre-filtro que descarte a aquellos postulantes con altas expectativas económicas. También puede preferirse con las siguientes leyendas para crear expectativa y los candidatos se interesen: “Sueldo atractivo”, “Sueldo de acuerdo a experiencia y habilidades”.
- g) *Zona de trabajo.* Debe anexarse el lugar dónde se laborará para atraer a los candidatos que se encuentren cerca de las instalaciones y con ello consideren tiempo y forma de traslado.
- h) *Datos de contacto.* Describir cómo se pueden contactar con la empresa, ya sea vía telefónica (previa cita), presentando curriculum directamente en las oficinas (indicar horarios y persona de atención). Solicitar los documentos que en ese momento se deben presentar.

Figura 3. Elaboración de un Anuncio



Instituciones educativas

Son aquellas que forman profesionales en distintas áreas tales como tecnológicas, financieras, humanas, científicas o sociales, entre otras. Estas pueden ser universidades y colegios (Ver Anexo 3), mismas instituciones que cuentan con guía de licenciaturas, especialidades o doctorados que facilitan la búsqueda de los candidatos, permitiendo así publicar y seleccionar únicamente a aquellos que cubran las necesidades del cliente.

NOTA: Algunas instituciones restringen el registro de empresas de giro Outsourcing por lo que se sugiere indicarle al cliente que puede registrarse o asesorarle en la mecánica para que posteriormente el reclutador reciba a los candidatos.

Asociaciones profesionales

Si el cliente solicita personal con un perfil muy especializado puede recurrirse a éstas debido a la gran cantidad de personal que se encuentra registrado con ellos. Ejemplo de ellas son: Asociación Mexicana de Contadores Públicos, Colegio de Ingenieros Civiles de México. Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH).

Medios virtuales

Es una fuente de reclutamiento que por su fácil acceso y costo se convierte en predilecta para llevar a cabo la búsqueda de talento. En especial las redes sociales.  Para la selección del medio se debe considerar el tipo de puesto.

Ejemplo: Los mandos medios /ejecutivos pueden localizarse en los diferentes espacios sociales (Facebook, Twitter) (Ver Anexo 4).

Existen otras enfocadas hacia un perfil más profesional como LinkedIn, Viadeo.

Después de publicar en el medio y la fuente adecuada se recibirán las postulaciones a la vacante (curricula, solicitudes de empleo, mensajes en Facebook, Twitter, llamadas telefónicas, etc.) y con ello se empieza a confrontar la experiencia profesional de cada candidato con el perfil de puesto hasta elegir a los mejores talentos para posteriormente realizar una entrevista inicial, misma que se abordará a continuación. Con este paso da inicio el Proceso de selección.

2. Proceso de Selección

Al recibir la curricula el siguiente paso a seguir es seleccionar a los candidatos que mejor están cubriendo el perfil de acuerdo a la requisición de puesto. Lo cual hará que poco a poco vayan disminuyendo la cantidad de candidatos, esto a través de los instrumentos de selección que irán descartando a las personas que no cumplan con los requisitos. A continuación se revisarán cada uno de los instrumentos.

La Entrevista

Es el primer contacto cara a cara con el candidato, permite ampliar y obtener más información de él a través de preguntas específicas y que regularmente se reducen a respuestas cerrada (SI-NO) o con una respuesta muy breve, concreta.



Para llevar a cabo una buena entrevista, pueden considerarse los siguientes puntos y así contar con un formulario para el momento en el que se converse con el postulante. (Ver Anexo 5).

Aspectos indispensables a verificar en una solicitud o curriculum:

- Datos personales: Nombre completo, edad, dirección, teléfonos y medios de contacto.
- Formación académica: Nivel de escolaridad (titulado, trunco, pasante)
- Capacitación profesional: Cursos, seminarios, especialidades. Revisar fechas y lugar en donde fueron tomados.
- Experiencia profesional: Puestos ocupados, duración (fechas de ingreso y salida). Funciones desempeñadas.

- Idioma: Confirmar el nivel de dominio (oral, escrito, traducción) de los idiomas que se conocen.
- Manejo de herramientas de trabajo: Conocimiento de herramientas y sistemas informáticos útiles y/o indispensables que favorezcan al buen desempeño del puesto.
- Otros: Cuestionar sobre datos que no menciona pero que son requeridos, como: Disponibilidad para ocupar el puesto, cartilla militar, licencia de conducir, etc.
- Referencias: Solicitar los datos de contacto (Nombres, teléfonos, tiempo de relación personal/laboral) para realizar la verificación de referencias personales y laborales en los siguientes pasos del proceso.

NOTA: Es importante revisar que un curriculum

mantenga una presentación profesional:

Estructura y congruencia,

incluyendo la limpieza,

ortografía, fotografía

incluida.



Seis pasos clave para realizar una buena entrevista con foco en la actitud y experiencia del candidato (Hatum, 2009).

1. Analizar las habilidades para cada puesto
2. Definir las habilidades para el puesto
3. Definir los objetivos a desempeñar para el puesto
4. Armar un perfil de búsqueda que incluya los objetivos de desarrollo para el puesto
5. Conducir la entrevista y generar ejemplos de las habilidades a evaluar
6. Calificar cada habilidad, determinando puntajes para cada una de las posibles respuestas.

Las preguntas deben basarse en lo que el candidato no detalla o refiere de manera sencilla en su perfil profesional, asimismo en confirmar la información o indagar en lo que de forma aparente refiere el candidato para cubrir los conocimientos y habilidades que solicita el puesto.

En caso de querer profundizar en las habilidades de los posibles ocupantes, puede hacerse uso de preguntas que examinen aspectos específicos, que impliquen un mayor análisis del candidato induciéndolo a que se resalten las competencias para el puesto, temática denominada: Entrevista por Competencias.

Para este tipo de entrevista es importante considerar que para cada puesto existe un

grado, equivalente con el nivel jerárquico (Ver Anexo 6).

En seguida se muestra un cuadro con las competencias utilizadas de manera frecuente (Ver Cuadro 3), debe recordarse que éstas se valúan en función de aquellas que se señalan

en la requisición de puesto, ya que son medibles, observables y cuantificables.

Cabe mencionar que existe una materia específica en el uso de entrevista por competencias, por lo que aquí únicamente se mencionan algunas como opción y ejemplo de aplicación.

Cuadro 3. Competencias Genéricas

Competencia	Indicadores de la competencia
Capacidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capta y asimila conceptos e información ▪ Realiza algún tipo de estudio regularmente ▪ Tiene una permanente actitud positiva para el aprendizaje, y espíritu investigativo.
Adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acepta y se adapta fácilmente a los cambios ▪ Responde al cambio con flexibilidad ▪ Es promotor de procesos de cambio
Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propone y encuentra formas de hacer las cosas ▪ Es ingenioso y práctico ▪ Busca opciones de solución ▪ Asume el riesgo de romper esquemas tradicionales
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica claramente objetivos de grupo y orienta su trabajo hacia su consecución ▪ Está dispuesto a colaborar con otros ▪ Tiene experiencia para integrarse y colaborar con otros ▪ Antepone objetivos colectivos a los propios
Visión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce el entorno y sus tendencias ▪ Se adapta a las tendencias del entorno y/o intenta anticiparse ▪ Tiene metas establecidas y trabaja por conseguirlas
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se compromete y cumple con los compromisos que adquiere ▪ Asume las consecuencias de sus actos ▪ Se esfuerza por dar lo mejor de sí

Continúa Cuadro 3. Competencias Genéricas

Competencia	Indicadores de la competencia
Lealtad y compromiso con la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antepone los objetivos empresariales a sus intereses personales ▪ Se siente orgulloso de su empresa (sentido de pertenencia –tiene “la camiseta puesta”) ▪ Es respetuoso a las normas y valores de la empresa
Orientación al servicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posee un trato cordial y amable ▪ Se interesa por las necesidades del cliente, interno y externo ▪ Propone soluciones a las problemáticas del cliente interno y externo
Entusiasmo y optimismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se siente satisfecho con lo que hace ▪ Tiene impulso personal para lograr lo que se propone ▪ Su entusiasmo es contagioso ▪ Enfrenta situaciones con actitud positiva y realismo
Persistencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insiste hasta lograr sus objetivos ▪ Se encuentra motivado intrínsecamente
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se restringe en su forma de pensar ▪ Está abierto a recibir nuevas ideas o maneras de realiza las cosas ▪ Adopta con facilidad posiciones diferentes a las suyas para lograr los resultados de la empresa ▪ Identifica cuándo es necesario cambiar y lo hace
Búsqueda de la excelencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se plantea metas por encima del promedio ▪ No tolera la imperfección ▪ Realiza su trabajo cada vez mejor
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmite y expresa su habilidad a otros ▪ Influye de manera positiva y clara sobre el grupo o entorno ▪ Tiene habilidad para calcular los riesgos ▪ Cuenta con una amplia toma de decisiones y sabe apoyarlas
Capacidad analítica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profundiza en los temas ▪ Puede visualizar más allá de lo superficial sin perder el objetivo final
Organización y planificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene capacidad de organización con visión a corto y mediano plazo ▪ Reconoce los puntos críticos para accionar un proyecto planificando en función de éstos.

Continúa Cuadro 3. Competencias Genéricas

Competencia	Indicadores de la competencia
Manejo de la diversidad cultural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logra adaptarse e integrarse a diferentes entornos culturales ▪ Puede relacionarse con personas diferentes y trabajar en equipo ▪ Lograr influir en un marco de diversidad
Trabajo bajo presión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logra adaptarse a entornos inciertos y apremiantes ▪ Genera resultados positivos en situaciones de estrés
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es un emprendedor interno ▪ Genera resultados viables y realizables, los lleva a cabo.

Durante la entrevista deben observarse 3 aspectos imprescindibles del candidato:



- **Imagen personal:** Mirar discretamente la vestimenta que lleva puesta (aliño), la cual debe ir acorde al tipo de puesto (tatuajes, perforaciones o alguna discapacidad).
- **Lenguaje corporal:** Notar la forma en que se conduce durante la reunión (excesivo movimiento de manos, cabeza, temblor en las piernas, sudoración, respeto a la línea y espacio personal para conducirse al reclutador).
- **Lenguaje verbal:** Escuchar de forma atenta cómo se refiere a él mismo, al reclutador y si mantiene una línea de

respeto hacia el entrevistador (Se dirige hablando de “usted” o de “tú”, tono al hablar).

Como reclutador se deben mantener de modo especial los siguientes puntos en este proceso:

- **Recepción del candidato:** Saludar de forma empática y cordial (Saludo de mano, entrega de tarjeta de presentación o saludo general y abierto) siempre mostrando un control de autoridad sin intimidar o transgredir. Indicarle al candidato de manera general cuáles son los puntos a tratar para brindar un clima de confianza y amabilidad.
- **Presentación de la empresa:** Para continuar con una línea de confianza hacia el candidato es conveniente hacerle mención desde un inicio los

datos generales de la empresa para que sepa cuál es el contexto.

- **Exposición del puesto de trabajo:** Es indispensable que se presente de modo objetivo el puesto para evitar que se generen falsas expectativas sobre lo que se ofrece. Los datos que se indiquen de la vacante deben ser generales para impedir que el postulante tome aspectos y los ajuste a sus respuestas durante las preguntas de experiencia profesional.
- **Continuidad del encuentro:** Comenzar el cuestionamiento y verificación de datos. Profundizar en temas de habilidades, competencias, solicitar ejemplos o situaciones que demuestren las capacidades.
- **Final de la entrevista:** Una vez concluidas las preguntas y que el reclutador tiene la información necesaria y completa, se realiza un breve feed-back que indique de forma sutil que está por ultimarse el tiempo de la cita, esto puede referirse mediante un: “tiene alguna duda hasta el momento” o “desea agregar algo antes de concluir la reunión”.
Al terminar de resolver dudas o aclarar detalles de información se despide de forma cordial al candidato

manteniendo el clima de confianza (Se acompaña a la puerta, se le deja en recepción o se indica cuál es la salida).

NOTA: Al concluir la entrevista si se selecciona al candidato como potencial, se puede dar paso inmediatamente a la aplicación de pruebas de personalidad e inteligencia y de conocimientos con la finalidad de agilizar el proceso. No olvidar hacer todas las anotaciones necesarias sobre los comentarios y percepciones que se tuvieron durante la entrevista.

Pruebas Psicométricas



Una vez que se han preseleccionado a los candidatos potenciales para formar una terna, se realizan los exámenes o pruebas correspondientes formando una batería psicométrica de acuerdo al puesto considerando los siguientes tópicos:

- Nivel de Escolaridad (primaria, secundaria, preparatoria, licenciatura, maestría, doctorado, otro.)
- Tipo de puesto (Nivel jerárquico: operativo, ejecutivo o directivo)

- Habilidades (Verbal, razonamiento matemático, capacidad de análisis, aptitud para las ventas, atención al cliente, etc.)
- Rasgos de personalidad para el puesto (Trabajo bajo presión, sociabilidad, agresividad)
- Tiempo de aplicación y forma de aplicación (manual o en línea)

Es recomendable que la batería abarque todos los aspectos que se indican en el perfil, por ello las pruebas se clasifican en:

- **Pruebas de conocimientos técnicos:** Incluye ejercicios que representan condiciones reales y funciones del puesto a ocupar. Estas pueden ser prácticas o teóricas.

Ejemplo:

Puesto.- Asistente de dirección

Exámenes.- Ortografía, dictado de cartas, redacción de carta en la computadora para evaluar rapidez, elaboración de tablas dinámicas en Excel, etc.

- **Pruebas psicotécnicas:** Evalúan aspectos aritméticos, fluidez verbal, sociabilidad, relaciones interpersonales, aptitud para las ventas, trabajo bajo presión, tolerancia

a la frustración, desempeño bajo situaciones de motivación, etc.) (Ver Anexo 7). Dentro de éstas se encuentran las pruebas de inteligencia.

Ejemplo:

Escala de Inteligencia para adultos Wechsler (**WAIS**).

Test de Matrices Progresivas (Raven)

Test de Dominós

- **Pruebas situacionales:** Se hace referencia a temas conductuales, enfrentando al candidato a situaciones controladas (simulaciones) con todas las características posibles del contexto real que tendría en el puesto de trabajo, que permita evaluar las acciones y respuestas posibles del candidato, adaptación.

Ejemplo:

Role playing.- Situación simulada en la que los participantes representan un puesto de trabajo específico, se desarrolla en presencia de un observador para evaluar las acciones que podría tomar el candidato al ocupar la vacante.

Se sugiere el siguiente cuadro (Ver cuadro 4) como guía para realizar un proceso más efectivo:

Cuadro 4. Combinación de pasos para un proceso efectivo

Paso 1	Paso 2	Paso 3	Aplica para puestos
Entrevista Individual	Test de aptitud/Examen e conocimientos	Solicitud de referencias	Operativos
Entrevista Individual	Test de personalidad	Solicitud de referencias	Mandos medios
Entrevista Individual	Test de personalidad	Grafología	Gerenciales y Directivos
Entrevista Individual	Test de aptitud	Assessment Center	Recién egresados-Trainee
Entrevista Individual	Test de personalidad	Assessment Center	Mandos medios profesionales-personal a cargo

Después de la entrevista se da lugar a la solicitud de referencias de aquellos candidatos que son preseleccionados como posibles finalistas.

Solicitud de Referencias Laborales



En este paso se corroborará datos sobre tiempo que ha laborado el candidato en sus empleos respectivamente, el puesto que desempeñaba, sueldo, motivo de salida, etc. (Ver Anexo 8).

Es importante contar con copia de las cartas que extiende cada empresa y cotejar con las originales que presente el postulante como parte del proceso de selección, esto ayudará a verificar que sea fidedigna y compruebe lo que menciona en su curriculum o solicitud.

De ser posible deben solicitarse las referencias laborales de todos los empleos o considerar los tres últimos en función de la permanencia en ellos y los años que avalen que el postulante es candidato potencial para cubrir el puesto.

De la misma manera compromete al candidato a salvaguardar la confidencialidad de los datos que se van a requerir y si la persona actualmente se encuentra laborando no debe

realizarse petición de la información al jefe directo o Recursos Humanos a menos que se encuentren enterado de la búsqueda de empleo de la persona ya que se puede ver afectada la relación con la empresa donde labora.

Una vez que se ha evaluado al candidato respecto a sus empleos anteriores y contar con los tres elementos de acuerdo al puesto (1. Entrevista Inicial, 2. Exámenes psicotécnicos y 3. Solicitud de Referencias Laborales) se elabora la integración de su expediente, punto que se detallará a continuación.

Reporte de Integración

Al concluir todas las etapas de preselección y evaluación que muestra a los mejores candidatos, debe elaborarse un documento, Reporte de Integración, que mencione la información más relevante del postulante y que se ajusta al perfil (Ver Anexo 9) o puede incluirse a detalle todas las cualidades del candidato para cubrir la vacante (Ver Anexo 10), en ambos casos la finalidad es presentar la terna de mejores aspirantes al cliente y que los reciba a entrevista para realizar la selección final de quien cubrirá el puesto.



Los datos mínimos que debe contener el reporte son:

- Datos personales: Nombre completo, edad, sexo, estado civil, datos de contacto, gastos mensuales, pretensiones económicas.
- Datos laborales: Empresas donde laboró o actualmente labora, periodo de permanencia, puesto, ingresos salarial.
- Datos curriculares (Cursos, formación extracurricular),
- Datos psicotécnicos y/ o psicométricos: Resultados de cada examen
- Descripción de competencias
- Conclusiones y Recomendaciones

Respecto a los candidatos descartados es importante dar seguimiento y respuesta en cada una de las etapas, especialmente haciendo llegar una carta o mensaje que entere al candidato los motivos por los que no continuará en el proceso (Ver Anexo 11).

Con la entrega de los reportes al cliente (De manera física o digital) se realiza la petición de citas (horarios y fechas) para recibir en una entrevista a los candidatos; resultando favorable el proceso, aceptando el cliente los perfiles de las personas presentadas. En caso de que existan comentarios negativos, importante éstos deben ser expresados por

escrito para replantear la estrategia y detectar los puntos en los que se haya fallado durante el proceso de selección, dando posibilidad al reclutador de conocer sus debilidades y fortalezas, facilitando así su mejoramiento al trabajar sobre sus debilidades.

La entrevista con el jefe inmediato

Después de seleccionar a los mejores talentos, sólo tres son presentados para entrevista al



jefe directo de la vacante, con ello se obtendrá una calificación o el comentario final que muestre el

nombre de la persona a cubrir el puesto para llevar a cabo el proceso de propuesta económica y posteriormente el trámite de contratación.

No debe olvidarse dar seguimiento a los candidatos finalistas a través de una notificación vía correo electrónico o de

manera telefónica. Mismo que pueden ser agregados a una base de talento (cartera) para futuras vacantes.

La propuesta económica y trámite de contratación



Finalmente se comunica a la persona seleccionada a cubrir el puesto a través de una carta vía correo electrónico “Propuesta económica” (Ver Anexo 12) donde se muestre el ofrecimiento de parte del cliente (puesto a cubrir, sueldo, fecha de ingreso, prestaciones). Si ésta es aceptada se pacta fecha para firma de contrato y documentación a presentar para expediente (Ver Anexo 13). Si la propuesta no es aceptada se negocia por autorización del cliente si es de su interés.

D. GLOSARIO

Batería psicométrica.- Conjunto de pruebas organizadas (personalidad, proyectivas, de conocimientos y psicométricas) de acuerdo al puesto a cubrir para evaluar los aspectos requeridos.

Candidato.- Persona que solicita o pretende ocupar un puesto a través de una postulación a una oferta de empleo pública o confidencial.

Competencia.- Son cualidades, habilidades, conocimientos técnicos y actitudes que posee una persona para tener un desempeño superior dentro del puesto de trabajo. Éstas pueden ser medidas y cuantificadas.

Curriculum.- Es también llamado hoja de vida y hace referencia al documento que contiene la experiencia laboral, estudios académicos, datos personales de contacto, manejo de herramientas de trabajo, idiomas habilidades y capacitación profesional. Es diseño y estructura del mismo es libre de acuerdo a la personalidad de la persona sin olvidar que se trata de un documento de presentación formal y profesional.

Entrevista.- Conversación profesional donde puede utilizarse un conjunto de preguntas estandarizadas para identificar y recabar información específica del candidato, aspecto personal, técnicos, familiares o económicos y hasta sociales.

Fuentes de reclutamiento.- Son los lugares donde se podrá encontrar a los candidatos potenciales y necesarios. Existen dos fuentes principales: externa e interna.

Outsourcing.- Contratación de un servicio, fuera de la organización para realizar funciones o desempeñar un puesto que con anterioridad lo ejecutaba un empleado interno.

Perfil de puesto.- Documento en el que se concentran las especificaciones generales y específicas del puesto (conocimientos generales, conocimientos técnicos, habilidades y actitudes) detallando el o los objetivos del puesto, funciones, herramientas de trabajo, edad, sexo, estado civil, etc.

Postulación.- Solicitud de un candidato a ocupar una vacante a través de la entrega de curriculum o solicitud de empleo de forma digital o física empleo al reclutador.

Prueba psicométrica.- También llamada test psicológico. Son instrumentos estandarizados que tienen por objeto medir o evaluar características psicológicas, rasgos generales de personalidad de una persona.

Puesto.- Conjunto de funciones, actividades y deberes relacionadas entre sí para cumplir un objetivo específico.

Reclutamiento.- Conjunto de procedimientos para atraer y preseleccionar a los mejores candidatos potenciales que reúnen las características esenciales para ocupar un puesto dentro de una organización.

Selección.- Proceso para elegir a los candidatos/personas con las mejores capacidades técnicas y habilidades para ocupar un puesto vacante.

Solicitud de empleo.- Formulario de preguntas en las que detallan aspectos que habitualmente no son mencionados en un curriculum, tales como, motivo de salida del empleo, ingreso económico percibido, datos de contacto para referencias personales o laborales, y datos económicos (auto propio, deudas, casa propia o renta, etc.). Generalmente es utilizada en puestos operativos y mandos medios.

Talento o capital humano.- Hace referencia a los conocimientos, habilidades y capacidades de una persona/candidato, valorando por la empresa de forma económica para ser medido y cuantificado.

Terna.- Conjunto de tres candidatos potenciales, llamados finalistas, que surgen como resultado del proceso de selección y que serán propuestos al cliente para entrevistarse logrando obtener al mejor a ocupar la vacante.

Vacante.- Posición dentro de una organización que se encuentra desocupada y que debe ser cubierta a través de un movimiento interno o externo.

E. REFERENCIAS DE CONSULTA

Alastruey, R. (2009). *Empleo 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionario de preguntas. La trilogía v.3: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. Ed. 14ª. México: CENAGE Learning.

Hatum, A. (2009). *Alineando la organización*. Argentina: GRANICA.

Monday, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.

Patricio, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. España: ESIC EDITORIAL

Roca, J. (2009). *Revolución LinkedIn: la red profesional del management 2.0 del siglo XXI*. Barcelona: Paidós.

Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0. La nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: Editorial UOC.

F. ANEXOS

Anexo 1. Requisición de Personal

Fecha de Solicitud:		Fecha sugerida de inicio de labores:	
PUESTO REQUERIDO Y AREA:		No. De vacantes:	
MOTIVO DE LA VACANTE:			
Reemplazo () Nueva Creación ()	Temporal -Incapacidad () -Carga de trabajo () -Por proyecto ()	Otro:	
TIPO DE CONTRATACIÓN:			
Tiempo Indeterminado () Temporal () Por honorarios ()			
SUELDO (Mensual):			
Netos o libres () Nominal o bruto ()			
PRESTACIONES:			
De Ley :	Comisiones () Promedio \$ _____	Vales () \$ _____.	
Seguridad social, vacaciones, prima vacacional y 15 días de aguinaldo ()	Bonos () Promedio \$ _____	Otras: Prima	
HORARIO:			
Lunes a Viernes de _____ a _____ hrs. Sábados de _____ a _____ hrs. Domingos de _____ a _____ hrs.			
Días de descanso: _____ Rola turno. SI () NO ()			
LUGAR DE TRABAJO (Dirección)			

ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTOS			
Escolaridad:	Preparatoria () o Licenciatura (x) Maestría ()		
	Doctorado () Especialidad ()		
Sexo:	Masculino () Femenino () Indistinto (x)		
Grado de Avance:	Pasante () Trunca () Concluida (x)		
Carrera:	Administración ó Contabilidad		
Edad del ocupante del puesto:	En un rango de ____ a ____ años		
Idioma:	Inglés () Francés () Italiano () Alemán () Chino () Otro:		
Nivel de Dominio	Hablar	Leer	Escribir
EXPERIENCIA LABORAL			
Experiencia Laboral mínima:	____ Años		
Experiencia Laboral deseada:	____ Años		
Áreas de Experiencia:			
HERRAMIENTAS DE TRABAJO			
Conocimiento de Paquetería:			
Manejo de Herramientas:			
CONDICIONES DE TRABAJO			
Disponibilidad para viajar:	Sí () No () Con qué frecuencia:		
Horario de Trabajo:	Tiempo completo (x) Medio tiempo ()		
Periodos Especiales de Trabajo:			
Condiciones Especiales de Trabajo:			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO			
<i>(Ejemplo: Liderazgo, trabajo en equipo, negociador)</i>			
1.-			
2.-			
3.-			
PRINCIPAL FUNCION Y OBJETIVO DEL PUESTO A DESEMPEÑAR:			
ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES A DESEMPEÑAR:			
PERSONAL A CARGO:	Sí () No ()		
Número de Personas:			
Cargo de las Personas:			
PERSONAL A QUIEN REPORTA:			
PUESTO:			
DEPARTAMENTO / AREA:			
¿Recibirá Capacitación?	Sí () No ()		

Tiempo de capacitación:	
OBSERVACIONES	<i>Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el cuestionario, anotar en el siguiente recuadro.</i>
FIRMAS	
_____ Nombre y firma del Solicitante (Cliente)	_____ Nombre y firma del Ejecutivo de Cuenta (Proveedor)

Anexo 2. Publicación de un Anuncio

Outsourcing-Recursos Humanos

Empresa Transnacional del sector industrial por expansión
tiene 25 vacantes de:

AUXILAR DE ALMACEN

- Bachillerato concluido (Certificado)
- Hombres de 25 a 35 años
- 1 año de experiencia dentro como auxiliar de almacén.

Actividades

- Acomodo, conteo e inventarios



Ofrecemos

Ingresos de **\$3,000 a \$4,000 MENSUALES**

Prestaciones de ley + Bonos de Productividad

Capacitación

Uniforme

Zona de Trabajo: Izcalli, Estado de México

Interesados solicitar cita Lic. Gómez Farías



52 43 07 89



gfarias@outsourcing.com

Anexo 3. Listado de Universidades

C

- **CENTRO AVANZADO DE COMUNICACIONES, A.C.**
LIC. EN DIRECCIÓN GRÁFICA
LIC. EN PROPAGANDA
LIC. EN PUBLICIDAD
 - **CENTRO CULTURAL ITACA**
LIC. EN DESARROLLO HUMANO
 - **CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO JUSTO SIERRA, A.C.**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN CONTADURÍA Y FINANZAS
LIC. EN DERECHO SI NO 8 SEM. FEB - AGO
LIC. EN ESTOMATOLOGÍA
LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
LIC. EN MERCADOTECNIA
LIC. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
LIC. EN TURISMO
LIC. EN ARQUITECTURA
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
LIC. EN INGENIERÍA EN SISTEMAS Y TELEMÁTICA
LIC. EN PSICOLOGÍA
MÉDICO CIRUJANO
 - **CENTRO DE ARTE MEXICANO, A.C.**
LIC. EN HISTORIA DEL ARTE
 - **CENTRO DE ESTUDIOS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN COMUNICACIÓN SOCIAL
 - **CENTRO DE ESTUDIOS DE LOS VALORES HUMANOS**
LIC. EN TEOLOGÍA
 - **CENTRO DE ESTUDIOS EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, S.C.**
LIC. EN CINE
LIC. EN COMUNICACIÓN
LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
LIC. EN MERCADOTECNIA
LIC. EN PUBLICIDAD
- LIC. EN RELACIONES PÚBLICAS
- **CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CULTURA Y LAS ARTES, A.C.**
LIC. EN HISTORIA DEL ARTE
- **CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE SAN ÁNGEL**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN RESTAURANTERA
LIC. EN GASTRONOMÍA Y ARTES CULINARIAS
LIC. EN HOTELERÍA
- **CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES EN EDUCACIÓN**
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN INFORMÁTICA
- **CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS Y UNIVERSITARIOS IAMP**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN MERCADOTECNIA
LIC. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
- **CENTRO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS**
LIC. EN DERECHO
- **CENTRO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DE PERIODISMO Y ARTE EN RADIO Y TELEVISIÓN**
LIC. EN PERIODISMO
LIC. EN PUBLICIDAD
- **CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.**
LIC. EN CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES
LIC. EN DERECHO
LIC. EN ECONOMÍA
- **CENTRO DE REHABILITACIÓN DEL DIF. IZTAPALAPA**
LIC. EN TERAPIA FÍSICA Y REHABILITACIÓN
LIC. EN TERAPIA OCUPACIONAL

- **CENTRO DE REHABILITACIÓN DEL DIF ZAPATA.
GABY BRIMMER**
LIC. EN TERAPIA FÍSICA
LIC. EN TERAPIA OCUPACIONAL
- **CENTRO ELEIA ACTIVIDADES PSICOLÓGICAS**
LIC. EN PSICOLOGÍA
- **CENTRO ESCOLAR UNIVERSITARIO, S.C.**
LIC. EN DERECHO
- **CENTRO UNIVERSITARIO ANGLOAMERICANO**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL
LIC. EN IDIOMAS
LIC. EN MERCADOTECNIA INTERNACIONAL
- **CENTRO UNIVERSITARIO COLUMBIA**
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN DISEÑO PUBLICITARIO
LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
LIC. EN PEDAGOGÍA
LIC. EN PUBLICIDAD
- **CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO
EMPRESARIAL Y PEDAGÓGICO**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN EDUCACIÓN PREESCOLAR
LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
LIC. EN MERCADOTECNIA
LIC. EN NEGOCIOS INTERNACIONALES Y
ADUANALES
LIC. EN PEDAGOGÍA
- **CENTRO UNIVERSITARIO EMMANUEL KANT**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIC. EN DERECHO
LIC. EN PSICOLOGÍA
- **CENTRO UNIVERSITARIO EN PERIODISMO Y
PUBLICIDAD**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIC. EN PERIODISMO
- **CENTRO UNIVERSITARIO FRANCÉS HIDALGO**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
LIC. EN MERCADOTECNIA
- **CENTRO UNIVERSITARIO FRANCISCO
LARROYO**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN INFORMÁTICA
- **CENTRO UNIVERSITARIO GRUPO SOL, S.C.**
CONTADOR PÚBLICO
LIC. EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE COMPUTACIÓN
LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
LIC. EN CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA
LIC. EN ECONOMÍA
LIC. EN RELACIONES COMERCIALES
CONTADOR PÚBLICO
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
LIC. EN DERECHO FISCAL
LIC. EN MERCADOTECNIA
LIC. EN TURISMO
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
LIC. EN DERECHO
- **CENTRO UNIVERSITARIO NARVARTE**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CONTADOR PÚBLICO
LIC. EN MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD
LIC. EN TURISMO
LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
- **CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA
CARLOTA**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
ORGANIZACIONES
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN PEDAGOGÍA
- **CENTRO UNIVERSITARIO SAN ÁNGEL**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
ING. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
LIC. EN INFORMÁTICA
LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
- **COLEGIO AMAUTA**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA

LIC. EN DERECHO

▪ **COLEGIO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN PSICOLOGÍA

▪ **COLEGIO PARTENÓN PLAYA MANZANILLO**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN PSICOLOGÍA
LIC. EN INFORMÁTICA

▪ **COLEGIO SUPERIOR DE CIENCIAS JURÍDICAS HUMANITAS, S.C. UNIVERSIDAD HUMANITAS**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN CONTABILIDAD NO
LIC. EN DERECHO

▪ **COLEGIO SUPERIOR DE GASTRONOMÍA**

LIC. EN GASTRONOMÍA

▪ **COLEGIO SUPERIOR DE NEUROLINGÜÍSTICA Y PSICOPEDAGOGÍA**

LIC. EN NEUROLINGÜÍSTICA

▪ **CONSERVATORIO NACIONAL DE MÚSICA DEL INBA**

LIC. EN ENSEÑANZA MUSICAL ESCOLAR
LIC. CONCERTISTA DE ARPA
LIC. CONCERTISTA DE CLARINETE
LIC. CONCERTISTA DE CLAVECÍN
LIC. CONCERTISTA DE CONTRABAJO
LIC. CONCERTISTA DE CORNO FRANCÉS'
LIC. CONCERTISTA DE FAGOT

E

▪ **ESCUELA COMERCIAL CÁMARA DE COMERCIO, S.C.**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
LIC. EN MERCADOTECNIA
LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES

▪ **ESCUELA DE DIETÉTICA Y NUTRICIÓN DEL ISSSTE**

LIC. EN DIETÉTICA Y NUTRICIÓN

▪ **ESCUELA DE DISEÑO DEL INBA**

LIC. EN DISEÑO

▪ **ESCUELA DE ENFERMERAS DE GUADALUPE, A.C.**

LIC. EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

▪ **ESCUELA DE ENFERMERÍA CENTRO MÉDICO NACIONAL SIGLO XXI**

LIC. EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

▪ **ESCUELA DE ENFERMERÍA DE LA SECRETARÍA DE SALUD DEL D.F.**

LIC. EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

▪ **ESCUELA DE ENFERMERÍA DE LA SECRETARÍA DE SALUD. MAGDALENA DE LAS SALINAS**

LIC. EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

▪ **ESCUELA DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL DE JESÚS**

LIC. EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

▪ **ESCUELA DE ENFERMERÍA DEL ISSSTE**

LIC. EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

▪ **ESCUELA DE ENFERMERÍA MARÍA ELENA MAZA BRITO**

LIC. EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

▪ **ESCUELA DE MEDICINA FÍSICA Y REHABILITACIÓN ADELE ANN YGLESIAS DEL**

LIC. EN TERAPIA FÍSICA Y REHABILITACIÓN
LIC. EN PERIODISMO

▪ **ESCUELA DE PROFESIONALES EN SALUD DEL GRUPO ÁNGELES, A.C.**

LIC. EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

▪ **ESCUELA INTERNACIONAL DE TURISMO, A.C.**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS

▪ **ESCUELA LIBRE DE DERECHO ABOGADO**

▪ **ESCUELA LIBRE DE HOMEOPATÍA DE MÉXICO MÉDICO HOMEÓPATA CIRUJANO Y PARTERO**

▪ **ESCUELA MÉDICO NAVAL MÉDICO CIRUJANO NAVAL**

▪ **ESCUELA MEXICANA DE TURISMO, A.C.**

- LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE HOTELERÍA, RESTAURANTERÍA Y GASTRONOMÍA
- **ESCUELA MUNDIAL DE TURISMO**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS SI NO 8 SEM. AGO
LIC. EN GASTRONOMÍA
 - **ESCUELA NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA**
LIC. EN ANTROPOLOGÍA FÍSICA
LIC. EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL
LIC. EN ARQUEOLOGÍA
LIC. EN ETNOHISTORIA
LIC. EN ETNOLOGÍA
LIC. EN HISTORIA
LIC. EN LINGÜÍSTICA
 - **ESCUELA NACIONAL DE ARTE TEATRAL DEL INBA**
LIC. EN ACTUACIÓN
LIC. EN ESCENOGRAFÍA
 - **ESCUELA NACIONAL DE BIBLIOTECONOMÍA Y ARCHIVONOMÍA**
LIC. EN ARCHIVONOMÍA
LIC. EN BIBLIOTECONOMÍA
 - **ESCUELA NACIONAL DE CONSERVACIÓN, RESTAURACIÓN Y MUSEOGRAFÍA M. DEL CASTILLO NEGRETE**
LIC. EN CONSERVACIÓN Y REST. DE BIENES CULT. MUEBLES
 - **ESCUELA NACIONAL DE DANZA CLÁSICA Y CONTEMPORÁNEA DEL INBA**
LIC. EN COREOGRAFÍA
LIC. EN DOCENCIA DE LA DANZA CLÁSICA
 - **ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES DEPORTIVOS**
LIC. EN ENTRENAMIENTO DEPORTIVO
 - **ESCUELA NACIONAL DE PINTURA, ESCULTURA Y GRABADO LA ESMERALDA DEL INBA**
LIC. EN ARTES PLÁSTICAS (PINTURA, ESCULTURA, GRABADO)
 - **ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO INTERNACIONAL**
LIC. EN COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL
 - **ESCUELA SUPERIOR DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN VILLANUEVA MONTAÑO, S.C.**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
 - **ESCUELA SUPERIOR DE MÚSICA DEL INBA**
LIC. EN ARPA
LIC. EN CANTO (BEL CANTO)
LIC. EN CLARINETE
LIC. EN CLAVECÍN
LIC. EN COMPOSICIÓN
LIC. EN CONTRABAJO
LIC. EN CORNO
LIC. EN DIRECCIÓN
LIC. EN FAGOT
LIC. EN FLAUTA
LIC. EN GUITARRA
LIC. EN JAZZ
LIC. EN OBOE
LIC. EN PERCUSIONES
LIC. EN PIANO
LIC. EN TROMBÓN
LIC. EN TROMPETA
LIC. EN TUBA
LIC. EN VIOLA
LIC. EN VIOLÍN
LIC. EN VIOLONCELLO
 - **ESCUELA SUPERIOR DE TERAPIA FÍSICA**
LIC. EN TERAPIA FÍSICA Y REHABILITACIÓN
- F**
- **FACULTAD DE DERECHO DE LA BARRA NACIONAL DE ABOGADOS**
LIC. EN DERECHO
 - **FUNDACIÓN ARTURO ROSENBLUETH, A.C.**
ING. EN COMPUTACIÓN
LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
LIC. EN SISTEMAS INFORMÁTICOS
- I**
- **INSTITUTO BONAMPAK**
LIC. EN TURISMO

- **INSTITUTO CÉSAR RITZ**
LIC. EN GASTRONOMÍA
LIC. EN TURISMO
- **INSTITUTO CIENTÍFICO, TÉCNICO Y EDUCATIVO**
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DISEÑO DE INTERIORES
LIC. EN FILOSOFÍA
- **INSTITUTO CULTURAL DERECHOS HUMANOS**
LIC. EN DERECHO
LIC. EN EDUCACIÓN PREESCOLAR
LIC. EN EDUCACIÓN PRIMARIA
- **INSTITUTO CULTURAL HELÉNICO, A.C.**
LIC. EN HISTORIA
- **INSTITUTO DE COMUNICACIÓN Y FILOSOFÍA, A.C.**
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
- **INSTITUTO DE CULTURA SUPERIOR, A.C.**
LIC. EN HISTORIA DEL ARTE
- **INSTITUTO DE ENSEÑANZA SUPERIOR EN CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, S.C.**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIC. EN CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
LIC. EN INFORMÁTICA
LIC. EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
- **INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MODA**
LIC. EN MODA Y CREACIÓN
- **INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE TURISMO, S.C.**
LIC. EN TURISMO
- **INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL COLEGIO HOLANÉS**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIC. EN CIENCIAS ADUANALES Y COMERCIO EXTERIOR
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES
- **INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA, S.C.**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
- **INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES LAGRANGE**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
LIC. EN
- **INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES NUEVA INGLATERRA**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN INFORMÁTICA
- **INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES NÚÑEZ FRAGOSO**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DISEÑO PUBLICITARIO
LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
LIC. EN MERCADOTECNIA
LIC. EN RELACIONES PÚBLICAS
- **INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN**
LIC. EN PSICOLOGÍA
- **INSTITUTO DE MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD, S.C.**
LIC. EN DISEÑO PUBLICITARIO
LIC. EN MERCADOTECNIA
LIC. EN PUBLICIDAD
- **INSTITUTO DE PREVENCIÓN DEL DELITO E INVESTIGACIÓN PENITENCIARIA**
LIC. EN DERECHO
- **INSTITUTO DE PSICOTERAPIA GUESTALT**
LIC. EN PSICOLOGÍA HUMANISTA
- **INSTITUTO ESPECIALIZADO EN COMPUTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN GAUSS JORDAN, A.C.**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DERECHO
- **INSTITUTO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES, D.F.**
LIC. EN TEOLOGÍA
- **INSTITUTO INTERNACIONAL UNIVERSITARIO**
LIC. EN DISEÑO DE MODAS Y TEXTILES
LIC. EN GASTRONOMÍA

- **INSTITUTO LEONARDO BRAVO, A.C.**
CONTADOR PÚBLICO
LIC. EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
LIC. EN CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA
LIC. EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
LIC. EN TURISMO
- **INSTITUTO MARILLAC, A.C.**
LIC. EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA
- **INSTITUTO MEXICANO DE EDUCACIÓN PROFESIONAL**
LIC. EN CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
- **INSTITUTO MEXICANO DE LA AUDICIÓN Y EL LENGUAJE, A.C.**
LIC. EN TERAPIA DE LA AUDICIÓN, LA VOZ Y EL LENGUAJE ORAL Y ESCRITO
- **INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGÍA DR. IGNACIO CHÁVEZ**
LIC. EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA
- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS SINDICALES Y DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA F.S.T.S.E.**
LIC. EN DERECHO BUROCRÁTICO
- **INSTITUTO NACIONAL DE LA COMUNICACIÓN HUMANA DR. ANDRÉS BUSTAMANTE GURRÍA**
LIC. TERAPISTA EN COMUNICACIÓN HUMANA
- **INSTITUTO PARA EL DESARROLLO Y ACTUALIZACIÓN DE PROFESIONALES, S.C.**
CIRUJANO DENTISTA SI
- **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**
ING. EN ROBÓTICA INDUSTRIAL
ING. MECÁNICO
ING. EN COMPUTACIÓN
ING. EN COMUNICACIONES Y ELECTRÓNICA
ING. MECÁNICO
ING. EN INFORMÁTICA
ING. EN TRANSPORTE
ING. INDUSTRIAL
LIC. EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
LIC. EN CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA
LIC. EN ENFERMERÍA
LIC. EN NUTRICIÓN
LIC. EN ODONTOLOGÍA
LIC. EN OPTOMETRÍA
LIC. EN TRABAJO SOCIAL
MÉDICO CIRUJANO Y PARTERO
- ING. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
ING. MATEMÁTICO SI NO
LIC. EN FÍSICA Y MATEMÁTICAS
ING. ELECTRICO
ING. EN COMUNICACIONES Y ELECTRÓNICA
ING. EN CONTROL Y AUTOMATIZACIÓN
ING. EN METALURGIA Y MATERIALES
ING. QUÍMICO INDUSTRIAL
ING. QUÍMICO PETROLERO
ING. TEXTIL EN ACABADOS
ING. TEXTIL EN CONFECCIÓN
ING. TEXTIL EN HILADOS
ING. TEXTIL EN TEJIDOS
ING. CIVIL
LIC. EN PSICOLOGÍA
ING. BIOQUÍMICO
ING. EN SISTEMAS AMBIENTALES
QUÍMICO BACTERIÓLOGO PARASITÓLOGO
QUÍMICO FARMACÉUTICO INDUSTRIAL
LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL
LIC. EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
LIC. EN RELACIONES COMERCIALES
LIC. EN ECONOMÍA
LIC. EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA
CONTADOR PÚBLICO
LIC. EN RELACIONES COMERCIALES
MÉDICO CIRUJANO Y HOMEÓPATA
MÉDICO CIRUJANO Y PARTERO
ING. EN AERONÁUTICA
ING. GEOFÍSICO
ING. GEÓLOGO
ING. PETROLERO
ING. TOPÓGRAFO Y FOTOGRAMETRISTA
LIC. EN TURISMO
ING. AMBIENTAL
ING. BIOMÉDICO
ING. BIOTECNÓLOGO
ING. EN ALIMENTOS
ING. FARMACÉUTICO
ING. BIÓNICO
ING. MECATRÓNICO
ING. TELEMÁTICO
- **INSTITUTO SALESIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES**
LIC. EN FILOSOFÍA
- **INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDIOS ECLESIASTICOS**
LIC. EN FILOSOFÍA
LIC. EN TEOLOGÍA
- **INSTITUTO SUPERIOR DE INTÉRPRETES Y TRADUCTORES**

LIC. EN IDIOMAS
 LIC. EN INTERPRETACIÓN
 LIC. EN TRADUCCIÓN

▪ **INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO**

ING. EN COMPUTACIÓN
 ING. EN TELEMÁTICA
 ING. INDUSTRIAL
 LIC. EN ACTUARÍA
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN
 LIC. EN CIENCIA POLÍTICA
 LIC. EN CONTADURÍA Y ESTRATEGIA FINANCIERA
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN ECONOMÍA
 LIC. EN MATEMÁTICAS APLICADAS
 LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES

▪ **INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA CONSTRUCCIÓN**

ING. CONSTRUCTOR
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 ING. CONSTRUCTOR
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

▪ **INSTITUTO TECNOLÓGICO MEXICANO**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA

▪ **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY**

ARQUITECTO
 ING. BIOMÉDICO
 ING. EN MECATRÓNICA
 ING. EN TECNOLOGÍAS COMPUTACIONALES
 ING. EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
 ING. EN TECNOLOGÍAS ELECTRÓNICAS
 ING. INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS
 ING. MECÁNICO ADMINISTRADOR
 ING. MECÁNICO ELECTRICISTA
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
 LIC. EN CIENCIA POLÍTICA
 LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
 LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL
 LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN DISEÑO INDUSTRIAL
 LIC. EN ECONOMÍA
 LIC. EN MEDIOS DE INFORMACIÓN

LIC. EN MERCADOTECNIA
 LIC. EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
 LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES
 MÉDICO CIRUJANO

▪ **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY**

ING. CIVIL
 ING. EN ELECTRÓNICA Y COMUNICACIONES
 ING. EN MECATRÓNICA
 ING. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
 ING. EN SISTEMAS ELECTRÓNICOS
 ING. FÍSICO INDUSTRIAL
 ING. INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS
 ING. MECÁNICO ADMINISTRADOR
 ING. MECÁNICO ELECTRICISTA
 ING. QUÍMICO ADMINISTRADOR
 ING. QUÍMICO Y DE SISTEMAS
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
 LIC. EN CIENCIA POLÍTICA
 LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL
 LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS
 LIC. EN ECONOMÍA
 LIC. EN MERCADOTECNIA
 LIC. EN PERIODISMO Y MEDIOS DE INFORMACIÓN
 LIC. EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
 LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES
 LIC. EN SISTEMAS DE COMPUTACIÓN ADMINISTRATIVA

▪ **INSTITUTO UNIVERSITARIO GONZALO BÁEZ CAMARGO**

LIC. EN MISIONOLOGÍA
 LIC. EN TEOLOGÍA

T

▪ **TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN
 LIC. EN CONTADURÍA
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN INFORMÁTICA
 LIC. EN PSICOLOGÍA

U

▪ **UNIVERSIDAD AMERICANA, S.C.**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN
 LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
 LIC. EN DERECHO

- LIC. EN INFORMÁTICA
LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES
- **UNIVERSIDAD ANÁHUAC DEL SUR, S.C.**
ING. CIVIL PARA LA DIRECCIÓN
ING. EN MECATRÓNICA
ING. INDUSTRIAL PARA LA DIRECCIÓN
LIC. EN ACTUARÍA
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
LIC. EN ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL
LIC. EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA
LIC. EN ARQUITECTURA
LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL
LIC. EN COMUNICACIÓN
LIC. EN DERECHO
LIC. EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
LIC. EN ECONOMÍA
LIC. EN EDUCACIÓN PREESCOLAR
LIC. EN EDUCACIÓN PRIMARIA
LIC. EN FILOSOFÍA
LIC. EN FINANZAS CORPORATIVAS Y BANCA
LIC. EN FINANZAS Y CONTADURÍA PÚBLICA
LIC. EN GASTRONOMÍA
LIC. EN HISTORIA
LIC. EN LITERATURA
LIC. EN MERCADOTECNIA
LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES
LIC. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
LIC. EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES
 - **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO**
LIC. EN PROMOCIÓN DE LA SALUD
ING. EN SISTEMAS DE TRANSPORTE URBANO
ING. EN SISTEMAS ELECTRÓNICOS INDUSTRIALES
ING. EN SISTEMAS ELECTRÓNICOS Y DE TELECOMUNICACIONES
LIC. EN ARTE Y PATRIMONIO
LIC. EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA
LIC. EN COMUNICACIÓN Y CULTURA
LIC. EN CREACIÓN LITERARIA
LIC. EN FILOSOFÍA E HISTORIA DE LAS IDEAS
LIC. EN HISTORIA Y SOCIEDAD CONTEMPORÁNEA
LIC. EN SOCIOLOGÍA Y ANTROPOLOGÍA SOCIAL
LIC. EN PROMOCIÓN DE LA SALUD
COLEGIO DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA
ING. EN SISTEMAS DE TRANSPORTE URBANO
 - ING. EN SISTEMAS ELECTRÓNICOS INDUSTRIALES
ING. EN SISTEMAS ELECTRÓNICOS Y DE TELECOMUNICACIONES
LIC. EN ARTE Y PATRIMONIO CULTURAL
LIC. EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA
LIC. EN COMUNICACIÓN Y CULTURA
LIC. EN CREACIÓN LITERARIA
LIC. EN FILOSOFÍA E HISTORIA DE LAS IDEAS
LIC. EN HISTORIA Y SOCIEDAD CONTEMPORÁNEA
LIC. EN SOCIOLOGÍA Y ANTROPOLOGÍA SOCIAL
LIC. EN PROMOCIÓN DE LA SALUD
ING. EN SISTEMAS DE TRANSPORTE URBANO
ING. EN SISTEMAS ELECTRÓNICOS INDUSTRIALES
ING. EN SISTEMAS ELECTRÓNICOS Y DE TELECOMUNICACIONES
LIC. EN ARTE Y PATRIMONIO CULTURAL
LIC. EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA
LIC. EN COMUNICACIÓN Y CULTURA
LIC. EN CREACIÓN LITERARIA
LIC. EN FILOSOFÍA E HISTORIA DE LAS IDEAS
LIC. EN HISTORIA Y SOCIEDAD CONTEMPORÁNEA
LIC. EN SOCIOLOGÍA Y ANTROPOLOGÍA SOCIAL
 - **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**
ING. AMBIENTAL
ING. CIVIL
ING. ELÉCTRICO
ING. ELECTRÓNICO
ING. EN COMPUTACIÓN
ING. FÍSICO
ING. INDUSTRIAL
ING. MECÁNICO
ING. METALURGISTA
ING. QUÍMICO
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN DERECHO
LIC. EN ECONOMÍA
LIC. EN SOCIOLOGÍA
LIC. EN ARQUITECTURA
LIC. EN DISEÑO DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA
LIC. EN DISEÑO INDUSTRIAL
ING. BIOMÉDICO
ING. ELECTRÓNICO
ING. EN ENERGÍA
ING. HIDROLÓGICO
ING. QUÍMICO
LIC. EN COMPUTACIÓN

- LIC. EN FÍSICA
 LIC. EN MATEMÁTICAS
 LIC. EN QUÍMICA
 ING. BIOQUÍMICO INDUSTRIAL
 ING. DE LOS ALIMENTOS
 LIC. EN BIOLOGÍA
 LIC. EN BIOLOGÍA EXPERIMENTAL
 LIC. EN HIDROBIOLOGÍA
 LIC. EN PRODUCCIÓN ANIMAL
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN
 LIC. EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL
 LIC. EN CIENCIA POLÍTICA
 LIC. EN ECONOMÍA
 LIC. EN FILOSOFÍA
 LIC. EN GEOGRAFÍA HUMANA
 LIC. EN HISTORIA
 LIC. EN LETRAS HISPÁNICAS
 LIC. EN LINGÜÍSTICA
 LIC. EN PSICOLOGÍA SOCIAL
 LIC. EN SOCIOLOGÍA
 LIC. EN AGRONOMÍA
 LIC. EN BIOLOGÍA
 LIC. EN ENFERMERÍA
 LIC. EN ESTOMATOLOGÍA
 LIC. EN NUTRICIÓN
 MÉDICO GENERAL
 MÉDICO VETERINARIO Y ZOOTECNISTA
 QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO
 LIC. EN COMUNICACIÓN SOCIAL
 LIC. EN ECONOMÍA
 LIC. EN POLÍTICA Y GESTIÓN SOCIAL
 LIC. EN PSICOLOGÍA
 LIC. EN SOCIOLOGÍA
- **UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC, A.C.**
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL
 LIC. EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
 LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
 LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
 LIC. EN MERCADOTECNIA
 LIC. EN PSICOLOGÍA
 - **UNIVERSIDAD DE LA COMUNICACIÓN, S.C.**
 LIC. EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
 LIC. EN COMUNICACIÓN SOCIAL
 LIC. EN COMUNICACIÓN VISUAL
 LIC. EN MERCADOTECNIA
 LIC. EN PUBLICIDAD
 - **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**
 LIC. EN COMUNICACIÓN
 LIC. EN COMUNICACIÓN HUMANA (EDUCACIÓN ESPECIAL)
 LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 LIC. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
 LIC. EN PSICOLOGÍA EN: CLÍNICA
 LIC. EN PSICOLOGÍA EN: ORGANIZACIONAL
 LIC. EN DERECHO
 - **UNIVERSIDAD DE LONDRES, A.C.**
 LIC. EN INFORMÁTICA
 LIC. EN PSICOLOGÍA
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN CONTADURÍA
 LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
 LIC. EN MERCADOTECNIA
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS
 - **UNIVERSIDAD DE NEGOCIOS ISEC**
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN FINANZAS
 LIC. EN INFORMÁTICA
 LIC. EN MERCADOTECNIA
 LIC. EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
 LIC. EN PSICOLOGÍA
 LIC. EN TURISMO
 - **UNIVERSIDAD DE SAHAGÚN**
 LIC. EN DERECHO
 - **UNIVERSIDAD DE TURISMO Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, A.C.**
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA
 LIC. EN GASTRONOMÍA
 - **UNIVERSIDAD DEL CLAUSTRO DE SOR JUANA**
 LIC. EN ARTE
 LIC. EN CIENCIAS DE LA CULTURA
 LIC. EN COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL
 LIC. EN FILOSOFÍA
 LIC. EN GASTRONOMÍA
 LIC. EN HUMANIDADES
 LIC. EN LITERATURA Y CIENCIAS DEL LENGUAJE
 LIC. EN PSICOLOGÍA
 - **UNIVERSIDAD DEL DISTRITO FEDERAL**
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN
 LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
 LIC. EN DERECHO

LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
 LIC. EN PERIODISMO
 LIC. EN PSICOLOGÍA

▪ **UNIVERSIDAD DEL EJÉRCITO Y FUERZA AÉREA**

ING. CONSTRUCTOR
 ING. EN COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA
 ING. EN COMUNICACIONES Y ELECTRÓNICA
 ING. INDUSTRIAL ELÉCTRICO
 ING. INDUSTRIAL MECÁNICO
 ING. INDUSTRIAL QUÍMICO
 CIRUJANO DENTISTA
 MÉDICO CIRUJANO
 ING. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN
 LIC. EN CONTADURÍA
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
 LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
 LIC. EN MERCADOTECNIA INTERNACIONAL
 LIC. EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
 LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES

▪ **UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC, A.C.**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 LIC. EN MERCADOTECNIA
 LIC. EN PSICOLOGÍA
 ARQUITECTO
 LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
 LIC. EN CIENCIAS Y TÉCNICAS DE LA COMUNICACIÓN
 LIC. EN CONTADURÍA Y FINANZAS
 LIC. EN DERECHO
 ING. INDUSTRIAL
 LIC. EN TURISMO

▪ **UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO
 SEDE CAMPUS SAN RAFAEL**

ARQUITECTO
 LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
 ING. EN SISTEMAS
 LIC. EN SISTEMAS DE COMPUTACIÓN ADMINISTRATIVA
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS
 LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL
 LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
 LIC. EN ECONOMÍA
 LIC. EN MERCADOTECNIA
 LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN PSICOLOGÍA
 LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES
 LIC. EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

LIC. EN ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE Y RECREACIÓN

LIC. EN ECONOMÍA FINANCIERA
 LIC. EN MERCADOTECNIA
 LIC. INTERNACIONAL EN ADMÓN. DE EMPRESAS DE LA HOSPITALIDAD

▪ **UNIVERSIDAD HEBRAICA**

LIC. EN CIENCIAS Y TÉCNICAS DE LA EDUCACIÓN
 LIC. EN PEDAGOGÍA

▪ **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE LA HOSPITALIDAD
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
 LIC. EN CONTADURÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL
 LIC. EN FINANZAS
 LIC. EN MERCADOTECNIA
 LIC. EN RECURSOS HUMANOS
 LIC. EN ARQUITECTURA
 LIC. EN HISTORIA DEL ARTE
 LIC. EN CIENCIAS TEOLÓGICAS
 LIC. EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
 LIC. EN COMUNICACIÓN
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
 LIC. EN DISEÑO INDUSTRIAL
 LIC. EN DISEÑO INTERACTIVO
 LIC. EN DISEÑO TEXTIL
 LIC. EN ECONOMÍA
 LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES
 LIC. EN FILOSOFÍA
 LIC. EN HISTORIA
 ING. BIOMÉDICO
 ING. CIVIL
 ING. DE ALIMENTOS
 ING. DE SOFTWARE
 ING. EN COMPUTACIÓN Y ELECTRÓNICA
 ING. EN ELECTRÓNICA
 ING. EN MECATRÓNICA Y PRODUCCIÓN
 ING. EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN
 ING. EN TELECOMUNICACIONES Y ELECTRÓNICA
 ING. FÍSICO
 ING. INDUSTRIAL
 ING. MECÁNICO Y ELÉCTRICO
 ING. QUÍMICO
 LIC. EN LITERATURA LATINOAMERICANA
 LIC. EN PSICOLOGÍA

LIC. EN NUTRICIÓN Y CIENCIA DE LOS ALIMENTOS

▪ **UNIVERSIDAD IBEROMEXICANA**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DERECHO

▪ **UNIVERSIDAD ICEL**

ING. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIC. EN ARQUITECTURA
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN ECONOMÍA
LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
LIC. EN PEDAGOGÍA
LIC. EN RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
LIC. EN TURISMO

▪ **UNIVERSIDAD INSURGENTES, S.C.**

LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
LIC. EN DERECHO
LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES
LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
LIC. EN PEDAGOGÍA
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN INFORMÁTICA
LIC. EN MERCADOTECNIA
LIC. EN ARQUITECTURA
LIC. EN INFORMÁTICA
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS
LIC. EN DISEÑO Y COMUNICACIÓN VISUAL
LIC. EN PEDAGOGÍA
LIC. EN PSICOLOGÍA

▪ **UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL**

ARQUITECTO
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
LIC. EN DERECHO
LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
LIC. EN FILOSOFÍA
LIC. EN TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN
LIC. EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
LIC. EN CONTADURÍA Y FINANZAS
LIC. EN MERCADOTECNIA
LIC. EN RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
LIC. EN TEOLOGÍA

LIC. EN TRADUCCIÓN
LIC. EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA
LIC. EN PLANIFICACIÓN Y SERVICIOS TURÍSTICOS

LIC. EN ODONTOLOGÍA
LIC. EN PEDAGOGÍA
LIC. EN PSICOLOGÍA
LIC. EN RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES

▪ **UNIVERSIDAD INTERNACIONAL**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN INFORMÁTICA

▪ **UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE PROFESIONES**

LIC. EN DISEÑO DE MODAS Y TEXTILES
LIC. EN GASTRONOMÍA

▪ **UNIVERSIDAD LA SALLE, A.C.**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN INFORMÁTICA
QUÍMICO DE ALIMENTOS
QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO
LIC. EN DERECHO
LIC. EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LIC. EN CIENCIAS RELIGIOSAS
LIC. EN FILOSOFÍA
ING. CIBERNÉTICO Y EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
ING. CIVIL
ING. ELÉCTRICO Y EN SISTEMAS ELECTRÓNICOS
ING. INDUSTRIAL Y EN SISTEMAS ORGANIZACIONALES
ING. MECÁNICO Y EN SISTEMAS ENERGÉTICOS Y DISEÑO
LIC. EN ARQUITECTURA
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
MÉDICO CIRUJANO

▪ **UNIVERSIDAD LATINA, S.C.**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN ECONOMÍA
LIC. EN INFORMÁTICA

- **UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA, S.C.**
CIRUJANO DENTISTA
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES
LIC. EN COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS
LIC. EN CONTADURÍA Y LIC. EN DERECHO
LIC. EN INFORMÁTICA
LIC. EN MERCADOTECNIA
LIC. EN ARQUITECTURA
LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
LIC. EN PSICOLOGÍA
- **UNIVERSIDAD MARISTA**
ING. CIVIL
ING. ELECTROMECAÁNICO
ING. INDUSTRIAL
ING. MECATRÓNICO
LIC. EN ACTUARÍA
LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DEL DEPORTE
LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y MERCADOTECNIA
LIC. EN ARQUITECTURA
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
LIC. EN ECONOMÍA Y FINANZAS INTERNACIONALES
LIC. EN EDUCACIÓN MEDIA Y SUPERIOR INTERCULTURAL
LIC. EN PSICOLOGÍA
LIC. EN SEGUROS Y FIANZAS
- **UNIVERSIDAD MEXICANA, S.C.**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL Y ADUANAS
LIC. EN COMUNICACIÓN
LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
LIC. EN MERCADOTECNIA INTERNACIONAL
LIC. EN MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD
LIC. EN PEDAGOGÍA
LIC. EN PSICOLOGÍA SOCIAL
LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES Y COMERCIO
LIC. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
LIC. EN TURISMO
- **UNIVERSIDAD MICHAEL FARADAY, A.C.**
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN ARQUITECTURA
LIC. EN CONTABILIDAD
LIC. EN DERECHO
LIC. EN PSICOLOGÍA
- **UNIVERSIDAD MOTOLINÍA DEL PEDREGAL, A.C.**
ARQUITECTO
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN DISEÑO DE INTERIORES
LIC. EN MERCADOTECNIA
- **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**
LIC. EN TRABAJO SOCIAL
ARQUITECTO
ARQUITECTO PAISAJISTA
LIC. EN DISEÑO INDUSTRIAL
URBANISTA
BIÓLOGO
FÍSICO
LIC. EN ACTUARÍA
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
MATEMÁTICO
LIC. EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
LIC. EN CIENCIAS POLÍTICAS
LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES
LIC. EN SOCIOLOGÍA
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
LIC. EN CONTADURÍA
LIC. EN INFORMÁTICA
LIC. EN DERECHO
LIC. EN ECONOMÍA
LIC. EN BIBLIOTECOLOGÍA Y ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN
LIC. EN ESTUDIOS LATINOAMERICANOS
LIC. EN FILOSOFÍA
LIC. EN GEOGRAFÍA
LIC. EN HISTORIA
LIC. EN LENGUA Y LITERATURA HISPÁNICAS
LIC. EN LENGUA Y LITERATURA MODERNAS ALEMANAS
LIC. EN LENGUA Y LITERATURA MODERNAS FRANCESAS
LIC. EN LENGUA Y LITERATURA MODERNAS INGLESAS
LIC. EN LENGUA Y LITERATURA MODERNAS ITALIANAS

LIC. EN LETRAS CLÁSICAS SI 7.0 8 SEM. AGO
 LIC. EN LITERATURA DRAMÁTICA Y TEATRO
 LIC. EN PEDAGOGÍA
 ING. CIVIL
 ING. DE MINAS Y METALURGISTA
 ING. ELÉCTRICO ELECTRÓNICO
 ING. EN COMPUTACIÓN
 ING. EN TELECOMUNICACIONES
 ING. GEOFÍSICO
 ING. GEÓLOGO
 ING. INDUSTRIAL
 ING. MECÁNICO
 ING. MECATRÓNICO
 ING. PETROLERO
 ING. TOPÓGRAFO Y GEODESTA
 MÉDICO CIRUJANO
 MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA
 CIRUJANO DENTISTA+ SI 7.0 5 AÑOS AGO
 LIC. EN PSICOLOGÍA
 ING. QUÍMICO
 ING. QUÍMICO METALÚRGICO
 QUÍMICO
 QUÍMICO DE ALIMENTOS
 QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO
 LIC. EN INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA BÁSICA
 LIC. EN ARTES VISUALES
 LIC. EN DISEÑO Y COMUNICACIÓN VISUAL
 LIC. EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA
 LIC. EN CANTO
 LIC. EN COMPOSICIÓN
 LIC. EN EDUCACIÓN MUSICAL
 LIC. EN ETNOMUSICOLOGÍA
 LIC. EN PIANO
 LIC. INSTRUMENTISTA
 BIÓLOGO SI 7.0 9 SEM. AGO
 CIRUJANO DENTISTA
 ING. QUÍMICO
 LIC. EN ENFERMERÍA
 LIC. EN PSICOLOGÍA
 MÉDICO CIRUJANO
 QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO

- **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y MERCADOTECNIA
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
 LIC. EN COMUNICACIÓN
 LIC. EN CONTADURÍA
 LIC. EN ECONOMÍA
 ING. EN MECATRÓNICA
 ING. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
 ING. INDUSTRIAL Y GESTIÓN E INNOVACIÓN
 TECNOLÓGICA
 LIC. EN DERECHO

LIC. EN FILOSOFÍA
 LIC. EN PEDAGOGÍA
 LIC. EN ENFERMERÍA
 MÉDICO CIRUJANO
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES

- **UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
 LIC. EN EDUCACIÓN
 LIC. EN EDUCACIÓN DE ADULTOS
 LIC. EN EDUCACIÓN INDÍGENA
 LIC. EN ENSEÑANZA DEL FRANCÉS
 LIC. EN PEDAGOGÍA
 LIC. EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA
 LIC. EN SOCIOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN
- **UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE MÉXICO**
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN FILOSOFÍA
 LIC. EN TEOLOGÍA
 LIC. EN CIENCIAS RELIGIOSAS
 LIC. EN DERECHO CANÓNICO
- **UNIVERSIDAD SALESIANA, A. C.**
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN
 LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
 LIC. EN CONTADURÍA
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN PEDAGOGÍA
 LIC. EN PSICOLOGÍA
- **UNIVERSIDAD SIMÓN BOLIVAR**
 ING. EN ALIMENTOS
 ING. EN ELECTRÓNICA Y COMUNICACIONES
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 LIC. EN BIOLOGÍA
 LIC. EN COMUNICACIÓN Y MULTIMEDIOS
 LIC. EN DISEÑO DE LA COMUNICACIÓN VISUAL
 LIC. EN EDUCACIÓN PRIMARIA
 LIC. EN MERCADOTECNIA
 LIC. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
 QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO
- **UNIVERSIDAD ST. JOHN'S, S.C.**
 LIC. EN CONTADURÍA
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN EDUCACIÓN PREESCOLAR
 LIC. EN EDUCACIÓN PRIMARIA
- **UNIVERSIDAD TECMILENIO**
 ING. EN ADMINISTRACIÓN DE LA
 MANUFACTURA
 ING. EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
 ING. EN SISTEMAS DE LOGÍSTICA

ING. INDUSTRIAL
 ING. EN INTELIGENCIA DE MERCADOS
 ING. EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
 ING. EN PROCESOS ORGANIZACIONALES
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL
 LIC. EN MERCADOTECNIA
 ING. EN COMPUTACIÓN FINANCIERA
 ING. EN DESARROLLO DE SOFTWARE
 ING. EN SEGURIDAD COMPUTACIONAL
 ING. EN SISTEMAS DE COMPUTACIÓN ADMINISTRATIVA

▪ **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA AMERICANA**

ING. EN TELEMÁTICA
 LIC. EN ACTUARÍA
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN
 LIC. EN CONTADURÍA
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN DISEÑO
 LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
 LIC. EN INTÉRPRETE Y TRADUCCIÓN
 LIC. EN MERCADOTECNIA

▪ **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO**

ARQUITECTO
 ING. CIVIL
 ING. EN ELECTRÓNICA Y DE COMUNICACIONES
 ING. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
 ING. INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS
 ING. MECÁNICO
 ING. QUÍMICO
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA
 LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
 LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
 LIC. EN ECONOMÍA
 LIC. EN FINANZAS
 LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
 LIC. EN MERCADOTECNIA
 CIRUJANO DENTISTA

▪ **UNIVERSIDAD UNIVER**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 LIC. EN CONTADURÍA
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN INFORMÁTICA
 ING. ARQUITECTO
 LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
 LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL Y ADUANAS

LIC. EN DERECHO
 LIC. EN DISEÑO GRÁFICO
 LIC. EN MERCADOTECNIA
 LIC. EN PEDAGOGÍA
 LIC. EN PSICOLOGÍA
 LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA
 LIC. EN PSICOLOGÍA

▪ **UNIVERSIDAD WESTHILL**

ARQUITECTO
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 LIC. EN CIENCIAS BIOLÓGICAS
 LIC. EN CONTADURÍA
 LIC. EN DERECHO
 LIC. EN INFORMÁTICA
 LIC. EN MERCADOTECNIA
 LIC. EN ODONTOLOGÍA
 LIC. EN PEDAGOGÍA
 LIC. EN PSICOLOGÍA
 LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES
 MÉDICO CIRUJANO

▪ **UNIVERSIDAD YMCA**

CONTADOR PÚBLICO
 ING. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO LIBRE
 LIC. EN DERECHO

Anexo 4. Vacantes en Redes Sociales

The image shows a screenshot of the Twitter profile for Page Personnel Mex (@PagePersonnelMx). The profile header includes the company name, bio, and statistics: 1,839 tweets, 145 following, and 924 followers. A sidebar on the left contains a registration form and navigation links. The main content area displays a list of tweets, with two tweets highlighted below the screenshot.

Page Personnel Mex @PagePersonnelMx
 Page Personnel se especializa en el reclutamiento y selección de profesionales para mandos intermedios a gerencia junior, de forma permanente o temporal.
 México · <http://www.pagepersonnel.com.mx>

Permanece en contacto con Page Personnel Mex
 Únete a Twitter hoy mismo

Nombre completo

Correo electrónico

Contraseña

Regístrate

Tweets

- Seguendo
- Seguidores
- Favoritos
- Listas
- Imágenes recientes

Tweets

Page Personnel Mex @PagePersonnelMx
 ¿Buscas un nuevo #empleo? Conoce nuestras más de 260 oportunidades laborales aquí ow.ly/9frYz #vacantesPP
 3:01 pm - 27 feb 12 vía HootSuite · Detalles
 Responder Retwittear Favorito

Page Personnel Mex @PagePersonnelMx
 SENIOR FINANCIAL ANALYST. International company leader in telecommunication industry. Mexico City ow.ly/9iHA9 #empleo #vacantesPP
 1:31 pm - 27 feb 12 vía HootSuite · Detalles
 Responder Retwittear Favorito

Page Personnel Mex @PagePersonnelMx
 México genera empleos en momentos de crisis: OCDE ow.ly/9hXim
 10:01 am - 27 feb 12 vía HootSuite · Detalles
 Responder Retwittear Favorito

Page Personnel Mex @PagePersonnelMx 19h
 INGENIERO DE SERVICIO. Empresa líder en su ramo. México ow.ly/9hXCb #empleo #vacantesPP

Page Personnel Mex @PagePersonnelMx 22h
 Los perfiles juniors deben estar más preparados para destacar en

Page Personnel Mex @PagePersonnelMx
 ¿Buscas un nuevo #empleo? Conoce nuestras más de 260 oportunidades laborales aquí ow.ly/9frYz #vacantesPP
 3:01 pm - 27 feb 12 vía HootSuite · Detalles
 Responder Retwittear Favorito

Page Personnel Mex @PagePersonnelMx 2h
 SENIOR FINANCIAL ANALYST. International company leader in telecommunication industry. Mexico City ow.ly/9iHA9 #empleo #vacantesPP

TalentoL'OréalMéxico @LOreal_Mx
 Empresa #1 en belleza con más de 23 marcas líderes a nivel internacional, presente en 130 países. MORE BUSINESS, MORE AMBITION, MORE GLOBAL, MORE PASSION!!
<http://www.loreal.com.mx>

146 TWEETS
 0 SIGUIENDO
 856 SEGUIDORES

Permanece en contacto con TalentoL'OréalMéxico
 Únete a Twitter hoy mismo

Nombre completo
 Correo electrónico
 Contraseña
 Registrarse

Tweets

- TalentoL'OréalMéxico @LOreal_Mx 24 de feb
 Muchas a gracias a los que nos visitaron el día de ayer en la feria de reclutamiento del ITAM, los esperamos el próximo 15 de Marzo en Ibero
- TalentoL'OréalMéxico @LOreal_Mx 15 de feb
 Marqué como favorito un video de @YouTube youtu beipeNaf'sZ4JE7a Visita CEO Jean-Paul Agon L'Oréal México m
 Ver video
- TalentoL'OréalMéxico @LOreal_Mx 15 de feb
 Subí un video a @YouTube youtu beipeNaf'sZ4JE7a Visita CEO Jean-Paul Agon L'Oréal México mov
 Ver video
- TalentoL'OréalMéxico @LOreal_Mx 14 de feb
 Que tengan un excelente día del AMOR y la AMISTAD! Muchas gracias por ser parte de esta gran comunidad
- TalentoL'OréalMéxico @LOreal_Mx 14 de feb
 TIP DEL DÍA. Buscamos a nuestro próximo "Becario de Comunicación Coporativa", si quieres aplicar, juega REVEAL y subir tu CV, feliz día!
- TalentoL'OréalMéxico @LOreal_Mx 10 de feb
 New #job: Becario Comunicación Corporativa Ubicación: México...
tinyurl.com/S9g48v - #vacante #job

TalentoL'OréalMéxico @LOreal_Mx 14 de feb
TIP DEL DÍA: Buscamos a nuestro próximo "Becario de Comunicación Coporativa", si quieres aplicar, juega REVEAL y subir tu CV, feliz día!

GOBIERNO FEDERAL STPS México @STPS_mx
 Secretaría del Trabajo y Previsión Social
 México <http://www.stps.gob.mx>

1.047 TWEETS
 58 SIGUIENDO
 20.113 SEGUIDORES

Permanece en contacto con STPS México
 Únete a Twitter hoy mismo

Nombre completo
 Correo electrónico
 Contraseña
 Registrarse

Tweets

- Rosalinda Vélez @RosalindaVelezJ 4h
 La tasa de desempleo a nivel nacional registró su más importante disminución para un mes de enero, desde 2008 bit.ly/AoD0rt
 Retwitteado por STPS México
- Rosalinda Vélez @RosalindaVelezJ 24 de feb
 Reconozco la paciencia y esfuerzo demostrados por los trabajadores de Mexicana de Aviación para preservar su empleo bit.ly/zy09Fa
 Retwitteado por STPS México
- Rosalinda Vélez @RosalindaVelezJ 24 de feb
 En la STPS celebramos que el Juez del Concurso de Mexicana haya constatado la existencia de recursos de Med Atlántica bit.ly/zy09Fa
 Retwitteado por STPS México
- STPS México @STPS_mx 24 de feb
 Sigue los tweets de la Secretaria Rosalinda Vélez Juárez en su cuenta oficial (con palomita) @RosalindaVelezJ
- INEGI @INEGI_INFORMA 24 de feb
 Indicadores de ocupación y empleo. En el primer mes de 2012 la tasa de desocupación fue de 4.73% respecto a la PEA bit.ly/AoD0rt
 Retwitteado por STPS México
- STPS México @STPS_mx 24 de feb
 Una sincera felicitación a la CTM y a su secretario general Joaquín Gamboa Pascoe por el 76 aniversario de la fundación de la central obrera

- STPS México** @STPS_mx 16 de feb
 Entérate de las actividades de la titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Rosalinda Vélez en [@RosalindaVelezJ](#)
- STPS México** @STPS_mx 15 de feb
 ¿Buscas trabajo? visita [empleo.gob.mx](#) o marca 01800 8412020
 Servicio de [#empleo](#) gratuito y en todo el país con más de 165 mil ofertas
- STPS México** @STPS_mx 15 de feb
 Mañana jueves 16 feria del [#empleo](#) en Nuevo León: Plaza Comercial la Fe Av. Rómulo Garza 100 col. La Fe, San Nicolás de los Garza

LinkedIn Tipo de cuenta: Básica Raquel Rentería [Añadir contactos](#)

Inicio Perfil Contactos Grupos Empleos Buzón Empresas Más Gente Buscar... [Avanzada](#)

Free Break Room Snacks - Order your business supplies at Betty Mills and Get Free Yummy Snacks! - From Victor Hanna

Evelyn Valencia EmpleosTI 2

Account Manager en EMPLEOS TI
 Querétaro y alrededores, México | Servicios y tecnología de la información

Actual **Account Manager en EMPLEOS TI**

Contactos **500+** contactos

Sitios web [Sitio web de la empresa](#)
[LinkedIn-Grupo de Vacantes TI](#)
[Facebook-Grupo de Vacantes TI](#)

Twitter [Segui](#)

Perfil público <http://mx.linkedin.com/in/empleosti>

[Compartir](#) [PDF](#) [Imprimir](#) [Marcar](#)

Extracto

Conectar

[Enviar mensaje InMail](#)
[Pedir que un contacto os presente](#)
[Guardar el perfil de Evelyn Valencia](#) ?

Ads by LinkedIn Members

 **Grupo Smartekh**
 Dedicados a ayudar a ser más competitivos con los mejores servicios.

 **International Fishing**
 Log on today

 **Do What You Want Online**
 And Get Paid For Helping Others Do The Same. Learn More Today!

Anexo 5. Formulario de Entrevista

Antes de comenzar la entrevista el reclutador debe considerar:

- Presentarse de forma cordial
- Mostrar empatía, calidez, seguridad y autoridad
- Cuidar la forma de expresarse, lenguaje y tono de voz

PREGUNTAS	APLICA PARA LOS PUESTOS	
Confirmación de datos		
Nombre completo, dirección (tiempo viviendo en la vivienda, casa propia, rentada), edad, fecha de nacimiento.	Operativos medios Gerenciales	Mandos Directivos
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?	Operativos medios Gerenciales	Mandos Directivos
¿Cuál es su sueldo deseado/preterido?	Operativos medios Gerenciales	Mandos Directivos
¿Posee disponibilidad inmediata? (Tomar nota si se está trabajando en ese momento)	Operativos medios Gerenciales	Mandos Directivos
Nombre de las empresas, periodos laborados, nombre de jefes directos o a quien se reportaba directamente, sueldos y prestaciones percibidas, horarios de trabajo, motivo de separación.	Operativos medios Gerenciales	Mandos Directivos
¿Se pueden solicitar referencias laborales? Si, No ¿Por qué?	Operativos medios Gerenciales	Mandos Directivos
Personalidad		
¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas y cuáles sus debilidades o áreas de oportunidad?	Operativos medios Gerenciales	Mandos Directivos
¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corto plazo (inmediatos, no más de 3 meses), mediano (De 3 a 6 meses) y largo plazo (a partir de un año o 2 años)?	Operativos medios Gerenciales	Mandos Directivos
¿Cómo se describe?	Operativos medios Gerenciales	Mandos Directivos
¿Por qué considera que debemos contratarlo a usted sobre los demás candidatos?	Mandos medios Gerenciales	Directivos
Intereses		
¿Por qué eligió este puesto...?	Mandos medios Gerenciales	Directivos
¿Qué espera de este puesto?	Mandos medios Gerenciales	Directivos
¿Cuál es su trabajo ideal?	Mandos medios Gerenciales	Directivos

Mencióneme algunos ejemplos de experiencias satisfactorias en la Empresa... Y unas poco satisfactorias.	Mandos medios Gerenciales
Describe una situación en la que trabajó bajo mucha presión y dio mayor esfuerzo	
¿Trabaja en actividades fuera de la empresa referentes a su profesión? ¿Cuáles? ¿Por qué?	Mandos medios Gerenciales
Mencione cuáles son las fuentes o medios por los que se mantiene informado sobre actividades o noticias novedosas relativos a su cargo	Gerenciales Directivos
Si tuviera que elegir un departamento o área para realizar cambios o modificaciones cuál sería y porqué	Gerenciales Directivos
¿A qué dedica su tiempo libre?	
Cualidades	
¿Alguna vez no concluyó una tarea debido a que no entendió bien las indicaciones? Indique un ejemplo	Operativos Mandos medios Directivos Gerenciales
¿En alguna ocasión dio instrucciones de cómo realizarse una tarea y ésta se ejecutó mal? Diga un ejemplo ¿A qué se atribuye la mala realización?	Gerenciales Directivos (Personal a cargo)
¿Ha conversado con su jefe sobre sus logros y dificultades?	Operativos Mandos medios Directivos Gerenciales
¿Presentó en algún momento propuestas-sugerencias a su jefe directo o superiores? ¿Fueron rechazadas o aceptadas? ¿Cómo se sintió?	Operativos Mandos medios Directivos Gerenciales
Nombre la mejor y peor experiencia en su equipo de trabajo	Operativos Mandos medios Directivos Gerenciales
Mencione qué tuvo que aprender para desempeñar de mejor manera su puesto de trabajo. ¿Cuánto tiempo le llevo conseguirlo?	Operativos Mandos medios Directivos Gerenciales
¿Qué hace cuándo se percata de que sus logros o metas no se están cumpliendo?	Operativos Mandos medios Directivos Gerenciales
Describe una situación en la que se tuvo que adaptar de manera rápida a ambientes nuevos.	Mandos medios Gerenciales Directivos
¿Bajo qué momentos o actividades consulta o pide asesoría profesional?	Mandos medios Gerenciales Directivos
¿Cuántas ocasiones y en cuáles ha tenido que llevarse trabajo a casa?	Mandos medios Gerenciales Directivos

NOTA: No sólo debe tomarse en cuenta la expresión oral sino la congruencia y relación que hay entre lo que se responde con su actitud.

Anexo 6. Lista de Competencias

Las competencias se evalúan de acuerdo al grado que requiere el puesto.

Ejemplo:

La competencia de trabajo en equipo que debe tener un mando medio o supervisor será de un grado bueno ya que deberá integrarse con el personal que colaboré marcando objetivos. Por tanto éstas varían de acuerdo a la organización y al puesto.

Los grados de competencia son:

Grado A. Alto Grado B. Buen Grado C. Mínimo necesario Grado D. Insatisfactorio

Definición de la competencia **Trabajo en equipo**: Es la habilidad para anticipar activamente en la consecución de una meta común. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

Grado	Definición del grado de acuerdo a la competencia	Nivel de Puesto
Grado A.	Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito de personal. Su visión del equipo incluye además a sus jefes y colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como socios. Anima y motiva a los demás.	Directivos y Gerenciales
Grado B.	Tiene comunicación y contribuye con jefes y colaboradores. Tiene visión de trabajo en equipo y lo promueve. Motiva a los demás y reconoce sus méritos.	Supervisores
Grado C.	No tiene buena comunicación con jefes y colaboradores. Intenta lograr un ambiente de colaboración pero no siempre lo logra. Ocasionalmente intenta motivar a su personal.	Puestos que no requieren de integración de equipo
Grado D.	Escasa comunicación y visión de equipo. Trabaja individualmente sin aceptar opiniones de otros. No dedica tiempo para animar a sus colaboradores y éstos no lo ven como parte del grupo.	Mandos Operativos

Preguntas posibles para evaluar la competencia

- ¿Cuáles son sus virtudes, según sus subordinados-colaboradores?
- ¿Alguna vez tuvo que delegar responsabilidades?
- ¿Con qué tipo de personas prefiere trabajar?

- ¿Sus colaboradores recurren a usted para plantear problemas privados?

Anexo 7. Pruebas Psicométricas

Catálogo de pruebas psicométricas para el área laboral

TIPO DE PRUEBA	PERSONALIDAD				
NOMBRE DE LA PRUEBA	OBJETIVO	NIVEL JERARQUICO	PUESTOS SUGERIDOS	APLICACIÓN / DURACIÓN	MATERIAL
NEGO, Test de Habilidades en la Negociación	Evaluación de diferentes aspectos implicados en la negociación (ascendencia, sumisión, argumentos, respuestas populares, etc.)	Operativos Mandos medios	Vendedores Promotor financiero Puestos que su objetivo final sea lograr la aceptación de productos, servicios o ideas.	Individual o colectiva, adultos Duración: 20 a 30 minutos.	Manual de aplicación, cuadernillo, hoja de registro,
Perfil de Estrés (Kenneth M. Nowack)	Identifica las áreas relacionadas con la posible enfermedad para prevenir un riesgo de salud, ayudando a la persona a tolerar las consecuencias dañinas del estrés cotidiano.	Operativos Mandos medios Gerenciales Directivos	Todos los puestos	Individual o colectiva, adultos Duración: 20 a 25 minutos.	Manual, Cuadernillos, Formas de respuesta y calificación
Test de los Colores de Luscher	Señala rasgos de personalidad y afrontamiento al estrés.	Operativos Mandos medios Gerenciales Directivos	Todos los puestos	Individual, jóvenes y adultos. Duración: 5 a 10 minutos.	Manual, tarjetas, hoja de respuestas.

<p>IPV</p> <p>Inventario de Personalidad para Vendedores</p>	<p>Mide la disposición general para la venta y nueve rasgos de personalidad: Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí mismo, Tolerancia a la frustración, Combatividad, Dominancia, Seguridad, Actividad y Sociabilidad.</p>	<p>Mandos medios</p> <p>Gerenciales</p> <p>Directivos</p>	<p>Director de cuenta</p> <p>Ejecutivo de cuenta</p> <p>Gerente de ventas regional</p> <p>Promotor financiero</p> <p>Vendedor de campo</p>	<p>Individual o colectiva, adultos</p> <p>Duración: 40 a 45 minutos.</p>	<p>Manual, Cuadernillo,</p> <p>Hoja de respuestas y hojas de calificación.</p>
<p>16 PF-AB</p> <p>Cuestionario de Personalidad</p>	<p>Evalúa rasgos de personalidad, estos factores se muestran de manera bipolar como:</p> <p>A-Reservado - abierto</p> <p>B-Pensamiento concreto - abstracto</p> <p>C-Emocionable - estable</p> <p>E-Conformista - agresivo</p> <p>F-Moderado - impulsivo</p> <p>G-Evasión reglas - perseverante</p>	<p>Mandos medios</p>	<p>Auditor</p> <p>Director de importaciones y exportaciones</p> <p>Director jurídico</p> <p>Gerente de mercadotecnia</p> <p>Ingeniero agrónomo</p> <p>Jefe de almacén</p> <p>Jefe de contabilidad</p> <p>Jefe de finanzas</p> <p>Soporte técnico</p> <p>Supervisor de piso</p>	<p>Individual o colectiva, adultos</p> <p>Duración: 45 a 60 minutos.</p>	<p>Manual de aplicación, cuadernillo de anotación, plantillas de corrección, hoja de respuesta.</p>

<p>BFQ</p> <p>Cuestionario</p> <p>“BIG – FIVE”. (Sistematizado)</p>	<p>Evaluación de diez subdimensiones de la personalidad y una escala de distorsión.</p>	<p>Mandos medios</p> <p>Gerenciales</p> <p>Directivos</p>	<p>Asistente de compras</p> <p>Programador web</p> <p>Ejecutivo de cuenta</p> <p>Consultor de seguridad</p> <p>Jefe de Información</p> <p>Redactor</p> <p>Gerente de marca</p> <p>Promotor financiero</p>	<p>Individual o colectiva, adultos</p> <p>Duración: 20 a 30 minutos.</p>	<p>Manual de aplicación, cuadernillo de anotación, 6 plantillas de corrección, hoja de respuesta, hoja de perfil.</p>
---	---	---	---	--	---

Nota: La mayoría de las pruebas ya se encuentran digitalizadas y pueden ser resueltas vía remota. La calificación y entrega de reporte de resultados es de forma automática e inmediata.

TIPO DE PRUEBA	INTELIGENCIA				
NOMBRE DE LA PRUEBA	OBJETIVO	NIVEL JERARQUICO	PUESTOS SUGERIDOS	APLICACIÓN / DURACIÓN	MATERIAL
BETA Test de Inteligencia General	Evaluación de la inteligencia	Operativos	Auxiliar de mantenimiento Choferes Guardias de seguridad Montacarguista	Individual o colectiva, adultos Duración: 15 a 20 minutos.	Manual, cuadernillo de anotación, plantillas de calificación.
TERMAN MERRILL, Escala de Inteligencia	Evaluación de la inteligencia a través de subpruebas (series).	Operativos Mandos medios Gerenciales	Todos los puestos	Individual, jóvenes y adultos Duración: 60 a 90 minutos.	Manual, cuaderno de examen, plantillas de calificación.
WAIS – III Escala de Inteligencia de Wechsler para adultos III	Evaluación de la capacidad intelectual por medio de subpruebas, como: Comprensión verbal, Organización perceptual, Velocidad de procesamiento, entre otras	Mandos medios Gerenciales Directivos	Todos los puestos	Individual, adultos Duración: 60 a 95 minutos.	Manual de aplicación, conjunto de estímulos, plantilla de calificación.
Test de Dominos	Mide capacidad intelectual	Mandos medios Gerenciales Directivos	Auditor Director de importaciones Director jurídico	Individual o colectiva, jóvenes o adultos Duración: 30 a 45 minutos.	Cuadernillo para administración, hojas de respuestas, manual.

Nota: Algunas pruebas ya se encuentran digitalizadas y pueden ser resueltas vía remota. Calificación y entrega de reporte de resultados de forma automática e inmediata.

TIPO DE PRUEBA	PROYECTIVAS				
NOMBRE DE LA PRUEBA	OBJETIVO	NIVEL JERARQUICO	PUESTOS SUGERIDOS	APLICACIÓN / DURACIÓN	MATERIAL
H-T-P Test de la Casa, el Árbol y la persona (House-Tree-Person)	Se analiza la relación que tiene el candidato con los demás y con su ambiente familiar.	Operativos Mandos medios Gerenciales	Analista de calidad Auditor Ayudante general Coordinador de producción Ejecutivo de cuenta Gerente de marketing Guardias de seguridad Jefe de almacén Jefe de contabilidad Recepcionista Supervisor de logística y distribución Técnico electricista	Individual, jóvenes adultos Duración: 20 minutos.	Manual de aplicación, hojas blancas, lápiz.
Test Proyectivo de Karen Machóver (La Figura Humana)	Evaluación de la personalidad a través del dibujo de una figura humana. La figura dibujada es en cierto modo una representación o proyección de la propia personalidad y del papel que ésta desempeña en su medio ambiente.	Operativos Mandos medios Gerenciales Directivo	*Todos los puestos Analista de calidad Ayudante general Coordinador de producción Guardias de seguridad Instalador de vallas eléctricas Recepcionista	Individual. Duración: Variable	Manual de aplicación, hojas blancas, lápiz.

<p>Persona bajo la lluvia</p>	<p>Evaluación de las defensas que tiene la persona antes situaciones estresantes.</p>	<p>Operativos Mandos medios Gerenciales Directivo</p>	<p>*Todos los puestos Almacenista Analista de SAP Auxiliar de embarques Ayudante general Cajero Call center Chofer Desarrollador JAVA Generalista de recursos humanos Gerente de operaciones Jefe de cobranza Supervisor de piso</p>	<p>Individual. Duración: Variable</p>	<p>Manual de aplicación, hojas blancas, lápiz.</p>
-------------------------------	---	---	--	---	--

Anexo 8. Solicitud de Referencias Laborales

EMPRESA:					
NOMBRE DEL CANDIDATO:					
PUESTO QUE OCUPÓ:					
FECHA DE INGRESO:		FECHA DE SALIDA:			
SUELDO INICIAL:		SUELDO FINAL:			
MOTIVO DE SEPARACIÓN:					
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:			
MARQUE CON UNA X EN LA DESCRIPCIÓN CORRESPONDIENTE					
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
Puntualidad y Asistencia					
Cumplimiento de Responsabilidades					
Honestidad					
Trabajo en Equipo					
Desempeño					
Otra /Cuál:					
LO CONTRATARIA NUEVAMENTE		SI		NO	
¿POR QUÉ MOTIVO?					
OBSERVACIONES					
Brevemente, cómo describiría el periodo que laboró en su empresa:					
PERSONA QUE PROPORCIONA LOS DATOS		DATOS DE CONTACTO		TELÉFONO	
				E-MAIL	
PUESTO					

Anexo 9. Reporte de Integración

NOMBRE _____
 EDAD _____
 DATOS DE CONTACTO _____
 ESCOLARIDAD _____
 PUESTO _____

CONTEXTO FAMILIAR

“Nombre Del Candidato”. vive con _____
 Sus gastos mensuales ascienden a \$ _____
 Sus pretensiones económicas a \$ _____

TRAYECTORIA LABORAL

Laboró para “Nombre de la empresa” en “fecha de ingreso” y se desempeñó como “Puesto” durante “Meses o años de estancia”, percibiendo “sueldo”. Se retira de la empresa por “Motivo de separación”.

Actualmente trabaja en “Nombre de la empresa”, inicialmente ocupó el puesto de “Puesto desempeñado” (Sueldo percibido) y al presente desempeña el cargo de “Nombre del puesto” (sueldo percibido).

Desea cambiar de empleo por: “Mencionar los motivos”

EXAMEN

CALIFICACIÓN

EXAMEN	CALIFICACIÓN

FORTALEZAS

DEBILIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES

PRONÓSTICO LABORAL

Puede desempeñar bien actividades de: _____.
 Tiende a _____.
 Se siente cómodo en situaciones de _____.
 Requiere supervisión _____.

ELABORO:

FECHA:

FIRMA:

Anexo 10. Reporte de Integración Detallado

“Nombre de la Empresa”

Área: Recursos Humanos

Puesto: Supervisor de Reclutamiento y Selección

1.- Pruebas en integración:

- **16PF:** Revela a manera de gama la personalidad; con 16 factores evaluados como la sociabilidad, seguridad en sí mismo, responsabilidad, etc.
- **Persona Bajo la lluvia:** Rasgos de personalidad, proyección de sí mismo; enfrentamiento al medio ambiente hostil.
- **Test de Colores de Max Lüscher:** Describe el estado y estabilidad emocional en ese momento de la persona.
- **Zavic:** Valores o motivadores de la persona.
- **Terman Merril:** Evalúa la inteligencia en dos grandes tópicos, verbal y no verbal.
- **Cleaver:** Nos revela el nivel de compatibilidad del puesto con las características de la persona, obteniendo el nivel de empuje, influencia, constancia, apego, comportamiento en situaciones normales y bajo presión, así como sus áreas a motivar.
- **Moss:** Muestra la forma de adaptabilidad de la persona en diferentes situaciones sociales.
- **Test “Reconoce tus Fortalezas”:** Conocimiento de los talentos, comprensión del modelo de personalidad y estilo de conducirse de la persona.

2.- Integración de Evaluación en suma con la Entrevista profunda

3.- Observaciones y recomendaciones

Integración de la Evaluación:

Carlos, muestra un pensamiento abstracto, se exhibe como una persona perseverante y curioso, utiliza sus recursos internos (Estratega, Sociable, Transgresor) como apoyo en la solución de problemas.

Es una persona con una fuerte estructura del “yo”, por lo que es consciente de su personalidad; que en consecuencia, le provoca se y se ve influenciado a actuar de acuerdo al medio que lo rodea, está atento de lo que pasa a su alrededor, así mismo, supera las amenazas tanto internas como externas. Se percibe como realista y emocionalmente estable.

Tiende a ser calculador, frío y hasta un tanto “aparente”, mostrando así una máscara social que le permite mostrar aquellos rasgos que puedan generar alguna respuesta por parte de la gente. Utiliza su destreza como preocupándose o ayudar a la gente con el fin de poder lograr lo que desea o lo que planea.

Asume un rol de observador, fortaleciendo su talento estrategia y favoreciéndolo en conseguir lo quiere a costa de lo que sea, pasando por encima de la gente.

Cuando trabaja en equipo busca ser dominante ya que cuenta con alto sentido común para las relaciones humanas, teniendo el control ser muestra agresivo o inquisitivo, diciendo lo que piensa utilizando el sarcasmo hiriendo a los demás con sus comentarios. Es autoritario y actúa con terquedad, le cuesta trabajo seguir una línea de mando, ya que da una opinión aunque no se la pidan, si ve algún error no tarda en mencionarlo.

Su desempeño cambia cuando él tiene la autoridad y responsabilidad, sin embargo, puede ser demasiado crítico cuando la gente no cumple con sus expectativas estando muy centrado en el porqué de las cosas.

Muestra ser una persona moral, sin embargo, es muy notorio que no se somete a las reglas que están impuestas por la sociedad o líneas de mando dentro la empresa, ya que su comportamiento ante una situación suele ser impredecible. Se adapta con facilidad en el medio que lo rodea, debido a su seguridad, no está propenso a desarrollar culpa, así que no le preocupan las críticas de los demás tiende a estar libre de celos y envidias.

Trabaja largas jornadas laborales, muestra entusiasmo en realizar sus actividades, por tanto, entre más actividades tiene más cosas quiere hacer, no obstante, empieza el trabajo y deja que otros lo terminen, funciona con altos niveles de estrés, le gusta correr riesgos y buscar nuevas aventuras de igual manera, prefiere un ambiente siempre cambiante ya que pierde el interés muy rápidamente. Cuando su trabajo es cotidiano y hasta rutinario puede generar nuevos proyectos desafiando lo aprobado. Lo cual contrasta con la estabilidad y lealtad que se requiere dentro de una empresa. Su movilidad puede llegar a perturbar a los demás colaboradores y/o personas que son pasivas hasta el grado de inquietarlas, por lo que requiere ser supervisado. En caso de dificultades tiende a mantener la calma y buscado una solución rápida para salir del problema, pues se caracteriza por resolver sus propios problemas lo cual quiere decir que tiene una “adecuada” resolución de problemáticas interpersonales y un estilo de actuar un tanto “manipulador”.

Reporte de Entrevista

CONCEPTO	FAVORABLE	REGULAR	DESFAVORABLE
EXPERIENCIA LABORAL:			
Estabilidad laboral	X		
Adaptabilidad	X		
Eficiencia	X		
Motivación en el trabajo	X		
Relación con compañeros y superiores	X		
Liderazgo	X		
Responsabilidad		X	
DATOS FAMILIARES:			
Nivel socioeconómico	X		
Responsabilidad	X		
Relaciones familiares	X		
Ingresos familiares	El sueldo se ajusta a sus gastos mensuales.		
ESTUDIOS:			
Logros		X	
Capacidades	X	X	
INTERESES:			
Actividades sociales	X		
Intereses, metas y valores		X	

Observaciones y recomendaciones:

Se considera un candidato adecuado, pero con algunas reservas para desempeñar el puesto de Supervisor de Reclutamiento y Selección, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- *El notable nivel intelectual y visión estratégica que posee Carlos, permite considerar y esperar de él el aceptable acatamiento de la realización de sus actividades. Sin embargo, no debe dejarse de lado que en su particular estilo de comportamiento personal, dentro del no respeto y cumplimiento de las normas así como en los valores primarios demandados en el puesto, ya que es un área de servicio, se perfila de manera prácticamente contraria lo solicitado o demandado por el puesto dentro del área de Recursos Humanos. Motivo por el cual la compatibilidad con los requerimientos del puesto disminuye notablemente.*
Tiene una necesidad de engrandecer su imagen personal pública, tanto que pueden verse afectadas sus relaciones laborales y sociales para ver logradas sus metas y mantener protegida, segura, la opinión positiva que los demás tienen para con él.
El puesto demanda una persona con valores profesionales de manera tácita, tales como el respeto, justicia, no obstante su actitud y forma de conducirse discrepa con el poco apego a las normas. Y la honestidad es un valor requerido en el puesto.
Asimismo, debe acentuarse que en él resalta una actitud incisiva o transgresora más elevada y con inclinación negativa en relación a las que el puesto puede solicitar.
- *Respecto a las cuestiones técnicas para el puesto y de conocimientos, éstos son buenos, pero muestra poca experiencia y se sabe no “experto” dentro de lo que realiza, pero que las circunstancias lo han colocado en el lugar que actualmente ocupa, su objetivo principal se ubicaba dentro del desarrollo del área clínica de la psicología, al ver frustrado el logro por la situación de inexperiencia al término de su licenciatura (En el status de pasante), ingresa al ámbito industrial-laboral de la psicología aprendiendo “sobre la marcha” y bajo una capacitación que deja ver durante la entrevista como “expedita”.*
- *El proceso de pensamiento del ocupante de la posición de Supervisor de Reclutamiento y Selección deberá ser analítico, preciso, ordenado y sistemático, realizando trabajos específicos, por lo que Carlos tiene un aprobado nivel de la demanda para cumplir con las funciones y actividades propias del mismo, pero mostrará interés al grado de expresarse inquisitivo y permanecer en la búsqueda constatare de actividades que le permitan la obtención de datos cuantificables.*
- *En general, se observa posibilidad de un desempeño aceptable en cuanto a los requerimientos intelectuales, pues hay una compatibilidad admisible en relación al perfil del puesto genérico de Reclutamiento y Selección.*

Por tanto, Carlos podrá analizar e investigar de manera extensa los entornos laborales y las causales de los problemas, para poder resolverlos en la empresa. Carlos es una persona analítica y estratega, por lo que presenta una gran capacidad para analizar los problemas que se le presenten a profundidad, decidiendo a partir de un análisis profundo y dedicado. Más aun cuando se vean involucrados o estén de por medio sus intereses. Es una persona con habilidad para socializar e interrelacionarse con las personas que le demanden su servicio, lo que le permite pertenecer y trabajar con y/o para la gente de manera interpersonal, sensible emocional e intuitiva. Las decisiones y reconocimiento de sus logros deberán hacerse a la luz pública, en especial de actividades y/o metas de tipo laboral más que sentimental o cualitativo.

Al evaluado se le pide que se sirva o se conduzca honestamente con los otros a través de su propio reconocimiento de capacidades, talentos. Determinar una forma de trabajo bajo un buen esquema de planeación para fortalecer su área de mejora, la desorganización. Mostrar una imagen real y positiva de su persona en el desempeño de las actividades de trabajo, ajustándose a las reglas y normas que le facilitarán una convivencia más sana para efectos profesionales en el tema de ética y respeto; puesto que reside un área delicada y primordial en la empresa, el trato con el capital humano, que bajo su estilo particular y “normado” por los lineamientos de “La Empresa”, resulta o no el ingreso del personal a la misma.

Anexo 11. Carta de Agradecimiento

Ejemplo 1.

AGRADECIMIENTO POR PARTICIPACIÓN EN EL CONCURSO DE SELECCIÓN

Estimad@ _____,

Sirva el presente para hacerle llegar mis calurosos saludos a nombre de la Empresa “_____”.

Al mismo tiempo expresarle nuestro sincero agradecimiento por concursar en el proceso de selección para la cubrir la Vacante en la cual amablemente participó. Le comento que ésta ya ha sido cubierta, por tanto le nuestro nuestra gratitud, así como el reconocimiento por el esmero que expresó durante el proceso.

Seguros de contar con su atención al presente y mantener comunicación en próximos concursos.

Quedo a sus órdenes. Reciba un cordial saludo,

Atentamente

Ejemplo 2.

AGRADECIMIENTO POR PARTICIPACIÓN EN EL CONCURSO DE SELECCIÓN

Estimad@ _____,

“La empresa” agradece tu interés en pertenecer a nuestro equipo de trabajo, tu entusiasmo y participación en el proceso de selección para el puesto de “_____”.

Consideramos que tu experiencia profesional y aptitudes son buenas; sin embargo, hemos seleccionado a otro candidato que a partir de lo que solicitamos se adecúa mejor a nuestras necesidades. Mantendremos tus datos en nuestra cartera de aspirantes para considerarte en futuras vacantes, tomando en cuenta tus áreas de interés. De ser necesario solicitarte una nueva entrevista, nosotros nos comunicaremos contigo.

Te deseamos éxito profesional en tú búsqueda de empleo y reiteramos nuestro agradecimiento.

Recibe un saludo cordial, quedo de ti.

Ejemplo 3.**AGRADECIMIENTO POR PARTICIPACIÓN EN EL CONCURSO DE SELECCIÓN**

Estimad@ _____,

“La empresa” agradece tu interés en pertenecer a nuestro equipo de trabajo, tu entusiasmo y participación en el proceso de selección para el puesto de “ _____”.

Consideramos que tu experiencia profesional y aptitudes son buenas; sin embargo, como se comentó en su momento nuestro presupuesto está por debajo de tu rango salarial, motivo por el cual mantendremos tus datos en nuestra cartera de aspirantes para considerarte en futuras vacantes, tomando en cuenta tus áreas de interés y perfil profesional.

De ser necesario solicitarte una nueva entrevista, nosotros nos comunicaremos contigo.

Te deseamos éxito profesional y reiteramos nuestro agradecimiento.

Seguros de contar con tu atención al presente,

Recibe un saludo cordial

Atentamente

Ejemplo 4.**AGRADECIMIENTO POR PARTICIPACIÓN EN EL CONCURSO DE SELECCIÓN**

Estimad@ _____,

“La empresa” agradece tu interés en pertenecer a nuestro equipo de trabajo, tu entusiasmo y participación en el proceso de selección para el puesto de “ _____”.

Consideramos que tu experiencia y aptitudes son buenas, pero lamentablemente la vacante se ha cancelado.

Mantendremos tus datos en nuestra cartera de aspirantes para futuras vacantes, tomando en cuenta tus áreas de interés y perfil profesional. Te deseamos éxito profesional y reiteramos nuestro agradecimiento. Seguros de contar con tu atención al presente, recibe un saludo cordial

Atentamente

Anexo 12. Propuesta Económica

Logo de la
Empresa

México, Distrito Federal a ___ de _____ de 201__.

Estima@ _____,

A continuación te extendemos la propuesta laboral, para invitarte a formar parte de nuestro equipo de trabajo. Por ello, a través de esta carta te presentamos la vacante a ocupar.

“Nombre de la vacante”

DATOS GENERALES

- Escolaridad:
- Experiencia:
- Sexo:
- Edad:
- Características Personales:

ACTIVIDADES

- Corrección de estilo.
- Redacción, revisión detallada de documentos.
- Manejo de la comunicación escrita.
- Análisis y elaboración de discursos, comunicados, etc.

Propuesta Económica

- Sueldo mensual de \$ _____.
- Prestaciones _____.
- Fecha de ingreso: ___/___/___.

Agradecemos de antemano la atención y quedamos a la espera de pronta respuesta.

Recibe un saludo cordial.

Atentamente

Anexo 13. Documentos para Contratación

Logo de la
Empresa

¡Bienvenid@ a la empresa!

Para efectos de contratación deberás presentar en original y copia los siguientes documentos. Únicamente los marcados en “APLICA”. Gracias.

DOCUMENTOS	APLICA	NO APLICA	NOTAS
01. Acta de nacimiento			<p>A. Todos los documentos deberán entregarse el día de tu ingreso en copia Tamaño CARTA.</p> <p>B. No. de Seguro Social</p> <p>*Si tienes contrato en Infonavit necesitamos nos des una copia del contrato.</p> <p>*En caso de que aún no tengas tu número del Seguro Social, deberás acudir al IMSS por tu hoja de pre afiliación.</p> <p>Puedes entrar a estas páginas para mayor información:</p> <p>http://www.imss.gob.mx/tramites</p> <p>ó</p> <p>http://www.imss.gob.mx/servicios/nss</p> <p>Centro de Contacto IMSS: 01800 623 2323</p> <p>C. RFC y/o Constancia SHCP</p> <p>*En caso de que aún no tengas tu RFC, deberás tramitarlo en el SAT concertando una cita para dicho trámite, en: http://www.sat.gob.mx/</p> <p>Contacto Telefónico InfoSAT: 01800 463 6728</p>
02. Identificación Oficial			
03. CURP			
04. RFC			
05. Constancia y/o Certificado de sus estudios			
06. Comprobante de domicilio, teléfono, agua, luz o predial			
08. Cartas de recomendación laboral			
07. Carta de antecedentes NO penales			
08. Cartilla del servicio militar (Hombres)			
09. Licencia de manejo vigente			
10. Pasaporte			
11. Estado de cuenta del SAR/AFORE			
12. Permiso por la Secretaría de Gobernación Inst. Nal. de Migración para laborar en territorio Nal (extranjeros)			
13. Constancia de retención de sueldos y salarios (formato 37) u honorarios (formato 37-A)			
14. Hoja de retención del crédito INFONAVIT			
15. Hoja de retención del crédito FONACOT			
16. Número de afiliación al IMSS (Hoja rosa, comprobante electrónico IDSE o copia de su credencial)			

Conclusiones

"Hay tantas opiniones como personas. Cada una es correcta a su manera".
Terencio

A través del trabajo expuesto se ha podido presentar la importancia que tiene el ejercicio profesional del psicólogo dentro del área de Recursos Humanos, específicamente en el departamento de Reclutamiento y Selección.

La propuesta perteneció a la psicología organizacional o laboral, que regularmente se ve inmersa en temas de perfil de puestos, vacantes, entrevistas, candidatos, etc.

La principal meta del recién egresado es intentar incursionar al campo laboral de inmediato, tomando una actitud proactiva que lo lleve a ser más competente, ya que posee las herramientas y técnicas fundamentales para el proceso de manera genérica, mismas que las empresas buscan pero que al momento de ejercer en la práctica el psicólogo se ve condicionado al limitar sus alcances durante la formación universitaria. Las habilidades que desarrollan en el transcurso de la preparación profesional se restringen con la falta de temas o ejercicios de actualidad que permitan contener todo lo que el mercado laboral demanda. Enlazando lo anterior, nos percatamos de esta necesidad, con el estudio de Álvarez (2002) donde muestra con un 48.2% de opinión, que el elemento más importante para que los egresados obtengan un empleo se debe a la experiencia profesional.

Bajo esos resultados y considerando la forma con la que actualmente se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, modelo 2.0, se expone la propuesta a fin de crear de inicio una recopilación de datos que presenta crudamente la falta de investigación y adecuado tratamiento de la información en nuestro país sobre la temática. Se tiene a bien sabido de la constante y veloz transformación de los modelos en los que se conducen los diferentes procesos dentro de una empresa a causa de la inclusión de la tecnología particularmente el uso de las redes sociales dentro del departamento de Reclutamiento y Selección de

Talento Humano, sin embargo, en México no hay fundamentos que demuestren indagación al respecto, el presente proyecto está basado en las investigaciones realizadas especialmente en España, quien lanza los primeros libros, y Estados Unidos, líderes en manejo de la tecnología y desarrollo de una de las principales Bolsas de trabajo digitales (OCC Mundial⁴), lo cual nos demuestra que las nuevas tecnologías nos inducen a involucrarnos en lo que otros ya están haciendo pero que no resuelve aquí adecuadamente las necesidades reales de la empresa o departamento, debido a que no se encuentran sincronizadas las herramientas tradicionales con el modelo 2.0.

El entorno actual, destaca el uso y la evaluación de las nuevas tecnologías, resaltando la incorporación de las redes sociales en todos los aspectos de la vida. A pesar de la práctica frecuente y la facilidad con la que se congregan más personas a ellas eso no demuestra que se cuente con la correcta administración de las mismas para usarlas en temas de reclutamiento profesional, pues la rapidez con la que se va transformando el estilo de relacionarnos y comunicarnos en suma con los altos índices de desempleo, obligan al candidato y al reclutador a ser mucho más proactivos y expeditos en sus búsquedas respectivamente, utilizando de manera empírica los medios.

La inclusión de esta nueva herramienta a un proceso de reclutamiento y selección, ya sea en una empresa o dentro del *Outsourcing* y al ser utilizada correctamente ofrece grandes beneficios, los tres principales: calidad, economía y productividad. Igualmente debe considerarse que para hacer un adecuado uso de estos medios, que se brindan como una alternativa y no como remedio, debe determinarse qué giro tiene la empresa a la que se desea aplicar, de igual manera el nivel jerárquico del puesto a cubrir, analizando si éste será un buen medio para atraer el talento apropiado (González, 2005).

⁴ "OCCMundial.com es una empresa de origen mexicano. Fundamos nuestras oficinas centrales en la Ciudad de México en Enero del 1996 y nos hemos dedicado a especializarnos en el mercado mexicano. Nuestra internacionalización es posible gracias a que formamos parte del grupo de accionistas de Directemployers.com en los Estados Unidos de América." (<http://www.occ.com.mx/quienes.aspx>)

Como una de las desventajas el modelo 2.0 es que no abarca todos los puestos debido a que una de sus características principales es la aplicación de tests en línea, esto puede hacer que los candidatos manipulen las respuestas, no tengan las instrucciones claras, no

cuenten con el equipo y preparación para hacer uso de las mismas o recurran a herramientas de apoyo que no deben utilizar para contestar, dejando fuera al reclutador en la supervisión de éstas. Otro de los aspectos en contra es que las pruebas proyectivas quedan fuera del modelo en línea por lo que al integrar la información del candidato se estaría dejando incompleto y descartando características de las personas. Si sumamos a esto que las redes sociales ofrecen una nueva forma de comunicarnos y tampoco hay algo escrito que nos indique cómo deben dirigirse los candidatos a la empresa y cómo deben manejar o qué determina un perfil profesional asimismo qué información debe consultar un reclutador así como guardar ética profesional sobre la consulta o no del candidato, ejemplo: el *Outsourcing* recibe la postulación de un candidato y decide profundizar en su información buscando en las redes sociales el perfil de éste, sin guardar ética profesional sobre la información que se le brindó únicamente para ser consultada.

A razón de ello, se trató de mostrar en el presente trabajo la adecuada forma de buscar a los candidatos bajo un modelo 2.0, esto es, saber clasificar y elegir las páginas sociales que nos lleven a encontrar al candidato o el trabajo apropiado, ya que así como es expuesto el perfil profesional del candidato en la red, de la misma manera se exterioriza bajo lupa social y minuciosa la información buena o mala sobre la empresa.

El avance tecnológico no es justificación para determinar el remplazo del profesionalista del área organizacional, muy al contrario es quien hace un favorecedor empate entre los modelos, ya que el psicólogo es un facilitador para localizar a los candidatos potenciales, las redes sociales funcionan como escaparate de ellos, permaneciendo como el especialista de atracción de talento, para posteriormente ejecutar las primeras etapas de selección, mismas en las que se prepara durante la formación universitaria. Es así, que el proyecto se creó como una guía para los egresados y aquellos que desean incursionar en el rubro durante el proceso de reclutamiento y selección. A su vez, es una pauta para comenzar a profundizar en la adecuación e investigación del tema, concretamente de nuestro país, resaltando las principales Bolsas de trabajo, uso de redes sociales y formas en las que se emplean los nuevos profesionistas.

Cabe mencionar que al manejar redes sociales y estarse involucrando cada día más, realizando publicaciones, contestando las dudas de los postulantes, enterando de novedades, se genera una inversión de tiempo, mismo que no se considera dentro de las actividades del reclutador por lo que se estaría creando un nuevo puesto acompañado

de la asesoría de un experto en el manejo de redes sociales para mantener en un buen posicionamiento y prestigio de la empresa, pues no debe olvidarse que la información que se da a conocer no es para un solo usuario si que se convierte en un grito público de manera inmediata.

Centrando el tema de las redes sociales dentro de un *Ooutsourcing* se convierte en un reto mayor ya que la interacción y acercamiento de los reclutadores a los candidatos que no sólo tienen la función de gestionar su ingreso a la empresa para la cual prestaran sus servicios sino el transmitirles la filosofía de la empresa para que se sientan parte de la misma y no externos, hace que las cosas tomen un toque más laborioso. El *Outsourcing* deberá cuidar no sólo su imagen pública expuesta en la red sino monitorear la de su cliente para enterarse lo que se habla de ella y hacer más cálida la invitación a integrarse a ésta. Deberá ir disminuyendo poco a poco las dudas o ideas erróneas que pueda tener el candidato sobre estar contratado a través de un *Outsourcing*.

Para los siguientes temas que se convierten en retos, se sugiere trabajar paralelamente para introducir de mejor manera las redes sociales a un proceso de reclutamiento y selección, como son:

- Administración apropiada o ética profesional por parte del reclutador en el manejo de datos personales de los candidatos expuestos en una red social
- Forma en la que una empresa y el candidato se publicitan
- Trato profesional de comunicación entre los reclutadores y candidatos en la red

En síntesis, el presente proyecto expone de manera general el nuevo enfoque de reclutamiento y sección de talento 2.0, brindando útiles herramientas a los recién egresados para su ejecución a partir de mostrar las ventajas y desventajas del mismo además de indicar los contenidos que deben tratarse correlativamente al incluirse dicho modelo en un *Outsourcing*.

Referencias

Aced, C. (2010). *Perfiles Profesionales 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.

Alastruey, R. (2009). *Empleo 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.

Alles, M. (2011). "Diccionario de términos de recursos humanos". Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006). "Desarrollo del talento humano basado en competencias". Ed. 2da. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2004). *Elija mejor: cómo entrevistar por competencias*. 2da ed. Buenos Aires: Granica.

Álvarez, L. (2002). *Las teorías implicadas de una muestra de estudiantes de la carrera de psicología de la FES Zaragoza, sobre el perfil profesional del psicólogo*. Tesina de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Benatuil, D. y Laurito, J. (2009). El perfil laboral y educativo de los jóvenes psicólogos. *SUMMA Psicológica UTS*, 6 (2), 55-68. Recuperado el 09 de junio de 2011 de la base de datos Dialnet. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3113448>

Bernárdez, M. (2009). *Desempeño Humano: Manual de Consultoría. Volumen 1*. Chicago: Global Business Pres.

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. Ed. 14ª. México: CENAGE Learning.

Cabrera, R., Hickman, H. y Mares, G. (2010). Perfil profesional del psicólogo requerido por empleadores en entidades federativas con diferente nivel socioeconómico en México. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 15, (2), 257-271.
Recuperado el 09 de junio de 2011 en:
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29215980002>

Casarin, A. (2011). El mercado del talento en América Latina. *Harvard Business Review*.89, 66-73.

Castro, A. (2004). Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. *INTERDISCIPLINARIA*, 2 (2), 117-152. Recuperado el 10 de junio de 2011 en:
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/180/18021201.pdf>

Celaya, J. (2008). *La empresa en la web 2.0: el impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online de la estrategia empresarial*. Barcelona: Planeta De Agostini.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Ed.5ta. Colombia: Mc. Graw-Hill.

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

Cronin, J. (2000). *Manual de estrategias para internet: lecciones de la nueva frontera de los negocios*. México: Editorial Trillas

Crovi, D. y Girardo, C. (2001). *La convergencia tecnológica en los escenarios laborales de la juventud*. México: UNAM

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. 11va. México: Pearson Educación.

- Díaz-Llauró, Amparo. (2011). Recuperado el 10 de septiembre de 2011 del sitio web:
http://www.toptenbusinessexperts.com/Archivos/Descargas/Agenda/Curso_Reclutamiento_2.0_Latinoamerica.pdf
- Dolan, S., Schuler, Randall, S., y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. España: Mc Graw-Hill.
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), 2011. Recuperado el 23 de enero de 2012 del sitio web: http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/ola_principal
- Facultad de Estudios Superiores Iztacala (2010). *Psicología. Perfil del egresado*. Recuperado el 10 de junio de 2011 del sitio web de la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala. http://psicologia.iztacala.unam.mx/psi_perfilneg.php.
- Fórneas, J. (2008). *Outsourcing*. España: NETBIBLIO, S.L. Recuperado el 13 de septiembre de 2011 del sitio web
http://books.google.com.mx/books?id=d7rLNUweTZwC&pg=PA11&dq=el+outsourcing&hl=es&ei=ITCGTqXkH-eLsgLv1cW0Dw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CEYQ6AEwAw#v=onepage&q=el%20outsourcing&f=false
- García, H., Ramírez, I. y Siles, M. (2007). *Habilidades y herramientas de aprendizaje que requiere el psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección de personal (Revisión teórico-práctica)*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2006). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Ed. 3ra. España: Pearson Prentice Hall.
- González, R. (2005). *Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Gestión de los Recursos Humanos*. España: Ideaspropias Editorial.
- Grados, J. (1988). *Inducción, reclutamiento y selección*. México: Manual Moderno.

Hatum, A. (2009). *Alineando la organización*. Argentina: Granica.

Hitt, M., Duane R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos y Casos*. Ed. 7a. México: CENGAGE Learning.

Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. España: ESIC Editorial. Recuperado el 5 de septiembre de 2011 del sitio web

http://books.google.com.mx/books?id=XRfaaDPHE3IC&printsec=frontcover&dq=Manual+de+recursos+humanos&hl=es&ei=Jy6GTozyHLKisQKX1fHCDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Linked In (2012). Recuperado el 27 de febrero del sitio web: <http://mx.linkedin.com/>

López, T. y Martínez, S. (2010). *¿Es necesario el psicólogo en el área de Recursos Humanos?* Tesis de Licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

L'Oréal México. (2012 Twitter). Recuperado el 27 de febrero de 2012 del sitio web: https://twitter.com/#!/loreal_mx

Lorenzo, R. (2006). *¿A qué se le denomina talento?* Estado del arte acerca de su conceptualización. *Intangible Capital*. 1 (2), 72-163. Recuperado el 09 de febrero de 2012 en:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=54920104>

Mondy, R. y Noe, R. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. 9a. México: Pearson.

Montalván, C. (1999). *Los Recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana. Recuperado el 5 de septiembre de 2011 del sitio web:

<http://books.google.com.mx/books?id=Li6utAkc7kC&printsec=frontcover&dq=Los+recursos+humanos+para+la+peque%C3%B1a+y+mediana+empresa&hl=es&ei=T>

[aFTvj_OleQsQLdhZinDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CEUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://www.google.com/search?q=Web+2.0+el+usuario+el+nuevo+rey+de+Internet&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CEUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Nafría, I. (2007). *Web 2.0: El usuario, el nuevo rey de Internet*. 4ta edición. España: Gestión 2000.

OCC Mundial. (2012) ¿Quiénes somos? Recuperado el 2 de febrero de 2012 del sitio web: <http://www.occ.com.mx/quienes.aspx>

Patricio, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. España: ESIC EDITORIAL

Page Personnel. (2012 Twitter). Recuperado el 27 de febrero de 2012 del sitio web: <http://twitter.com/#!/pagepersonnelmx>

Price, C. (2001). *Los conquistadores de internet: pioneros en un nuevo espacio empresarial*. México: Prentice Hall.

Publicaciones Vértice, 2008. *Dirección de Recursos Humanos*. España: Vértice. Recuperado el 7 de octubre de 2011 del sitio web: http://books.google.com.mx/books?id=BTEOfieVT94C&printsec=frontcover&dq=Dir+ecci%C3%B3n+de+recursos+humanos&hl=es&ei=60qPTp6mC4qzsAKFwZm2AQ&sa=X&oi=book_result&ct=book_thumbnail&resnum=1&ved=0CDkQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false

Roca, J. (2009). *Revolución LinkedIn: la red profesional del management 2.0 del siglo XXI*. Barcelona: Paidós.

Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. Ed. 7a. México: CENGAGE Learning.

Rojas, I. (s.f). *Web 2.0*. España: ESIC Editorial.

Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0. La nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: Editorial UOC.

Sistema Internet de la Presidencia (2010). *Herramienta web 2.0*. Recuperado el 27 de abril de 2012 del sitio: <http://www.sip.gob.mx/contenidos/119-herramientas-web-20>

STPS México (2012 Twitter). Recuperado el 27 de febrero de 2012 del sitio web: http://twitter.com/#!/stps_mx

Universia (2009). *Outsourcing 40% de las contrataciones en México*. Recuperado el 27 de abril del sitio: <http://noticias.universia.net.mx/tiempo-libre/noticia/2009/05/29/15434/outsourcing-40-contrataciones-mexico.html>

Universidad Iberoamericana UIA (2011). *Licenciatura en Psicología*. Recuperado el 09 de junio de 2011 del sitio web de la Universidad Iberoamericana: <http://www.uia.mx/web/site/tpl-Nivel2.php?menu=adAspirantes&seccion=LPsicologia>

Universidad Nacional Autónoma de México UNAM (2011). *Plan 2008: Psicología Organizacional -¿Qué es Psicología del Trabajo? y Plan 2008: PO -Perfil de Egreso*. Recuperado el 09 de junio de 2011 del sitio web de la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología: <http://www.psicologia.unam.mx/pagina/es/101/psicologia-organizacional>

Veras, M. y Cuello, C. (2006). *Prácticas de gestión humana en la República Dominicana, 2005*. Republica Dominicana: INTEC.

Werther, W. (200). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ta. edición. México: Mc Graw-Hill.