

176  
2ej.

2014  
MAY 20 1994  
MEXICO



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA  
EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE  
PERSONAL EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA:

Propuesta.

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

**RUFINA TORRES MARTINEZ**

DIRECTOR DE TESINA: LIC. ISaura LOPEZ SEGURA

MEXICO, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1994



## **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 está 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.

**Este trabajo lo dedico especialmente a:**

**Mis padres:**

Herlindo Torres Castro  
Basilsa Martínez Macías

Por el apoyo y el cariño que me han brindado.

**Mi esposo:**

David Muñoz González

Por quererme y confiar en mí.

**Mis hijos:**

Mauricio y Luis Angel

Con todo el amor y el cariño por formar parte  
importante en mi vida.

**Mis sinodales:**

Lic. Ramón Silva Sánchez  
M.C. Gabriel Jarillo Enriquez  
Lic. Isaura López Segura  
Lic. Juan Varela Juárez  
Lic. Angélica Silis Sánchez

Un infinito agradecimiento por la asesoría  
que me brindaron para realizar este trabajo.

# INDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	2
<b>I. ANTECEDENTES.</b>	
1.1 Evolución de los Recursos Humanos .....	3
1.2 Modelos de Selección de Personal .....	6
1.3 Análisis Comparativo de los Modelos .....	13
1.4 Manual de Políticas y Procedimientos en la Selección de Personal .....	15
<b>II. RECLUTAMIENTO.</b>	18
2.1 Fuentes de Reclutamiento .....	20
2.2 Medios de Reclutamiento .....	28
<b>III. SELECCION DE PERSONAL TRADICIONAL.</b>	
3.1 Elementos del Proceso de Selección .....	33
<b>IV. MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL NIVEL ADMINISTRATIVO PARA EL ITESM. Propuesta.</b>	
4.1 Antecedentes del ITESM .....	42
4.2 Manual de Políticas y Procedimientos para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal .....	45
<b>CONCLUSIONES</b> .....	102
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	104

La Administración de Recursos Humanos se entiende como la actividad encaminada a lograr la selección, contratación, integración, retención, desarrollo y control del personal que la organización requiera a corto y largo plazo con oportunidad, eficiencia y productividad. Comprende a todos los individuos que contribuyen al logro de los objetivos establecidos por la Institución.

La selección de personal es la función inicial en la Administración de personal, considerándose al trabajador como algo muy valioso en el desarrollo organizacional. Así mismo el psicólogo forma parte importante dentro del Departamento de Recursos Humanos, ya que se encarga de seleccionar al empleado más apto para ocupar un puesto vacante. Su actividad principal es estudiar la conducta humana en todas sus formas.

Es por ello, que para garantizar la contratación del mejor elemento humano es necesario que el psicólogo ponga en práctica los métodos y las técnicas que conoce, iniciando con la planeación de actividades, esto, a través de manuales de procedimientos, que permita la descripción de las funciones a realizar en las diferentes áreas de la organización; considerando que es indispensable que toda organización cuente o elabore sus respectivos manuales para lograr así un mayor desarrollo.

Para efectos de este estudio, se tomó como punto el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey-Campus Ciudad de México (ITESM-CCM), dado que se ha detectado la necesidad de contar con un manual de procedimientos en el área de Reclutamiento y Selección de Personal, donde se especifique la ejecución de cada una de las actividades a realizar, con la finalidad de mejorar la efectividad del proceso.

Se propone un manual que pueda ser aplicable a cualquier Institución educativa, adaptándolo en cada caso a las características de la misma.

# *Capítulo I*

## *Antecedentes*

---

### **1.1 Evolución de los Recursos Humanos**

El proceso de selección de personal se viene realizando desde los inicios del hombre, y desde ese entonces se buscaba a la persona adecuada para determinada función, esto se hacía intuitivamente, pero al paso del tiempo el procedimiento ha ido sufriendo cambios y ha mejorado día a día de acuerdo a los avances científicos.

Estos primeros cambios fueron a partir de la Revolución Industrial con Frederick W. Taylor (1856-1917); considerado como uno de los primeros contribuyentes para la selección de personal, denominado "el padre de la Administración Científica" en los Estados Unidos de Norteamérica, creando su sistema con estudios de tiempos y movimientos, su objetivo principal era optimizar la eficiencia y la productividad en las organizaciones. En esta época se consideró al hombre como un factor más de producción, prestando poca atención a su potencial y al desempeño laboral. A través de esta sistematización, surge la necesidad de crear el departamento de Recursos Humanos cuyas funciones eran especializar y capacitar a los trabajadores y seleccionar a los candidatos más aptos para determinados puestos. También se pretendía mantener los salarios adecuados y se trataban asuntos relacionados a quejas y sugerencias. (Hernández, 1983)

Como segundo contribuyente a la teoría de Taylor dentro de la Administración de Recursos Humanos, se encuentra el francés Henri Fayol (1841-1925). Con aportaciones relacionadas a "los procesos administrativos", enfocados principalmente a los problemas y a las actividades administrativas como algo diferente a la contabilidad, producción, finanzas y otras más relacionadas a los negocios.

Fayol menciona que es muy importante la estabilidad del personal dentro de una organización, para esto el área de Recursos Humanos debe comprender algunas funciones principales ya que están íntimamente relacionadas, y son: Planeación ordenada y sistemática, consiste en asegurar que cuando exista una vacante haya un sustituto disponible para cubrirla; Contratación, es buscar personal con capacidades adecuadas y colocarlos correctamente; Coordinación, es mantener interrelaciones entre las diferentes áreas de la organización y Dirección, es guiar a los subordinados a que realicen sus actividades correctamente.

Posteriormente Elton Mayo (1880-1949) como tercer seguidor de Taylor, sociólogo de la Universidad de Harvard de los Estados Unidos de Norteamérica. Sus estudios se basaron en la teoría clásica, la cual criticaba por no considerar al factor humano como algo importante, sino que era explotado a favor de los intereses del patrón; para esto realizó algunos estudios entre grupos formales e informales, donde trataba de medir los factores que influían en la productividad de los trabajadores, el medio ambiente de la empresa y los aspectos psicológicos de los trabajadores con la aplicación de pruebas psicométricas, llegando a la conclusión de que la comunicación es el factor importante para el desarrollo de una empresa, con la integración de los trabajadores en forma espontánea y con el establecimiento de normas o pautas de trabajo a seguir establecidas por el grupo, no por algún trabajador en forma independiente.

Estas tres tendencias fueron muy relevantes dentro de la Administración Moderna, con el surgimiento de los primeros departamentos de Recursos Humanos y la necesidad de que gente especializada realizara las funciones de este departamento.

A través de estos estudios y de algunos otros más relacionados a los Procesos Administrativos, se observa la necesidad de analizar a las organizaciones como sistemas, lo cual logra una fuerte popularidad, dando inicio a un enfoque nuevo llamado, Enfoque de

Sistemas, donde define a un sistema como "un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de manera que produzcan un todo unificado" (Robbins, 1987) Una organización es considerada como un sistema abierto dependiente en gran medida de su desarrollo al medio externo; a su vez estos sistemas son divididos en subsistemas y cada subsistema está compuesto por elementos bien definidos, que realizan actividades relacionadas a su área e influyen para su evaluación.

En 1900 surge la Psicología Industrial Norteamericana, con Hugo Münsterberg de la Universidad de Harvard; como uno de los primeros que contribuyen fuertemente con la psicología en la industria, en el área de la Administración de Recursos Humanos. Sus estudios son enfocados principalmente en la selección de personal, con la aplicación de test psicológicos, capacitación y orientación, se trataba también de reducir conflictos y de motivar a los empleados, haciendo énfasis de la importancia de las necesidades y motivaciones individuales del trabajador. (Hernández, 1983)

Walter Van Dyke Bingham obtuvo prestigio trabajando en el departamento de Recursos Humanos, propuso la forma de entrevistar y perfeccionó algunas pruebas de aptitud. Durante la primera Guerra Mundial elaboró el primer test de inteligencia llamado Army Alpha y Army Beta del ejército, por la necesidad de seleccionar grandes grupos de individuos para algunas tareas específicas. (Hernández, 1983)

Durante la Segunda Guerra Mundial los departamentos de Recursos Humanos fueron aún más importantes ya que además del surgimiento de las pruebas de inteligencia, evolucionaron rápidamente las pruebas de aptitud, interés y personalidad; también se perfeccionaron las técnicas de selección de personal, el diseño y la descripción de puestos. Las empresas privadas empezaron a darle importancia a las necesidades sociales y en el caso de las instituciones de gobierno llevaron a la práctica las políticas, la compensación, la seguridad social, los salarios mínimos y la formación de sindicatos.

También en esta misma década se realizó un estudio llamado "Estudio del Progreso Gerencial" iniciado por psicólogos de la American Telegraph & Telephone 1956, en los Estados Unidos de Norteamérica, quienes trataron de evaluar el potencial de jóvenes gerentes, surgiendo así los Centros de Evaluación. "El término Centros de Evaluación se refiere a un procedimiento estandarizado ajeno al puesto, que se utiliza para la identificación



del potencial directivo con propósitos de selección, colocación, promoción y/o desarrollo\* (Wexley, p 433).

Su aplicación es estructurada y se inició en 1958 como apoyo en la selección de altos niveles de la empresa, para puestos con diversas funciones donde no era posible obtener una descripción exacta.

La evaluación consiste en someter al candidato a realizar ejercicios, de los cuales se recopilan muestras de trabajo que puedan pronosticar el éxito administrativo. En algunos casos esta evaluación se complementa con la aplicación de baterías psicométricas, que ayudan a verificar la información obtenida por observación directa con la persona.

A partir de 1960 se observó un cambio muy fuerte en las organizaciones de todo el mundo con la incorporación de mujeres en las organizaciones, ocasionando que el departamento de Recursos Humanos fuera aún más importante, enfocándose principalmente al logro de una mayor satisfacción en el trabajo y tratando de satisfacer las demandas crecientes de los empleados para mejorar la calidad de vida laboral.

Se ha observado que al paso del tiempo se han ido mejorando las técnicas, actualmente se observan algunos procesos importantes para la Selección de Personal, dentro de los cuales se encuentra el Modelo de Selección de Personal por Objetivos, el Modelo de Centros de Evaluación ya mencionado brevemente y el Modelo de Selección de Personal Tradicional que a continuación se explica detalladamente.

## **1.2 Modelos de Selección de Personal**

### **a) Selección de Personal por Objetivos**

Este primer modelo es el más joven en la Psicología Industrial en la selección de personal, su aplicación es a todos los niveles, se ve fundamentado en los principios y técnicas del Análisis Experimental de la Conducta. En este estudio se tiene como exponente al Profr. Alvaro Jiménez, Facultad de Psicología, UNAM; con un enfoque totalmente descriptivo. Su estudio principal es relacionado a la conducta operante, la cual es definida como "aquella conducta que surge espontáneamente en ausencia de cualquier estimulación con la que puede ser específicamente relacionada" (Jiménez, 1976)

El proceso de Selección de Personal por Objetivos está basado en la observación sistemática de los hechos conductuales dentro de sus actividades laborales, pues el candidato trabajando muestra su capacidad para el puesto. (Jiménez, 1976)

Dentro del departamento de Recursos Humanos el psicólogo tiene como primer función, la aplicación del análisis de puestos, considerado como la técnica por medio de la cual se obtiene información ordenada y separada de las funciones que integran el puesto, como responsabilidades, objetivos y resultados obtenidos y esperados del puesto. Esta técnica utiliza un cuestionario de preguntas sistemáticas, las cuales se le aplican al ocupante del puesto y al jefe inmediato.

Posteriormente se elabora una ficha de puestos, que consiste en condensar la información más importante, recabada en el análisis de puestos.

Una vez elaborada la ficha de puestos, se pondera la solicitud, se elaboran las pruebas de conocimientos y se diseña la tabla de registros y de resultados.

La solicitud es un cuestionario con una serie de preguntas, las cuales investigan si el candidato reúne las características solicitadas en base a la ficha de puestos. Esta evaluación se realiza en forma ponderada y consiste en darle un valor a los datos, donde el valor 10 se asigna si la característica es igual al puesto, 8 si la característica es aceptable, 0 si es indiferente y C (Cancelada) si la característica es opuesto a lo que se desea.

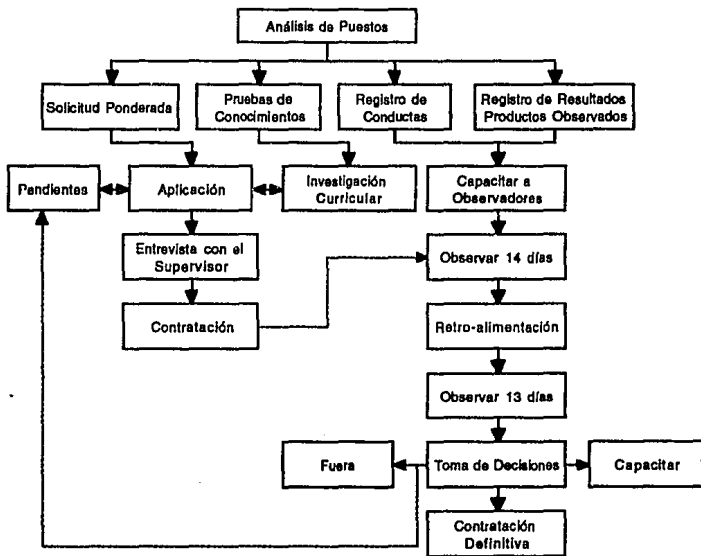
Las pruebas de conocimientos, son cuestionarios con reactivos que contienen única y exclusivamente preguntas relacionadas al puesto. Estos reactivos se elaboran en orden creciente de dificultad.

Una vez que el candidato es elegido, trabajará 14 días bajo observación directa por personas entrenadas para medir la conducta a través de formas de registros conductuales.

En el 15avo. día el psicólogo del departamento de Recursos Humanos llamará al trabajador y le informará sobre su desempeño laboral.

Posteriormente, el candidato continuará trabajando por 13 días más, realizando las modificaciones conductuales e indicaciones proporcionadas.

Al término de los 28 días de trabajo y de acuerdo a los resultados obtenidos, se tomará una decisión, ya sea que se le de de baja, se le contrate definitivamente o se le capacite.  
(Grados, 1988)



## **b) Centros de Evaluación**

Es un segundo modelo muy utilizado también en el proceso de Selección de Personal, esta técnica es definida como "la serie de pruebas y simulaciones de ejecución individual o grupal, a la que se somete un grupo de individuos para ser observados por otros previamente entrenados quienes mediante un acuerdo entre ellos, identifican los candidatos más adecuados". (Grados, 1988 p 237)

Este procedimiento se aplica principalmente a los altos niveles de una empresa, como supervisores, gerentes, vendedores, personal con habilidades especializadas o para detectar necesidades de capacitación.

Las evaluaciones las realizan los observadores, en este caso los directores y el psicólogo, los directores deben encontrarse a dos o más niveles arriba del participante .

Para lograr una eficiente evaluación en la predicción del éxito futuro, se toma como punto de partida el análisis de puestos. Para desarrollar este modelo, es necesario realizar primero una planeación de métodos, considerando de 10 y 25 características importantes para el éxito directivo. Sin embargo cada empresa debe establecer sus propias características o dimensiones de acuerdo a sus necesidades .

Algunas de las habilidades más comunes a evaluar a través de este modelo son: la habilidad de negociación, ambición de carrera, capacidad para el trabajo bajo presión, liderazgo, comunicación oral y escrita, habilidad para establecer relaciones humanas, independencia, habilidad para escuchar, impacto personal, creatividad, auto objetividad, flexibilidad de la conducta, tolerancia a la incertidumbre, resistencia a la tensión nerviosa, energía, toma de decisiones, necesidad de aprobación por parte de los supervisores, necesidad de aprobación por parte de los compañeros, progreso, seguridad, flexibilidad en las metas, intereses, organización y planeación, percepción y análisis, seguimiento y control, entre otras. (Wexley, 1990)

El siguiente paso consiste en diseñar o adaptar algunas dinámicas o ejercicios vivenciales que permitan observar la aplicación de estas características y obtener así, de acuerdo a los resultados, el grado de aplicación laboral que tendrá el aspirante.

Dentro de estas dinámicas o ejercicios prácticos que los candidatos a evaluar tienen que resolver se encuentran las llamadas entrevistas dimensionales (se enfoca básicamente a la obtención de evidencias de las habilidades requeridas para desempeñar un puesto con éxito), charola de entrada, prioridades nacionales, problemas de manufactura, discusión de grupo sin líder, solución de un problema, entre otros.

Características principales de la metodología de los Centros de Evaluación:

- Realizar más de un ejercicio.
- Detectar en cada ejercicio evidencias de diferentes habilidades.
- Reportar por escrito conductas, no inferencias.
- Observar y evaluar en diferentes ejercicios a un mismo candidato.
- Contar con evidencias de una misma habilidad en diferentes situaciones en cada aspirante.

La forma de evaluar a los candidatos consiste, en calificar cada uno de los ejercicios que realizan los participantes de acuerdo a los patrones conductuales emitidos por cada uno de ellos, estos patrones fueron establecidos con anterioridad y clasificados en dimensiones.

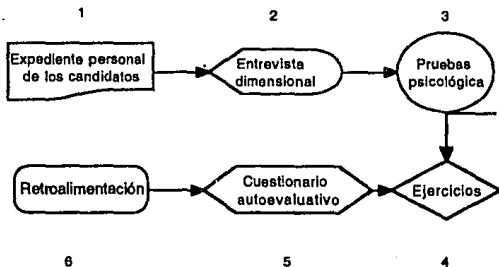
Una dimensión es definida como "un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable ejemplos específicos de conducta". (Grados, 1988 p 241)

Cada una de las dimensiones son calificadas por los observadores utilizando una escala del 1 al 5. Donde el valor de 1 (malo) se proporciona si el candidato muestra muy poca o nada de la dimensión evaluada, 2 cuando solamente muestre una pequeña cantidad de dimensión, 3 (regular) si muestra una cantidad moderada, 4 si muestra bastante cantidad de dimensiones evaluadas y 5 (excelente) si posee una buena cantidad de dimensiones.

Finalmente los observadores evalúan al candidato con base al desarrollo de cada uno de los ejercicios realizados.

De acuerdo a las decisiones de los observadores y de la evaluación general, el administrador realiza un reporte y proporciona retroalimentación al participante de su potencial y le hace algunas sugerencias de desarrollo.

Aproximadamente el proceso requiere de 7 horas de trabajo por cada persona a evaluar, el cual puede ser dividido en sesiones, si esto facilita el proceso a los participantes y/o a la empresa.



Actualmente más de mil organizaciones en México aplican este modelo, entre ellos se encuentran Teléfonos de México, Celanese Mexicana, Banamex y algunas Instituciones gubernamentales.

### c) Selección de Personal Tradicional

En este tercer modelo, el psicólogo trata de predecir si el candidato reúne las características necesarias para ocupar un puesto y si éste obtendrá satisfacción en el área laboral.

Para ello, el candidato es evaluado en forma secuencial, tomando en consideración la experiencia laboral adquirida, la trayectoria académica y los aspectos psicológicos. (Grados, 1988)

El desarrollo de este proceso, da inicio cuando se le entrega una solicitud de empleo al candidato para que sea llenada.

La solicitud de empleo es un cuestionario estructurado, para que el candidato de a conocer

los datos más relevantes de su vida como: datos personales, historia escolar, laboral y familiar. Esto con la finalidad de detectar si reúne los requisitos solicitados por el puesto.

Una vez llenada la solicitud, se realiza una entrevista inicial. Esta entrevista, tiene como finalidad corroborar si los datos proporcionados en la solicitud son correctos, así como también proporcionar al candidato información sobre el puesto vacante.

Posteriormente el psicólogo dentro del proceso de selección, evaluará los conocimientos de cada candidato a través de un cuestionario de conocimientos técnicos, diseñado con apoyo del área solicitante y realizará la aplicación de algunas pruebas psicológicas.

Esta etapa es la más importante, ya que a través de la aplicación de baterías psicológicas, se evaluará la capacidad intelectual, habilidad y personalidad del candidato.

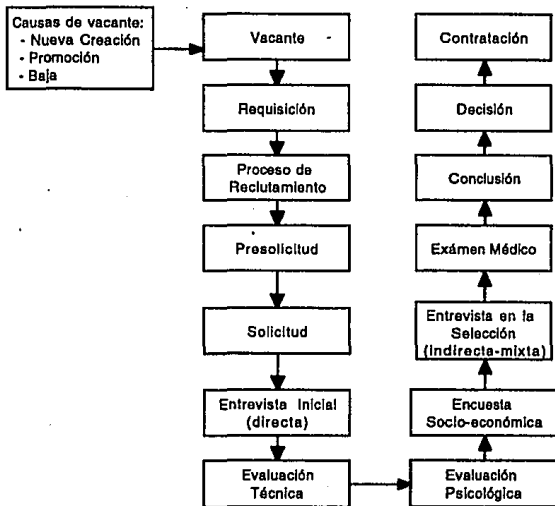
Para continuar evaluando al candidato y detectar si reúne las características solicitadas para cubrir el puesto vacante, se realiza una entrevista de selección, donde se extrae información sobre el candidato con base a todos los rubros de la solicitud, considerando tiempo libre, intereses, metas a corto y a largo plazo, entre otros.

Si el candidato cubre los requisitos anteriores, es necesario someterlo a un estudio socio-económico. Esto con la finalidad de corroborar sus datos personales y de trabajo, así como su condición de vida y sus relaciones interpersonales.

Así mismo es sometido a un examen médico, para conocer si el candidato posee capacidad física para desempeñar adecuadamente su trabajo sin que existan consecuencias negativas para él y para los que le rodean.

Finalmente se realiza una entrevista definitiva. Esta se hace con el propósito de aceptar o rechazar al candidato.

En caso de ser aceptado, se le solicita la documentación correspondiente para integrarla al expediente y realizar la contratación.



Este modelo se desarrollará en el capítulo III más detalladamente.

### 1.3 Análisis Comparativo de los Modelos

Los modelos mencionados con anterioridad son muy eficaces, sin embargo hay que considerar que de acuerdo a las necesidades y políticas de cada Institución es el modelo a utilizar.

#### a) Selección de Personal por Objetivos

Para poder desarrollar este modelo es necesario someter al candidato a prueba durante 28 días de trabajo bajo registros observacionales y de acuerdo a los resultados obtenidos, se le capacita, se le da de baja o se le contrata definitivamente. Estos registros son realizados por el



supervisor que desea cubrir la vacante, previamente capacitado para que los resultados obtengan una mayor confiabilidad. Sin embargo a pesar de su eficiencia, esta técnica implica un alto costo en tiempo, capacitación y en más personal, por tal motivo no todas las empresas lo pueden aplicar.

## **b) Centros de Evaluación**

Para aplicar este modelo se observa la necesidad de realizar una evaluación general del candidato a través de la aplicación de una serie de pruebas y simulaciones de ejecución laboral; lo que significa, un alto costo del método y demasiado tiempo invertido, desde la implantación, marcha y entrenamiento de los observadores, los cuales deben ocupar un nivel gerencial. Sin embargo se ha comprobado su eficiencia.

## **c) Selección de Personal Tradicional**

Finalmente se encuentra el modelo de Selección de Personal Tradicional, donde el psicólogo utiliza pruebas psicométricas y entrevistas para estudiar los aspectos internos del individuo como inteligencia, personalidad, intereses y actitudes.

Independientemente del modelo que se elija, es necesario considerar que la mayor parte del éxito de las empresas famosas, es gracias al profesionalismo con que el psicólogo realiza estas actividades dentro de la Administración de Recursos humanos, ya que siempre trata de buscar el mejoramiento de las condiciones laborales. Es por ello que día a día se hacen intentos en buscar las mejores técnicas.

Para respaldar estos procesos, es necesario plasmar el seguimiento de las actividades a través de un manual de procedimientos. El cual tiene como objetivo, proporcionar a las áreas que integran a la institución, una herramienta técnica, útil y de fácil manejo, que permita la descripción, optimización y diagramación de procedimientos de manera uniforme a los ocupantes del puesto, jefes y directores.

## 1. 4 Manual de Políticas y Procedimientos en la Selección de Personal

El uso de sistemas y procedimientos ha sido reconocido hace algunos años, logrando que la dirección de empresas adquiera un criterio adecuado, para que las actividades se realicen con mayor eficiencia, efectividad y economía.

Toda organización grande o pequeña que sea, debe mantenerse siempre actualizada de los avances del mercado y crear formas lo más eficientemente posible para poder competir en el.

La finalidad de los sistemas es dar a conocer los procedimientos que emplea el supervisor y el subordinado, explicando el cómo se realiza cada una de las actividades, las formas y los medios que se emplean y la metodología que utilizan.

*Un sistema* es definido como "una serie de funciones, pasos o movimientos encaminados a obtener el resultado que se desea".

*Procedimiento* "es el detalle de los pasos del sistema" (Lazzaro, 1972), o una serie de funciones concatenadas, con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de la empresa.

*Un manual* "es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideran necesarios para realizar eficazmente el trabajo" (Soto, 1985 p 78). Debe ser sencillo, de comprensión fácil para que las personas que se interesen en adquirir un conocimiento general de la materia lo puedan usar como guía.

Actualmente existen diversas formas para presentar un manual de procedimientos, en cuanto a su contenido aún no existen lineamientos bien definidos, todos varían de acuerdo a las necesidades y políticas de cada empresa.

Las *políticas* son establecidas por las direcciones y tienen como finalidad delinear de una manera general los rasgos o características del tipo de personal que la institución requiere para conseguir sus objetivos, así como las condiciones y procedimientos a través de los cuales le conviene obtenerlo.

Toda política debe ser clara para evitar una mala interpretación de las diferencias individuales.

Un *manual de procedimientos* es un instrumento de apoyo administrativo, que contiene descripciones lógicas de los pasos correctos, de como deben realizarse dichas actividades, ya sea en forma narrativa, gráfica, pictórica o en las tres formas.

Para su elaboración debe considerarse en primer lugar, que es lo que se va hacer, cuándo se debe hacer, quién va a ejecutarlo, cómo va a ejecutarse y que disponibilidad de recursos materiales tiene para ejecutarse, cuidando los siguientes aspectos:

#### **Contenido**

“Es necesario que el manual se organice en secciones equivalentes a los ciclos lógicos en los que realmente fluye el trabajo. A veces el ciclo es tan grande, que tiene que descomponerse en partes con el objeto de estudiar el sistema, todo proceso de obtención, en un sistema de selección de personal se descompone en los siguientes ciclos”: requerimiento, proceso de reclutamiento, proceso de selección y contratación.

(Soto, 1985 p 79)

Se puede observar que los procesos están relacionados entre sí, ya que a través del primero que es el requerimiento, indica el surgimiento de la necesidad de un recurso humano. El segundo requiere considerar políticas y buscar elementos de acuerdo a lo establecido. El tercero consiste en tomar una decisión de qué solicitante debe ser contratado. En el cuarto punto es lograr cubrir el requerimiento de personal solicitada.

#### **Aprobación**

Es necesario que el jefe y el director de la institución lo revisen y den sus puntos de vista a fin de modificar sus posibles deficiencias. Una vez lograda su aceptación es conveniente que sea firmado por el ejecutivo de alto nivel.

### ***Distribución***

Este manual debe permanecer en el departamento de Recursos Humanos, para que la persona encargada de la selección de personal, el jefe del departamento, el director administrativo y director general tengan acceso de consulta en el momento deseado.

### ***Características***

El manual de procedimientos debe ser claro para evitar confusión o malas interpretaciones debido a las diferencias individuales y de fácil manejo para que las actividades se realicen en forma rápida y eficiente.

La naturaleza de los manuales de procedimientos siempre serán diferentes entre las empresas, ya que dependerá en gran medida la estructura organizacional, cultura y políticas establecidas.

## **Capítulo II**

# **Reclutamiento de Personal**

---

El reclutamiento y la selección de personal forman parte de un proceso utilizado por las organizaciones con el fin de mejorar y lograr un mayor desarrollo. Indiscutiblemente de la eficiencia con que se realice el reclutamiento depende en gran medida el éxito en el proceso de selección.

El Reclutamiento es definido como "la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno". (Grados, 1988 p 165)

El proceso de reclutamiento da inicio cuando se genera una vacante en la organización y concluye con el llenado de la solicitud por el aspirante.

Para lograr el desarrollo adecuado de este proceso, es necesario mencionar el papel que desempeñan las políticas dentro de la organización, ya que forman parte importante para este desarrollo, orientando y limitando la actuación del personal.

### **Políticas**

Son lineamientos que todo reclutador debe tener presente. Su finalidad es delinear de manera general los rasgos del tipo de personal que la Institución requiere para lograr sus objetivos, condiciones y procedimientos a través de los cuales le conviene conseguirlo.

Por otro lado el análisis y la descripción de puestos son herramientas primordiales para el desarrollo de este proceso, ya que a través de ellas se puede decidir qué fuentes de reclutamiento se van a elegir.

### ***Análisis y descripción de puestos***

El análisis de puestos, es un procedimiento por el cual se distinguen con precisión y orden, los elementos que integran cada puesto dentro de una organización, a fin de determinar las actividades que realizan y los requisitos (conocimientos, habilidades, experiencia) que se requiere para desempeñarlo. Este instrumento más tarde será utilizado para realizar la descripción de puestos.

### ***Descripción de puestos***

Es el documento que determina las actividades, responsabilidades, personalidad, experiencia, sueldo y nivel del puesto. Así mismo describe las actividades generales y específicas de cada puesto. De tal forma que la descripción genérica; refleja la razón de ser del puesto, su existencia dentro de la empresa y qué hace en forma general y resumida. Y las actividades específicas son una descripción detallada de las funciones y responsabilidades que tiene el puesto desarrolladas de acuerdo a la importancia, frecuencia o cronología de las actividades. Con base a esta descripción, el psicólogo elabora el perfil de puestos.

### ***Perfil de puestos***

Se realiza de acuerdo a las necesidades del puesto, teniendo como función determinar las habilidades, personalidad y nivel intelectual. Es útil para seleccionar la batería psicológica y para publicar en las fuentes y los medios de reclutamiento elegidos, los requisitos principales que debe reunir el aspirante.

El perfil de puestos debe contener: nombre del puesto, área o departamento solicitante, propósito del puesto, funciones específicas, habilidades y requerimientos personales, escolares y laborales.

Como ya se mencionó anteriormente, el reclutamiento da inicio cuando la dirección solicitante informa al departamento de Recursos Humanos la existencia de una vacante. Este reporte se realiza a través de un formato llamado requisición de personal; el cual, es elaborado con base al análisis y la descripción de puestos.

### **Requisición de Personal**

Es un formato breve y tiene como finalidad reportar la existencia del puesto vacante. Esta vacante puede surgir por promoción, sustitución o por un puesto de nueva creación.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de elaborar su propio formato, siempre considerando las necesidades y objetivos de cada organización.

Toda requisición debe contener los siguientes datos, los cuales son fundamentales del puesto como: nombre del puesto, escolaridad, actividades a desempeñar, sexo, estado civil, edad, experiencia, horario de trabajo, sueldo, tiempo de contratación y firmas respectivas.

Una vez que el psicólogo recibe la requisición de personal procede a seleccionar las fuentes o medios de reclutamiento, de acuerdo a las características y nivel del puesto solicitado.

## **2.1 Fuentes de Reclutamiento**

Una fuente de reclutamiento es un lugar físico permanente donde se van a encontrar los recursos humanos. Estas fuentes se dividen en:

### **a) Fuentes Internas**

Estas fuentes de abastecimiento se encuentran en la propia empresa, sin tener contacto con otras personas o lugares fuera de ella. Sin embargo los gerentes pueden verse limitados en escoger al candidato deseado e inconformes de que sus empleados busquen otro puesto fuera de su departamento. Entre las estrategias para realizar el reclutamiento se encuentran:

#### **Sindicatos**

Aquí es necesario que la empresa establezca un contrato colectivo de trabajo con el sindicato, para que éste se comprometa a proveer o promover de recursos humanos cuando la empresa necesite cubrir su vacante. Sin considerar al personal de confianza.

Ventajas.

Existe ahorro en tiempo y dinero.

#### Desventajas.

Únicamente el personal que envía el sindicato puede ser contratado.

Hay probabilidad de que exista un alto índice de rotación.

El sindicato no evalúa al candidato, por tal motivo se desconoce si desempeñará eficientemente sus funciones.

#### **Archivo o cartera de personal**

Regularmente las empresas archivan las solicitudes que no fueron utilizadas de candidatos que se presentaron en períodos de reclutamiento anteriores y que reúnen el perfil del puesto, para que el psicólogo haga consulta manual cuando así lo requiera. Al mismo tiempo, algunas empresas van integrando esta información a través de sistemas computarizados, capturando los datos principales del candidato, con la finalidad de lograr una mayor rapidez en la consulta.

#### Ventajas

La consulta es sin costo alguno.

Establece buenas relaciones públicas.

#### Desventajas

Con el sistema manual se invierte más tiempo.

El primer entrevistador puede realizar en la solicitud anotaciones deficientes ocasionando distorsión en la idoneidad del aspirante.

Los candidatos aptos, pueden ya estar trabajando.

#### **Familiares o recomendados**

La empresa si las políticas lo permiten, boletinará las vacantes existentes entre sus propios empleados para que ellos recurran a familiares, amigos o conocidos que reúnan las características del puesto vacante.

#### Ventajas

Proporciona cierta seguridad a la empresa saber que el aspirante es ampliamente recomendable.

Existe ahorro en dinero y tiempo.



### Desventajas

- Puede existir disgusto del empleado si no es aceptado su recomendado.
- Se pueden formar grupos no exactamente por razones de trabajo.

### **Promociones o transferencia de personal**

Para promocionar al personal interno, el psicólogo deberá revisar cada uno de los expedientes con el fin de identificar al personal que pueda desempeñar adecuadamente el puesto vacante, con base a sus conocimientos, escolaridad y responsabilidad. (Grados, 1988)

### Ventajas

- Se crean vacantes a niveles inferiores, siendo más fáciles de cubrir.
- Se invierte poco tiempo en buscar un sustituto.
- No implica costo alguno.
- Es un motivador para los empleados.
- Existe mayor adaptación del empleado a su nuevo puesto.

### Desventajas

- Para promociones puede existir el favoritismo por los altos niveles, sin tomar en cuenta la evaluación del desempeño.
- Puede existir inconformidad por los trabajadores, por pensar que los seleccionados para ocupar el puesto vacante no son los más aptos.

### **Plan becarío**

Es una de las fuentes más actuales. Algunas instituciones educativas son conscientes de la responsabilidad que tienen de cooperar, desde el ámbito académico hasta el desarrollo de las comunidades donde opera. Por esta razón se esfuerzan por brindar, a través de becas, la oportunidad de que personas que no cuentan con los suficientes recursos económicos y que presentan disposición y habilidades para cursar exitosamente sus estudios sean becadas. Los becarios tienen como responsabilidad ineludible prestar sus servicios en áreas determinadas, cubriendo seis horas a la semana durante el periodo escolar; desde el primero hasta el último día de clases.

### Ventajas

- Formar excelentes profesionistas a futuro.

No se invierte tiempo ni dinero.  
Existe apoyo laboral, sin remuneración.

#### Desventajas

Puede existir fuga de información confidencial.  
Alteración y falsificación de datos (credenciales, calificaciones, entre otras).

### **b) Fuentes Externas**

Aquí se recurre a medios externos a la empresa, y para elegir este tipo de fuentes depende en gran medida de las características del puesto y son fundamentalmente las siguientes:

#### ***Candidatos espontáneos***

Son personas que se presentan a la Institución por iniciativa propia solicitando empleo. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se de una vacante, en ocasiones hasta que haya transcurrido cierto tiempo para que se les considere válidas, hablando en términos de un año aproximadamente.

#### Ventajas

Existe en reserva una cartera fuerte de candidatos.  
No implica gastos.  
Incrementa las relaciones públicas.  
Se puede obtener información de la situación del mercado laboral en cuanto a la oferta y la demanda.

#### Desventajas

Es difícil cubrir puestos de nivel jerárquico alto.  
Puede existir pérdida de tiempo, ya que en ocasiones se presentan aspirantes que de acuerdo a las políticas no le interesan a la institución.

#### ***Instituciones profesionales y educativas***

Las universidades, escuelas técnicas y algunas otras instituciones académicas tiene como enlace a sus estudiantes, pasantes y personal titulado con empresas. Con el fin de integrarlos al área laboral según su especialidad.

### Ventajas

- Escoger a los estudiantes más brillantes.
- Regularmente son candidatos jóvenes.
- Los aspirantes solicitan peticiones moderadas de sueldos.

### Desventajas

- Regularmente carecen de experiencia.

### **Asociaciones profesionales**

Es conveniente recurrir a este tipo de fuente cuando se desee cubrir un puesto que requiera de alguna especialidad, como puede ser: científica, técnica o profesional. Las asociaciones (Asociación de Psicólogos Industriales, Asociación de Jefes Industriales, entre otros) establecen programas para promover el servicio laboral de sus afiliados, ya sea porque los socios se encuentran vacantes o porque quieren cambiar de trabajo.

### Ventajas

- Se encuentran expertos de alto nivel.
- Por lo general es gente muy actualizada.

### Desventajas

- Los socios pueden ya estar trabajando en otras empresas.
- Los sueldos deben ajustarse a las demandas económicas del mercado.

### **Bolsas de trabajo**

Son instituciones que brindan servicio a las personas que buscan empleo, informándoles sin costo alguno, de las vacantes que existen en las diferentes empresas con las que se tienen contacto. Estas bolsas de trabajo no aplican evaluaciones previas a los solicitantes, sino dejan esta función a las empresas.

### Ventajas

- Envían varios aspirantes.
- Los gastos son mínimos.

### Desventajas

- En ocasiones los solicitantes enviados no cubren con el perfil, lo que significa pérdida de tiempo y esfuerzo.

### **Agencias de colocación**

Estas agencias operan enviando candidatos a las empresas, de diversas áreas ocupacionales, o en ocasiones se ven especializadas en cierto tipo de personal, servicios, vigilancia, administrativo, técnicos y profesionistas. Estas agencias no le cobran al candidato sino a la empresa. La tarifa consiste regularmente en un mes de sueldo de la persona colocada y en algunos otros casos por ejemplo a nivel ejecutivo cobran el 10% del sueldo anual, pero puede variar.

#### **Ventajas**

Se obtiene candidatos rápidamente.

#### **Desventajas**

Pueden enviar aspirantes mal calificados.

Implica un alto costo.

### **Ferias de empleos**

Es una feria organizada generalmente por distintas universidades a través de sus bolsas de trabajo; por un fin de semana 1 ó 2 días semestralmente, en un hotel, en un centro de conferencias, o en la explanada de alguna escuela; instalan sus módulos de información, indicando el nombre de la institución, vacantes y prestaciones otorgadas para que los alumnos interesados llenen una solicitud de empleo. En estas ferias participan distintas instituciones tanto privadas como gubernamentales.

Estas van dirigidas a alumnos de nivel profesional (gente especializada) que se encuentran en los últimos semestres. Esta feria se presenta 2 ó 3 semanas antes de los exámenes finales, donde por una cuota fija los entrevistadores pueden entrevistar y contratar todas las personas que se deseen. El aviso de estas ferias aparecen regularmente en periódicos, indicando lugar y fecha en que se llevarán a cabo.

#### **Ventajas**

En poco tiempo se pueden cubrir varias vacantes.

#### **Desventajas**

Son muy costosas.

### ***Viajes de reclutamiento***

En ocasiones el reclutador tiene que realizar algunos viajes con la finalidad de encontrar candidatos viables de contratación. Estos viajes se realizan a nivel nacional ó Internacional.

Los *viasjes nacionales* tiene como finalidad, encontrar candidatos viables, que se encuentran sin empleo por quiebra de la empresa, porque existen empresas con el mismo giro o algo similar, o porque se pretende abrir un nuevo centro en ese lugar.

Los *viasjes internacionales* se realizan por la necesidad que tiene la empresa (regularmente son empresas transnacionales) en contratar gente altamente calificada y que en ocasiones el país no puede proporcionar. La finalidad de este reclutamiento es vender la imagen de la Institución o de la empresa para que los solicitantes acepten o se vean motivados en formar parte de ella. Esta fuente de reclutamiento se ve acompañada por algunos medios como son radio, anuncios, prensa, entre otros.

#### **Ventajas**

A nivel nacional, se puede contratar gente muy capacitada, en la que, por no existir una organización donde pueda desarrollar sus conocimientos, esté desempleada.

#### **Desventajas**

Se realizará una planeación detallada implicando tiempo y costo.

Se encuentra gente que, además del sueldo y prestaciones, solicitan casa y automóvil.

### ***Personal de medio tiempo***

Existen personas que ofrecen sus servicios en horario limitado, como pueden ser, personas jubiladas, amas de casa, estudiantes, entre otros.

#### **Ventajas**

Pueden ocupar puestos de menor tiempo laboral a 8 horas.

Los sueldos pueden ser menores dependiendo del número de horas laboradas.

#### **Desventajas**

Contar con este personal, únicamente en el horario de trabajo establecido.

### **Grupos de Intercambio**

Estos grupos son formados principalmente por los responsables del proceso de reclutamiento y selección de personal de cada empresa, con la finalidad de realizar juntas e intercambio de personal de la cartera de vacantes interna donde laboran.

Mensualmente los integrantes entregan un reporte estadístico de las contrataciones que se hicieron a través de esa fuente, con el fin de medir su efectividad.

Estos grupos están conformados por un coordinador responsable y un subcoordinador, (elegidos por los integrantes del grupo) y dan servicio durante un año. Se sugiere que cada miembro se incorpore a grupos de intercambio cerca de su zona geográfica.

#### **Ventajas**

Proporciona buen número de candidatos a bajo costo.

Regularmente cubren con las características solicitadas por el puesto.

Existe retroalimentación en las formas eficientes de reclutar, conociendo diferentes políticas, procedimientos o tips para realizar el proceso.

#### **Desventajas**

En ocasiones los candidatos no se ven motivados por el giro de la empresa a la que fueron canalizados.

### **Plan becario**

Para las empresas el plan becario consiste básicamente en captar estudiantes de las carreras afines a la actividad de la organización, con el fin de desarrollarlos en áreas específicas proporcionándoles una ayuda económica por medio tiempo de trabajo, para que en un lapso determinado sean potenciales propicios para ocupar puestos vacantes.

#### **Ventajas**

Existe apoyo laboral.

Sin goce de sueldo, únicamente ayuda económica.

#### **Desventajas**

Medio tiempo laborable.

### ***Sistemas computarizados***

Esta fuente es de las más actuales. Son consultas por computadora y se realizan a través de base de datos. Este sistema es un enlace entre empresas, consiste en intercambiar la cartera de vacantes que tiene la empresa con otras empresas que ofrecen empleo.

#### **Ventajas**

Rapidez para cubrir las vacantes.

Extensa base de datos.

#### **Desventajas**

Se requieren equipos y programas especiales.

Pueden ser muy costosos.

Todas las fuentes de reclutamiento mencionadas con anterioridad pueden ser en un momento dado muy eficientes. Sin embargo para poder elegir la más adecuada depende considerablemente de las características que requiere el puesto.

Dentro de este tipo de fuentes, el psicólogo reclutador puede contar con algunos medios de comunicación para reportar la vacante.

## **2.2 Medios de Reclutamiento**

Estos medios se utilizan para transmitir mensajes a zonas determinadas y pueden ser a través de:

### ***Formas Impresas***

Son medios por los cuales el puesto vacante es anunciado en forma impresa. Entre los más importantes se encuentra: el periódico, las revistas técnicas, revistas profesionales, boletines y carteles informativos.

### ***Forma oral***

Consiste en anunciar la vacante a través del radio y/o la televisión en forma oral.

Todos estos medios son de gran importancia y de potencialidad elevada, ya que penetran en los diferentes medios socio-económicos. Por tal razón es importante cuidar que todo anuncio despierte interés a los usuarios y que pueda convencerlos de que se trata de un trabajo importante y satisfactorio.

Sin embargo a pesar de ser muy eficientes se pueden tener algunas ventajas y desventajas en cada uno de ellos.

#### **Ventajas**

- Atraen a grandes grupos de solicitantes.
- Ayudan a ocupar vacantes rápidamente.

#### **Desventajas**

- Algunos son muy costosos.
- Se invierte tiempo y esfuerzo, ya que en ocasiones acude gran número de solicitantes que no cumplen con los requisitos solicitados.

Para seleccionar las fuentes o los medios de reclutamiento se deben considerar algunos puntos fundamentales como:

- Políticas establecidas por la institución.
- Presupuesto disponible para el reclutamiento.
- Urgencia para cubrir la vacante.
- Importancia de la contratación.
- Dificultad para encontrar al candidato.
- Número de vacantes a cubrir con el mismo perfil.

#### ***Diseño de anuncio***

Para diseñar un anuncio de reclutamiento de personal se deben tener presentes los siguientes elementos:

##### ***Nombre ó giro de la empresa***

Si se trata de una empresa muy importante es conveniente resaltarlo, ya que su nombre constituye un elemento atractivo para los candidatos.

##### ***Puesto vacante***

Debe indicar el título o nombre, así como el área y nivel al que corresponde dentro de la



organización. Este elemento se debe resaltar para captar la atención en caso de que la empresa no sea muy conocida.

#### *Requisitos*

Es necesario mencionar edad, sexo, estado civil, idioma(s), escolaridad, experiencia, horario de trabajo, vehículo propio, lugar de trabajo, entre otros, todo dependiendo de las características del puesto vacante.

Entre más detallado sea el anuncio hay menor número de aspirantes. Sin embargo un anuncio que contenga una descripción más general de los requisitos que debe reunir el candidato, ocasiona la llegada de un gran número de personas, de las cuales algunas no cubren el perfil de ese puesto. Para que un anuncio sea efectivo, debe existir un equilibrio entre la generalidad y el detalle en la descripción de los requisitos que debe cubrir el aspirante.

#### *Ofrecimiento*

Para que resulte más atractivo este anuncio es necesario mencionar sueldo, prestaciones, posibilidad de desarrollo, capacitación, planes de incentivos, seguridad en el empleo y entrenamiento que otorga la empresa.

#### *Forma de comunicación*

Es necesario proporcionar la ubicación exacta de la empresa, mencionando teléfono, nombre, horario y departamento al que se va a dirigir. En ocasiones se le solicitará fotografía y currículum vitae.

Si el anuncio es a través del periódico, es conveniente elegirlo de acuerdo al nivel del puesto, considerando sección y página en la que se publicará, ya que de esto depende la eficacia del reclutamiento.

Se sugiere que las publicaciones preferentemente se realicen en el Novedades, Universal, Excélsior, Heraldó y Sol de México cuando se traten de puestos de nivel alto (ejecutivo). En el Universal, Excélsior, Heraldó y Sol de México para puestos de nivel medio (supervisores y administrativos). Y para el nivel operativo (obreros y servicios) en el Universal, Esto y Prensa.

Los mejores días para publicar un anuncio y obtener un mayor número de candidatos es domingo y lunes.

**Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey**

solicita

**JEFE DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCION DE PERSONAL**

**Requisitos:**

Lic. en psicología titulada  
Experiencia: 3 años en el área  
Sexo: Femenino  
Estado civil: casada  
Edad: 28 a 30 años  
Conocimientos: Aplicación de baterías  
psicométricas, entrevistas, Inglés, Manejo PC,  
Macintosh

**Ofrecemos:**

Atractivo plan de prestaciones, capacitación y  
posibilidad de desarrollo.

**Interesados:**

Presentarse con fotografía reciente en Puente 222,  
Huipulco, Tlalpan. 723-20-81.  
Recursos Humanos. Lic. Claudia Torres  
de 8 a 12 de lunes a viernes.

***Procedimiento para medir la efectividad de las fuentes y medios de reclutamiento***

Para poder conocer la efectividad del anuncio, para una próxima vacante, es necesario preguntar a cada uno de los candidatos como se enteró de la vacante; realizando un registro de cuántos candidatos se obtuvieron por ese medio.

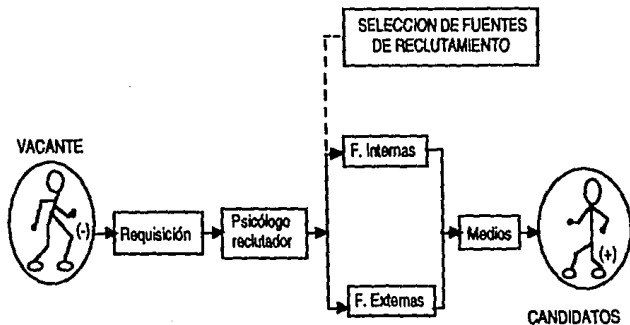
***Características del psicólogo reclutador***

- a) Capacidad de expresión, claridad verbal y escrita.
- b) Facilidad para trabajar en grupo.
- c) Habilidad para establecer buenas relaciones Interpersonales.
- d) Buena presentación.
- e) Experiencia en el área.

### Funciones del reclutador

- a) Buscar, colocar y conservar los recursos humanos.
- b) Actuar con base a las políticas que establece la institución.
- c) Manejar eficientemente las fuentes y los medios de reclutamiento.
- d) Conocer los puestos y las habilidades que los constituyen.
- e) Establecer contacto inicial con los candidatos.
- f) Despertar interés a los aspirantes de que el trabajo es importante y satisfactorio, con el fin de atraerlos y que sientan el deseo de ser colaboradores con la institución.
- g) Conocer las prestaciones que otorga la empresa.
- h) Aclarar dudas al solicitante.

Una vez que los candidatos han llegado a la empresa por medio de la labor del reclutamiento,



da inicio el proceso de selección de personal. (Grados, 1988 p 171)

## **Capítulo III**

# ***Selección de Personal***

---

Tradicionalmente la función más conocida del psicólogo, dentro del departamento de Recursos Humanos en una organización, es la selección y contratación de personal altamente calificado.

La Selección de Personal es definida como "La serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado". (Grados, 1988 p 179)

Su objetivo es determinar qué candidato es el más adecuado para el puesto que se encuentra vacante en ese momento.

### **3.1 Elementos del Proceso de Selección.**

#### ***Presolicitud***

Su objetivo es apreciar en forma rápida, si el candidato reúne las características necesarias para ocupar ese puesto. Principalmente es aplicable si existe gran número de candidatos o si el puesto ya fue cubierto y continúan llegando aspirantes, los cuales se pueden mantener en

cartera. No todas las organizaciones proporcionan este tipo de cuestionario. Ya que únicamente contiene las características más relevantes del candidato como: datos generales de identificación, puesto solicitado, años de experiencia, sueldo deseado, conocimientos y habilidades.

### **Solicitud**

La solicitud de empleo es muy eficaz ya se a través de ella se obtiene información rápidamente y reporta si el aspirante cuenta o no con escolaridad, experiencia, estabilidad y desarrollo laboral, así como también se puede verificar escritura, limpieza, claridad y concisión en los datos proporcionados. No todas las solicitudes son similares, ya que son elaboradas de acuerdo a las necesidades de la organización y se caracterizan por ser lo suficientemente claras y concretas.

Esta solicitud es un cuestionario estructurado impreso en el cual, el candidato proporciona información básica sobre:

#### **a) Datos personales**

Son datos específicos del aspirante como: nombre completo, edad, sexo, estado civil, domicilio particular, lugar y fecha de nacimiento, número de cartilla, número de IMSS, número de Registro Federal de Contribuyentes, entre otros.

#### **b) Historia escolar**

Muestra el desarrollo escolar del solicitante, mencionando desde el inicio hasta el final de sus estudios; así como nombre de la(s) escuela(s), ciudad, fechas de estudio, años cursados, promedio y tipo de documento que obtuvo.

#### **c) Historia laboral**

Proporciona de manera general la experiencia laboral del solicitante. Esta experiencia puede desarrollarse en actividades profesionales, técnicas u operativas; mencionando nombre y domicilio de la empresa, nombre del jefe inmediato, años de experiencia, sueldo, fechas laborales y motivo de separación.

#### **e) Datos familiares**

Esta información permite observar la situación familiar del aspirante. Donde el solicitante reporta el número de dependientes económicos, nombre, edad, escolaridad y ocupación de los padres y hermanos; si es casado(a) nombre, edad y ocupación de su esposo(a) e hijos.

## **f) Datos generales**

Este punto tiene como finalidad conocer algunos aspectos generales del solicitante como intereses, tiempo libre, metas a corto y a largo plazo, entre otros.

### ***Entrevista inicial o preliminar***

Es la Interacción verbal y superficial entre el solicitante y el psicólogo entrevistador. Su objetivo principal es corroborar rápidamente los datos proporcionados en la presolicitud o solicitud de empleo como: nombre, edad, estado civil, domicilio particular, teléfono, conocimientos, experiencia laboral y sueldo, así como también observar la conducta y presentación del aspirante, con la finalidad de ir eliminando cordialmente aquellos candidatos que no estén calificados, esto es, que no reúnan los requisitos del puesto vacante. En esta fase el psicólogo informa al aspirante sobre el puesto, dando a conocer sueldo, horario, lugar de trabajo, entre otros.

### ***Evaluación técnica***

Permite evaluar los conocimientos y habilidades actuales que posee el examinado. Los cuales fueron adquiridos a través de su formación educativa y/o experiencia laboral. Dentro de este grupo de pruebas se encuentran las de mecanografía, ortografía, redacción, conocimientos contables, biblioteca, archivo, computación, dibujo, entre otras. Estas pruebas son elaboradas por el psicólogo de acuerdo a los requerimientos del puesto y de la organización con ayuda de gente profesionalista de las diferentes áreas de la organización, considerando que lo que se pretende medir sea realmente para la vacante que se desea cubrir.

### ***Evaluación psicológica***

Esta etapa es una de las más importantes. Se evalúa capacidad intelectual, habilidad y personalidad del candidato a través de la aplicación de baterías psicológicas, las cuales se determinan tomando en cuenta costo de la prueba, tiempo de aplicación, nivel y características del puesto.

Se sugiere aplicar un mínimo de dos pruebas para cada área evaluada.

### ***Inteligencia***

Son pruebas de habilidad mental, su finalidad es detectar el nivel intelectual o edad mental del candidato.

### *Habilidades*

Estas pruebas miden las aptitudes que posee el candidato como habilidad numérica, verbal, mecánica, entre otras.

### *Personalidad*

Aquí se evalúan los aspectos internos del aspirante (estabilidad emocional, motivación, seguridad en sí mismo, relaciones interpersonales y familiares, entre otros) y su relación con el medio ambiente.

### ***Entrevista de selección***

"La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes" (Grados, 1988 p 186)

La entrevista de selección proporciona al psicólogo entrevistador información acerca del candidato, con base a todos los rubros de la solicitud o curriculum vitae. Su finalidad es evaluar al candidato en los puntos no muy claros de acuerdo a los datos obtenidos en los pasos anteriores, dar información sobre el puesto vacante y de la organización y establecer empatía entre ambos.

La entrevista brinda la oportunidad de conocer al candidato personalmente, observando expresiones faciales, apariencia física, nerviosismo, facilidad para relacionarse, expresión verbal, entre otros.

Esta puede realizarse en forma no estructurada y estructurada.

### ***Entrevista no estructurada***

No existe un formato especial a seguir y la conversación puede llevar varias direcciones. Aquí se le da oportunidad al entrevistado a que hable libremente, permitiéndole que toque puntos de su interés, donde el psicólogo va realizando preguntas abiertas conforme éstas vienen a la mente basadas en las últimas afirmaciones del candidato. A través de esta técnica el entrevistado adquiere más confianza, proporciona información muy valiosa, permitiendo observar la conducta no verbal del candidato. Sin embargo su empleo tiene una desventaja, ya que puede llevarse mucho tiempo en ella y pasar por alto determinadas áreas

como aptitud, conocimientos, experiencia del solicitante, entre otras.

### *Entrevista estructurada*

Son preguntas brevemente planeadas impresas y se formulan antes de la entrevista. Estas sirven como guía para ir evaluando al entrevistado sobre sus datos generales, conocimientos técnicos, estabilidad laboral, situación familiar, confianza en sí mismo y motivaciones. Esta técnica somete al entrevistado y al entrevistador a un proceso muy mecánico, realizando el mismo seguimiento con todos los aspirantes. Este tipo de entrevista ocasiona que el candidato se sienta tenso, dando pauta a que sus respuestas sean muy limitadas.

### *Entrevistas mixta*

Es la que más se utiliza para la selección de personal, aquí se combinan preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona cierta información de la cual se pueden realizar comparaciones entre los candidatos. La no estructurada permite obtener información más específica, se realiza con mayor interés y se logra reducir la tensión del solicitante.

La entrevista como proceso pasa por una serie de etapas como es: apertura, rapport, desarrollo, clima y cierre.

### *Apertura*

Es el primer contacto que existe entre el entrevistado y el entrevistador, de este impacto depende en muchas ocasiones el éxito de la entrevista ya que recíprocamente se forman una primera impresión.

### *Rapport*

El psicólogo prepara al candidato a hablar, creando un ambiente de armonía, una situación confortable, de confianza, espontaneidad y calidez, permitiéndole al entrevistado sentirse cómodo y relajado dándole oportunidad a que hable libremente, sin olvidar que debe existir una cooperación recíproca de escucha, comprensión e interés de la situación, sin embargo esto depende en gran medida de las aptitudes y paciencia del entrevistador.

En ocasiones es posible iniciar el diálogo hablando de la organización, su historia, sus prestaciones, horario, entre otras.



### *Desarrollo*

Se considera que en esta etapa el candidato siente un clima de confianza y está relajado. El psicólogo a partir de aquí puede dar inicio con preguntas cada vez más sólidas, obteniendo información más significativa sobre las diferentes áreas (familiar, laboral, escolar) en forma cuantitativa y puede ir observando y registrando las conductas y actitudes emitidas por el candidato durante la entrevista.

### *Cima*

El entrevistado proporciona mayor participación y el psicólogo aporta la mínima intervención. Aquí se pueden tocar algún punto que no haya quedado claro para el entrevistador, dando pauta a que el candidato se exprese, obteniendo información cualitativa, ya que durante la transición entre cima y cierre se toca el área familiar, de salud, pasatiempos y metas.

### *Cierre*

Aquí el psicólogo entrevistador unos minutos antes va anunciando que la entrevista está por concluir, permitiendo al entrevistado que haga las preguntas y aclaraciones que crea necesarios. En ocasiones este tiempo es empleado para hablarle al candidato sobre el puesto vacante, sus características, prestaciones, ubicación e historia de la organización. Al cierre de la entrevista es necesario hacerlo en forma gentil dando a conocer el siguiente paso del proceso. En caso de que el candidato no sea viable, se sugiere hablarle con sinceridad, no darle muchas esperanzas y orientarlo. (Grados, 1988 )

Para poder realizar una entrevista de selección de personal efectiva, es necesario que además de cumplir con cada una de las fases anteriores, se cubran los siguientes *requisitos*:

- a) Realizarla en un lugar silencioso, tranquilo, privado, cómodo y sin interrupciones.
- b) Planear, establecer objetivos claros, puntos de interés y duración.
- c) Realizar cita previa.
- d) Conocer lo más posible al entrevistado, dándole oportunidad a que hable.
- e) Utilizar una forma estructurada para no ocasionar posibles desviaciones de los objetivos de la entrevista.
- f) Evaluar las conductas verbales y no verbales del candidato.
- g) Establecer normas de evaluación para cada respuesta proporcionada por el entrevistado, para estandarizarla, validarla y lograr su confiabilidad.

Así como también debe evitar algunos *errores* frecuentes como:

- a) No preparar la entrevista en la que el candidato perciba la falta de capacidad para manejarla.
- b) Adoptar un estilo ajeno a su personalidad.
- c) Asumir actitudes de rechazo, hostilidad, ironía y menosprecio hacia el candidato.
- d) Lanzar al entrevistado preguntas directas sobre temas íntimos.
- e) Discutir con el entrevistado ó tratar de corregir sus ideas.
- f) Convertirse el entrevistador en el entrevistado.
- g) No perderse de los puntos a tocar.
- h) Procurar no tomar notas de manera sospechosa.
- i) Interrumpir frecuentemente la entrevista.
- j) Dar una imagen falsa del trabajo u organización.
- k) Entrevistar de prisa por no tener el tiempo suficiente para hacerlo.
- l) Mostrar poca atención e interés en lo que esta reportando el entrevistado.

#### ***Estudio socio-económico***

Es muy importante este estudio ya que proporciona el nivel económico del solicitante, sus condiciones de vida, sus relaciones interpersonales, las referencias personales y de trabajo, sus períodos de inactividad laboral y escolar, propiedades, ahorros, entre otros. Su utilidad es corroborar la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud o currículum vitae. Permitiendo ampliar y enriquecer la información plasmada en la solicitud así como tener una idea más objetiva y fundamentada del candidato. Esta información se obtiene por medio de cuestionarios, los cuales son aplicados regularmente por la trabajadora social de la organización, o en la mayoría de los casos, a través de despachos especializados en esta área.

#### ***Examen médico***

El examen médico de admisión tiene gran importancia dentro de las organizaciones. Se utiliza para conocer si el candidato se encuentra en aptas condiciones físicas para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él, para los que le rodean o para la organización (contra enfermedades transmisibles, embarazos), ya que dentro de ella puede influir en la cantidad de producción, ausentismo, puntualidad, entre otros.

### ***Decisión***

Se toma una decisión final, ya sea de aceptar o rechazar al candidato, entre varios solicitantes. Actualmente esta decisión es tomada por el supervisor inmediato del área que desea cubrir a vacante. Si el candidato es aceptado Recursos humanos le pide la documentación respectiva para la integración completa del expediente.

### ***Contratación***

Aquí se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa, firmando contrato por obra determinada, por tiempo determinado o por tiempo indeterminado. Donde el subordinado se compromete a prestar sus servicios y la empresa a su vez realiza un pago mensual por esos servicios.

Perfil del psicólogo en la selección de personal .

### ***Características principales***

- a) Tener un nivel intelectual medio o superior al término medio.
- b) Capacidad de análisis y síntesis.
- c) Habilidad interpretativa.
- d) Capacidad para escuchar y asesorar.
- e) Habilidad para tomar decisiones.
- f) Capacidad de negociación.
- g) Organización y responsabilidad.
- h) Criterio y juicio lógico.
- i) Habilidades sociales.
- j) Ética profesional.

### ***Conocimientos***

- a) Teóricos y prácticos de psicología.
- b) Conocer los diferentes puestos que existen en la organización.
- c) Aplicación y calificación de pruebas técnicas y baterías psicológicas.
- d) Interpretación de pruebas psicológicas y elaboración de reportes psicológicos.
- e) Entrevistas de selección.
- f) Elaboración de análisis de puestos.
- g) Elaboración de perfiles psicológicos.

- h) Conocer diferentes técnicas y procedimientos de selección de personal.
- i) Manejar paquetes de computación aplicados a la selección de personal.
- j) Conocer la estructura, objetivos y políticas de la organización para la cual presta sus servicios.
- k) Amplia cultura general.

**Funciones**

- a) Planear, programar y desarrollar adecuadamente el proceso de selección de personal siguiendo las normas y políticas establecidas por la organización.
- b) Cubrir las vacantes oportunamente, con personal altamente calificado.
- c) Desarrollar el proceso de selección con el menor costo posible.
- d) Elaborar (en caso de que no se cuente con ellos), modificar o actualizar los manuales de políticas y procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

## **Capítulo IV**

### ***Manual de Políticas y Procedimientos para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para el ITESM, Nivel Administrativo. Propuesta.***

---

#### **4.1 Antecedentes del ITESM**

##### ***El TEC desde sus inicios***

El 14 de julio de 1943, en la ciudad de Monterrey, N. L., don Eugenio Garza Sada y un grupo de hombres de empresa constituyeron, conforme a la ley, una Asociación Civil, sin finalidades de lucro, denominada "Enseñanza e Investigación Superior", con el propósito principal de operar una Institución particular de enseñanza del más alto nivel académico que, representando una contribución al fomento de la ciencia, la tecnología y la cultura nacionales, tuviera como legítima aspiración, en lo social, preservar los valores tradicionales que nos han dado fisonomía como nación y, en lo educativo, ayudar a formar profesionales que, mediante su preparación en la disciplina y el estudio, tuviera un claro sentido de su dignidad personal como de su responsabilidad familiar y social.

Bajo estas ideas nació el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), que cuidando de no variar sus principios y finalidades, ha consagrado sus empeños a

procurar que sus alumnos, a través del ejercicio reflexivo con respecto al conocimiento y los principios que lo fundan, adquieran un concepto preciso de la importancia que representa para todo hombre, así como para la sociedad en todos sus órdenes, el principio de la libertad, que reconoce como límite ineludible el imperio del derecho, y que es el único orden dentro del cual el hombre alcanza sus metas más altas. La institución ha procurado que sus egresados, al aplicar estas ideas en el ejercicio de su profesión, sean de la seriedad y el prestigio académico de ella.

El ITESM forma parte del Sistema Educativo Nacional bajo el estatuto de Escuela Libre Universitaria según el Decreto Presidencial expedido el 24 de julio de 1952 y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de septiembre del mismo año. Con personalidad jurídica propia y reconocida por la Secretaría de Educación Pública, en su carácter de institución particular, el ITESM tiene facultad para determinar libremente su estructura, su forma de gobierno, las áreas de sus servicios educativos y de investigación, su organización y políticas académicas, su sistema de cuotas y becas y sus operaciones presupuestales, sin más limitaciones que las establecidas por las leyes y reglamentos del Estado Mexicano. Los estudios que imparta el Instituto en cualquier ciudad del país tienen validez oficial en toda la República.

El desarrollo experimentado por el ITESM en sus cuarenta años, lo convirtió con el tiempo en un sistema multicampus.

En el año de 1973, se inauguró en el Centro de la Ciudad de México la Escuela de Graduados en Administración (EGA) con el fin de preparar ejecutivos de alto nivel. En ella se llevan a cabo estudios a nivel de diplomados, maestrías y doctorados.

En agosto de 1990 se inauguró el Campus Ciudad de México al sur de la ciudad, con nivel educativo medio y superior. Su objetivo principal es formar profesionistas con niveles de excelencia. (ITESM 50 aniversario, 1993)

### ***El ITESM como institución educativa***

Hoy en día el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey-Campus Ciudad de México (ITESM-CCM) es reconocido en el país como una de las universidades de mejor nivel educativo.

Esto lo ha logrado a través del esfuerzo y dedicación de varias personas quienes siempre tuvieron como meta el crear una Institución Educativa con los mejores recursos humanos y tecnológicos que formen profesionistas de alto nivel, con el fin de lograr un fuerte impacto dentro del progreso del país.

La tarea no ha terminado, este esfuerzo debe de perdurar por siempre, encontrando nuevos caminos que lleven a la calidad total, contando con el apoyo de cada uno de los integrantes de la Institución.

Los empleados, son parte primordial para este logro, se tiene día a día un crecimiento en todo lo que se realiza, lográndolo a través del esfuerzo y la actitud positiva demostrada en la actividad diaria.

### ***Su Misión***

Formar profesionistas y posgrados con niveles de excelencia en el área de su especialidad. Para ello se necesita del mejor elemento humano, por lo que se debe de contar con el mejor profesorado, los mejores empleados e instalaciones funcionales en las cuales se lleve a cabo la más alta calidad de enseñanza.

Ahora, para obtener la más alta calidad de enseñanza de acuerdo a la misión del ITESM, se debe contratar el mejor elemento humano, que realice un excelente desempeño en su área de trabajo y ayude a las diferentes direcciones a cumplir con el propósito fundamental.

***4.2 Manual de Políticas y Procedimientos para el Proceso de***  
***Reclutamiento y Selección de Personal***  
***Nivel Administrativo.***

***Depto. Recursos Humanos***

***Coord. Reclutamiento y Selección de Personal.***

***1994***



## **I N D I C E**

<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>47</b>
<b>2. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>48</b>
<b>3. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	
3.1 Objetivo .....	49
3.2 Políticas .....	50
3.3 Procedimiento .....	51
3.4 Diagrama de flujo.....	55
<b>4. SELECCION DE PERSONAL</b>	
4.1 Objetivo .....	56
4.2 Políticas .....	57
4.3 Procedimiento .....	60
4.4 Diagrama de flujo .....	69
4.5 Programación de actividades .....	70
4.6 Anexos .....	71

## ***I. INTRODUCCION***

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México, requiere de un sistema organizativo acorde a esta nueva filosofía de trabajo que permita introducir cambios de manera ordenada, apegada siempre al contexto de las normas laborales, ya que estas normas permiten delinear de manera general los rasgos del tipo de personal que la institución requiere para lograr sus objetivos.

Por tal motivo surge la necesidad de estructurar este manual, pretendiendo dotar de un instrumento útil e importante a la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal en el Departamento de Recursos Humanos dentro de la Dirección Administrativa, con el propósito de alcanzar un correcto desarrollo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para el nivel administrativo.

## **2. OBJETIVO GENERAL**

A través de este manual se pretende alcanzar el éxito en el desarrollo del Reclutamiento y Selección de Personal. Siendo éste una herramienta útil y muy importante, que permite la descripción y optimización del proceso.

### **3. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

#### **3.1 Objetivo**

Desarrollar el proceso adecuadamente con la finalidad de proveer al ITESM-CCM de recursos humanos, en el momento oportuno y a un costo razonable. (Grados, 1988)

### **3.2 Políticas**

Las presentes políticas serán revisadas anualmente, por la Dirección de Recursos Humanos, junto con el psicólogo responsable del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, con el fin de garantizar su validez, actualización y cumplimiento.

a) El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal deberá realizarlo el psicólogo responsable dentro del Departamento de Recursos Humanos.

b) Cualquier Dirección del Campus interesada en cubrir alguna vacante ya sea de nueva creación o sustitución, deberá presentar la requisición de personal con un mínimo de diez días hábiles antes de su posible contratación, debidamente llenada y firmada por el jefe directo y el director de la división correspondiente.

c) En caso de tratarse de un puesto de nueva creación, deberá anexarse el cuestionario del análisis de puestos previamente llenado.

d) Solamente podrán iniciar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal los aspirantes que cubran los siguientes requisitos:

1. Edad mínima 18 años y máxima 40 años (hombres ó mujeres).
2. Los candidatos varones, deberán comprobar el cumplimiento del Servicio Militar Nacional.
3. Cubrir la escolaridad y/o experiencia mínima requerida por el puesto, de acuerdo al perfil y a la descripción del puesto que se trate.

### **3.3 Procedimiento**

#### **Fase preselectiva**

#### **Requisición de Personal**

(Anexo A)

*Psicólogo responsable*

1. Proporcionará un formato de requisición de personal cuando las direcciones reporten la existencia de una vacante.

*Dirección solicitante*

2. Llenará la requisición de personal con todos los datos solicitados a continuación:

a) Características del puesto.

Anotará el título del puesto, nivel, dirección, departamento y funciones generales.

b) Motivo de requisición.

Mencionará la razón de la vacante: si es de nueva creación o por sustitución. Si es por sustitución proporcionará nombre del trabajador sustituido y su último sueldo.

c) Requisitos del puesto.

Anotará escolaridad, conocimientos, experiencia, rango de edad, sexo, estado civil, entre otros.

d) Autorización.

Firmará el director de división y jefe directo del área solicitante.

e) Para uso del departamento de Recursos Humanos.

Este renglón se dejará en blanco para que el psicólogo responsable anote nombre, sueldo y fecha de inicio de actividades de la persona contratada. Una vez llenada la archivará en la carpeta de requisiciones cubiertas.

*Dirección solicitante*

3. Llenada la requisición de personal con todos los datos solicitados, la enviará al departamento de Recursos Humanos. Si es un puesto de nueva creación, deberá anexar el cuestionario de **Análisis y Descripción del puesto** debidamente requisitado.

4. Recibirá la requisición de personal.

5. Determinará la estrategia de reclutamiento, dependiendo de las políticas de la institución para el proceso y de las características del puesto solicitado.

Las fuentes autorizadas que se utilizarán se nombran a continuación por orden de utilización:

**a) Fuentes internas**

***Promoción interna***

Realizará un análisis de aquellas personas que estando dentro de la institución y que aspiren a ocupar un puesto mayor se considerarán, siempre y cuando se apeguen a las características del puesto y cumplan con las políticas establecidas para promociones. En caso de cubrir el perfil, se turnará el expediente al área a

concurso con más candidatos:

### ***Recomendados***

Manteniendo comunicación con los empleados, ellos pueden tener conocidos que trabajen en áreas afines a los puestos que se desean cubrir.

Se considerará a la persona recomendada, únicamente como candidato al igual que las personas que por iniciativa propia acuden a la institución a llenar solicitud de empleo, sometándose de igual forma al proceso de selección.

### ***Archivo o cartera de personal***

Se archivarán las solicitudes que no fueron utilizadas, de los candidatos que se presentaron en períodos de reclutamiento anteriores y que son candidatos potenciales clasificados según su especialidad.

Al mismo tiempo esta información se integrará en un sistema computarizado, con la finalidad de que la consulta sea más rápida. Esta captura se hará, anotando los datos principales del candidato de la siguiente manera :

Nombre - Fecha solicitud - Puesto solicitado 1a. opción - 2a. opción  
- 3a. opción - Reclutado - Evaluado - Resultados - Contratado -  
Observaciones - Fuente de reclutamiento - Teléfono - Recado.



Esta captura se realizará en PC en el programa Excel. Se medirá a través de gráficas y reportes estadísticos, **la efectividad de las fuentes de reclutamientos utilizadas**, para una próxima vacante, obteniendo el número de personas reclutadas, evaluadas y contratadas mensualmente.

La cartera de personal se irá depurando por períodos semestrales.

***b) Fuentes externas***

(Anexo B)

Para utilizar este tipo de fuentes de reclutamiento, se recurrirá al directorio el cual contiene:

**Bolsas de trabajo**

**Universidades**

**Delegaciones**

**Asociaciones**

**Intercambio con empresas**

El reporte de la vacante para cualquiera de estas fuentes elegida(s), se realizará por vía telefónica, carta o fax. En caso de que el reclutamiento sea a través de bolsas de trabajo y/o asociaciones, se les enviará un reporte con los resultados del personal enviado por esa misma vía.

**Publicaciones en periódicos**

Se aplicará en casos excepcionales. El anuncio para nivel administrativo deberá publicarse en el Universal, Sol de México, Excélsior y/o Heraldo. Los días domingo y/o lunes, ya que de

estos días depende en gran medida el éxito del reclutamiento.

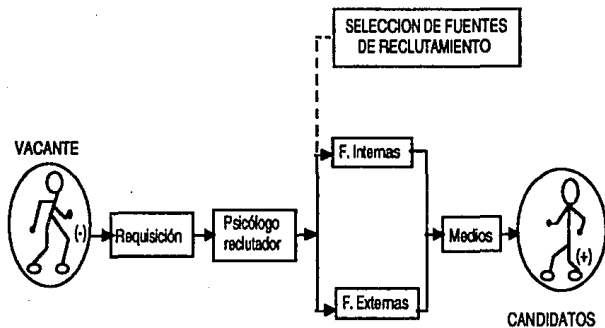
*Aspirantes*

6. Una vez que han llegado al departamento de Recursos Humanos por medio de la labor de reclutamiento dará inicio el proceso de selección.

*Psicólogo responsable*

7. Se encargará de atender a todo aspirante que llegue solicitando empleo.

### 3.4 Diagrama de flujo



(Grados, 1988 p 171)

#### **4. SELECCION DE PERSONAL**

##### **4.1 Objetivo**

**Cubrir las necesidades de la institución con personal**

**altamente calificado y con potencial de desarrollo.**

**Permitiendo a través de la evaluación probabilizar su**

**buen desempeño laboral dentro de su campo de trabajo.**

**(Grados, 1988)**

#### **4.2 Políticas**

Las presentes políticas serán revisadas anualmente, por la Dirección de Recursos Humanos, junto con el psicólogo responsable del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, con el fin de garantizar su validez, actualización y cumplimiento.

a) Este proceso deberá realizarlo el Departamento de Recursos Humanos a través del responsable del Reclutamiento y Selección de Personal.

b) Recibida la requisición de personal, la coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal deberá presentar a la dirección solicitante un mínimo de dos candidatos calificados para cubrir el puesto, dentro de un plazo de cinco a diez días hábiles posteriores.

c) En caso de que los candidatos presentados no hayan sido seleccionados para contratación por el entrevistador final, que preferentemente deberá ser el director de división solicitante, el área de Reclutamiento y Selección de personal presentará nuevamente un mínimo de dos candidatos dentro de los siguientes diez días hábiles.

Para complementar este punto, el área de Reclutamiento y Selección de Personal dará a conocer simultáneamente a la presentación de estos candidatos, una forma de apreciación de entrevista que en todos los casos deberá llenar y firmar el entrevistador de la dirección solicitante e inmediatamente la regresará junto con el expediente del candidato. Lo anterior significa que tanto en respuesta negativa con respecto al (los) candidato(s) entrevistado(s), como a la aprobación del mismo. En ambos

casos, se deben anotar claramente las observaciones relacionadas a éste.

d) La dirección solicitante una vez seleccionado al candidato, deberá comunicarlo al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal entregando los siguientes documentos:

1. Expediente del candidato que incluye, solicitud de empleo, exámenes aplicados, calificados, graficados e interpretados.
2. Apreciación de entrevista, requisitada y firmada.
3. Formato de contratación, previamente llenado y firmado por el director de división y el jefe inmediato del área solicitante, con 48 horas antes de la fecha de ingreso.

e) Se considerará personal seleccionado a aquel candidato que haya cubierto con todas las fases del proceso:

1. Solicitud requisitada
2. Aprobación de la evaluación técnica.
3. Evaluación psicométrica.
5. Reporte de evaluación final.
6. Comprobante de examen médico y de no embarazo (mujeres).
7. Reporte de la apreciación de entrevista.
8. Documentación.
9. Formato de contratación.

En caso de que el candidato no cuente con los requisitos anteriores no podrá iniciar labores.

f) Se contratarán extrabajadores de la institución, siempre y cuando la causa de separación no haya sido por rescisión de contrato, considerando

la evaluación de su desempeño laboral, puntualidad y previa autorización de la Dirección Administrativa.

g) No se realizarán contrataciones de familiares de los empleados de la Institución.

h) Los cambios o promociones se llevarán a cabo con el personal con un año mínimo de antigüedad en su puesto.

Las excepciones a este punto, solo serán efectivas con la firma de autorización previa del Director General del Campus.

### **4.3 Procedimiento**

#### **Fase Selectiva**

#### **Presolicitud de empleo**

(Anexo C)

*Psicólogo responsable*

1. Si el aspirante de entrada no reúne las características principales del puesto y tiene conocimiento de que existe la vacante, se le hará entrega de una presolicitud de empleo.

*Aspirante*

2. Proporcionará nombre, edad, escolaridad, puesto solicitado, sueldo, experiencia, entre otros.

3. Una vez llenada la presolicitud hará entrega al psicólogo responsable.

*Psicólogo responsable*

4. Le indicará al candidato que se le considerará para una futura vacante.

5. En la presolicitud anotará el motivo por el cual se le proporcionó (edad, presentación, escolaridad o sueldo) y la archivará en el archivo de candidatos no viables según su especialidad.

***Solicitud de empleo***

(Anexo D)

*Aspirante*

6. Si reúne los requisitos principales del puesto, le proporcionará una solicitud oficial de empleo.

7. Dará a conocer en la solicitud de empleo la siguiente información:

- a) Datos generales
- b) Datos familiares
- c) Referencias personales
- d) Escolaridad
- i) Idiomas
- j) Historia laboral

En la parte final de la solicitud mencionará el interés que tiene por pertenecer a la institución, así mismo firmará y declarará que la información que proporciona es verdadera, sujeta a cualquier investigación requerida por la institución.

*Psicólogo responsable*

8. Una vez llenada hará entrega de ella al psicólogo responsable.

9. Comparará el perfil del puesto contra la solicitud de empleo del candidato y procederá a realizar una entrevista inicial.

***Entrevista inicial***

10. Entrevistará al aspirante de acuerdo a los datos reportados en la solicitud de empleo y checará en forma rápida y verbal si cubre con



las requisitos principales del puesto, como edad, presentación, escolaridad, experiencia y sueldo.

11. Si es viable para continuar el proceso, se le dará fecha y hora para la aplicación del examen técnico, de acuerdo a los exámenes indicados en el **Catálogo de Puestos** según su especialidad.  
(Anexo E)

12. Si el candidato no reúne los requisitos solicitados, se le orientará si existe otra vacante con sus características o se archivará simplemente de acuerdo a su especialidad, indicándole que se mantendrá en cartera.

13. En la solicitud existe un espacio en blanco para observaciones del psicólogo responsable. Una vez terminada la entrevista, en ese espacio agregará información adicional a los datos proporcionados por el candidato como: actitud, presentación, ansiedad, metas, entre otros, sirviendo como punto clave para la entrevista de selección, corroborando dichas observaciones.

14. La solicitud o presolicitud de empleo se llenará completamente y se firmará dentro de las mismas instalaciones en el área de Reclutamiento y Selección de Personal, se le pegará una fotografía reciente, independientemente de presentar currículum vitae.

**Examen técnico**

*Psicólogo responsable*

15. Le aplicará al candidato el examen técnico correspondiente.

*Aspirante*

16. Contestará los exámenes técnicos y hará entrega de ellos al psicólogo responsable.

*Psicólogo responsable*

17. Procederá a calificarlos y la calificación obtenida la anotará en el reporte de evaluación técnica del candidato.

18. Independientemente si son o no aprobados estos exámenes, se anexarán al expediente y se determinará si continúa o no con el proceso según la calificación.

19. En caso afirmativo, se le indicará fecha y hora de la aplicación del examen psicométrico.

20. En caso negativo, se le informará al candidato que no cubre el perfil y archivará el expediente, en archivo de candidatos no viables según su especialidad.

**Examen psicológico**

21. De acuerdo al **catálogo de puestos**, realizará la aplicación de la batería psicométrica según el puesto solicitado.

*Aspirante*

22. Lo resolverá y hará entrega del examen psicométrico al responsable del proceso.

*Psicólogo responsable*

23. Calificará, graficará e interpretará la batería psicométrica en el reporte de evaluación psicológica del candidato, anotando datos principales, coeficiente intelectual, características más sobresalientes de personalidad y conclusión.

24. Si el candidato cubre el perfil, se le indicará fecha y hora para que se presente a la entrevista de selección.

25. En caso negativo, se le informará que no cubrió el perfil del puesto solicitado y se archivará el expediente, en archivo de candidatos no viables según su especialidad.

***Entrevista de selección***

***(Anexo F)***

26. Realizará la entrevista de selección de acuerdo al procedimiento anexo.

27. Terminada la entrevista complementará en el espacio final de la solicitud de empleo, en observaciones, las características observadas o reportadas por el candidato. (Anexo D)

28. Si el candidato es viable al puesto solicitado, se le programará a través de una solicitud de examen médico y se fijará lugar, fecha y hora para dicho examen.

**Examen médico**

(Anexo H)

**Candidato**

29. Se presentará con el médico responsable en la fecha y hora indicada y le hará entrega de la solicitud de examen médico.

**Médico responsable**

30. Entrevistará al candidato, elaborará simultáneamente el cuestionario de historia clínica y practicará examen médico.

31. Si se trata del sexo femenino, se le realizará adicional a lo anterior, examen de no embarazo a través de dispositivos propios para el examen. (Se aceptará comprobante de examen médico y de no embarazo realizado en la SSA)

32. Elaborará reporte de resultados médicos del candidato y lo enviará durante las 24 horas posteriores al examen, al psicólogo responsable del Reclutamiento y Selección de Personal al departamento de Recursos Humanos.

**Psicólogo responsable**

33. Recibirá los resultados médicos y los archivará en el expediente del candidato.

34. Si el candidato ha cubierto todas las fases del proceso de selección satisfactoriamente, se turnará el expediente con solicitud de empleo, exámenes técnicos y psicológicos y apreciación de entrevista al área que reporta la vacante.

35. En caso de encontrarse alguna anomalía en el estudio, declinará el trámite, se le informará al candidato y se archivará el expediente en el archivo de candidatos no viables según su especialidad

indicando los motivos.

***Entrevista de decisión***

***Dirección solicitante***

36. Revisará el(los) expediente(s) enviados por Recursos Humanos y citará vía telefónica al(los) candidato(s) mas viables al puesto a entrevista, fijando lugar, fecha y hora. (la cita puede realizar la dirección solicitante o el psicólogo responsable del proceso de Reclutamiento y Selección de personal.)

***Candidato***

37. Se presentará a entrevista en la dirección correspondiente.

***Dirección solicitante***

38. Lo recibirá y procederá a entrevistarlos.

39. Una vez entrevistados, la dirección solicitante regresará el(los) expediente(s) a Recursos Humanos, con el **formato de apreciación de entrevista** previamente llenado y firmado. (Anexo I)

***Psicólogo responsable***

40. Si el candidato no fue seleccionado por la dirección que pretende cubrir la vacante, se archivará el expediente en el archivo de personal viable de acuerdo a su especialidad y se considerará para otra posible vacante.

41. Si el candidato fue seleccionado, se le dará aviso por vía telefónica y se le pedirá la **documentación** correspondiente (Anexo J), así como también a la dirección solicitante el **formato de contratación** (Anexo K) con todos los datos y firmas requeridas para integrarlos al expediente.

*Dirección solicitante*

42. Enviará el formato de contratación con 48 horas de anticipación a la fecha de ingreso del candidato.

*Candidato.*

43. Hará entrega de la documentación solicitada a Recursos Humanos con 48 horas de anticipación a su fecha de ingreso.

*Psicólogo responsable*

44. Recibirá y anexará la documentación y el formato de contratación del candidato al expediente.

45. Le informará al candidato fecha de ingreso, horario, sueldo y área de trabajo, así como lugar, fecha y hora para trámites de contratación.

46. Enviará con 48 horas de anticipación al área de contratación el expediente con:

- a) Solicitud de empleo.
- b) Examen técnico.
- c) Exámenes, gráfica, interpretación e integración de la batería psicométrica.
- d) Reporte de evaluación psicológica y técnica del candidato.
- e) Reporte de resultados médicos.
- f) Apreciación de entrevista.
- g) Documentación.
- h) Formato de contratación.

*Contratación*

47. Realizará los trámites administrativos de contratación.

***Estudio socio-económico***

***Psicólogo responsable***

48. Una vez que el candidato es contratado, se realizará por mensajería externa, el envío de la(s) copia(s) de la(s) solicitud(es) de empleo junto con una carta previamente elaborada y firmada pidiendo el estudio socio-económico a la agencia especializada, contratada por la misma institución.

***Agencia***

49. Hará entrega de resultados 48 hrs. después de haber recogido la(s) copia(s) de la(s) solicitud(es) de empleo de el(los) empleado(s) contratado(s).

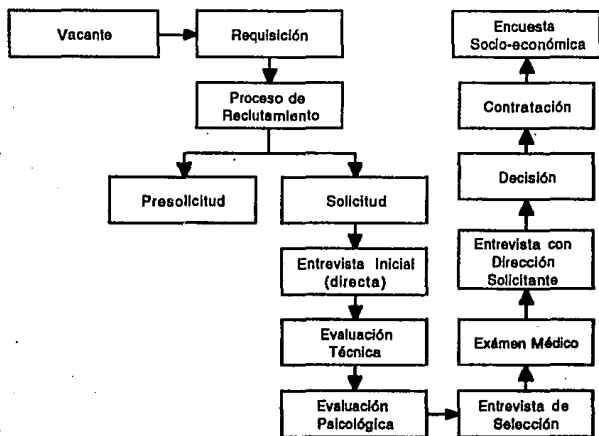
***Psicólogo responsable***

50. Recibirá y revisará los resultados de la investigación socio-económica.

51. Si los resultados no reportan alguna irregularidad, se archivarán en el expediente del candidato.

52. Si existe alguna irregularidad en el estudio, se dará aviso a la dirección contratante dejando a que ellos decidan, si declina o continúa la contratación y el reporte se archivará en el expediente del candidato.

#### 4.4 Diagrama de flujo



(Grados, 1988)



#### **4.4 Programación de Actividades**

Para que el desarrollo del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal sea más efectivo es necesario manejar el siguiente horario.

Entrega de solicitudes: de 7:00 a 12:00 hrs. de lunes a jueves.

Aplicación de exámenes técnicos y baterías psicométricas individuales de:  
lunes a viernes de 7:00 a 12:00 hrs.

Aplicación de baterías psicométricas en grupo: jueves 8:00 hrs.

Entrevistas: jueves y viernes de 9:00 a 14:00 hrs.

Recepción de documentos: de 13:30 a 16:00 hrs de lunes a viernes.

Resultados o informes vía telefónica de: 13:30 a 16:00 hrs.

Calificación, graficación, interpretación de 13:30 a 16:00 hrs. lunes a viernes.

***Anexos al manual***

A. Requisición de personal.....	72
B. Directorio de fuentes de reclutamiento externas.....	73
C. Presolicitud.....	80
D. Solicitud de empleo.....	81
E. Catálogo de puestos por nivel.....	85
F. Procedimiento para la entrevista de selección.....	94
G. Reporte de evaluación final del candidato.....	96
H. Solicitud y reporte de resultados de examen médico.....	97
I. Apreciación de entrevista.....	99
J. Documentación.....	100
K. Formato de contratación.....	101



# ITESM

ANEXO A

CAMPUS CIUDAD DE MEXICO  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

## REQUISICION DE PERSONAL

FECHA: \_\_\_\_\_

SIRVASE CONTRATAR A UN EMPLEADO PARA EL PUESTO DE: \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

### MOTIVO DE LA CONTRATACION

PUESTO DE NUEVA CREACION:  (FAVOR DE ANEXAR CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DEL PUESTO) O SUSTITUCION:

INDICAR EL NOMBRE DEL TRABAJADOR SUSTITUIDO: \_\_\_\_\_

ULTIMO SUELDO: \_\_\_\_\_

### REQUISITOS DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: PRIMARIA  SECUNDARIA  PREPARATORIA

CARRERA COMERCIAL  PROFESIONAL  OTROS: \_\_\_\_\_

CONOCIMIENTOS EN: \_\_\_\_\_

TIPO Y AÑOS DE EXPERIENCIA: \_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS PERSONALES QUE DEBE REUNIR EL CANDIDATO: \_\_\_\_\_

EDAD MINIMA: \_\_\_\_\_ EDAD MAXIMA: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_

FECHA DE INICIO: \_\_\_\_\_ HORARIO DE TRABAJO \_\_\_\_\_

RANGO DE SUELDO: MÍNIMO: \_\_\_\_\_ MÁXIMO: \_\_\_\_\_

PERSONA QUE ENTREVISTARA A LOS CANDIDATOS: \_\_\_\_\_

### APROBACION

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DIRECTOR DE DIVISION

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA JEFE DIRECTO

### PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PUESTO CUBIERTO POR: \_\_\_\_\_

SUELDO MENSUAL: \_\_\_\_\_ INICIO DE ACTIVIDADES: \_\_\_\_\_

NOTA: ESTA REQUISICION DEBERA SER ENTREGADA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CON UN MÍNIMO DE 10 DIAS DE ANTECIPACION: A LA FECHA DE CONTRATACION.

**ITESM***Campus Ciudad de México***DIRECTORIO****BOLSAS DE TRABAJO****Puesto**Administrativo  
Servicios**TLALPAN**Av. Insurgentes Sur s/n  
Col. La Joya, Tlalpan, México, D.F.  
Tel. 573-36-38  
Lic. Carlos Alberto Ayala  
Reclutamiento y Selección de PersonalAdministrativo  
Servicios**DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL (DDF)**Fray Servando No. 77 4o. piso  
Col. Centro Histórico  
Tel. 578-69-88 Ext. 2401  
Lic. Lilia Merchant  
Dirección General de PersonalAdministrativo  
Servicios**CEDEPECA XOCHIMILCO**Gladíolas No. 161  
Bo. San Pedro, Xochimilco, Méx. D.F.  
Tel. 676-04-65 653-23-88 Fax 676-06-24  
Srita. Leonor Blanco Duarte  
Lic. Irma Leticia Nagore Rosas  
Jefe de la Unidad DepartamentalAdministrativo  
Servicios**CEDEPECA GUSTAVO A. MADERO**5 de Febrero y Vicente Villada s/n  
Col. Gustavo A. Madero, Del. Gustavo A. Madero  
Tel. 781-98-03 ext. 256  
Lic. Armando Neri

**CEDEPECA VENUSTIANO CARRANZA**

Fray Servando y Teresa de Mier No 659  
Col. Centro 15900  
Tel. 768-64-04  
768-32-77 y 768-30-18 conmutador  
Lic. Sonia Legaria

Administrativo  
Servicios

**CEDEPECA MIGUEL HIDALGO**

Calzada México Tacuba Edif. México Tacuba 4o. piso  
Col. Tacuba, Del. Miguel Hidalgo.  
Tel. 399-28-56 y 399-26-25  
Sra. Hortencia Gil Aquino  
Subdirectora de Cedepeca

Administrativo  
Servicios

**COMISION NACIONAL DEL DEPORTE (CONADE)**

Serapio Rendón No. 76  
Col. San Rafael, México, D. F.  
Tel. 546-64-83  
Lic. Edith Peres

Administrativo

**CAMARA NACIONAL DE COMERCIO (CANACO)**

Reforma No. 42  
Col. Juárez, México, D.F.  
Tel. 566-14-05 directo  
592-26-65 y 592-27-82 Ext. 1012, 1013

Administrativo

## **EMPRESAS**

### **SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL (STPS)**

Carretera al Ajusco Km. 1.5  
Col. Torres de Padierna  
Tel. 645-39-95 Exts. 327 y 324  
Lic. Rosario Jiménez Velazco  
Depto. de Reclutamiento y Selección de Personal

Administrativo  
Servicios

### **MEXALIT INDUSTRIAL**

Tel. 310-07-21 Fax 310-08-92  
Lic. Guadalupe Cortes

Administrativo

### **SANBORNS**

Insurgentes Sur No. 1673 Desp. 604  
Col. Guadalupe Inn, Méx. D.F.  
Tel. 519-65-35 Fax 663-58-83  
Lic. Maricela Juárez

Administrativo  
Servicios

### **BODEGA COMERCIAL MEXICANA (Zaragoza)**

Ignacio-Zaragoza No. 1450  
Col. Juan Escutia, Del. Iztapalapa 0910  
Tel. 740-30-68 y 744-73-16  
Lic. Antonio Fernández  
Subgerente de Recursos Humanos

Administrativo  
Servicios

### **BODEGA COMERCIAL MEXICANA (Centro)**

Venustiano Carranza No. 125  
Col. Centro, México, D.F.  
Tel. 510-97-58 y 522-85-13  
Lic. Guadalupe Espinoza de los Monteros  
Subgerente de Recursos Humanos

Administrativo  
Servicios

**TERRANOVA COUNTRY CLUB, S.A.**  
Av. Copilco No. 55  
Col. Copilco el Bajo, Coyoacán, D.F. 04340  
Tel. 548-06-39  
Lic. Ruth Rodríguez

Superv. jardinería  
Aux. jardinería

**GIGANTE**

Av. Ejército Nacional No. 7679 A  
Esq. con Molier  
Col. Granada, México, D.F.  
Tel. 724-80-22  
Lic. Francisco Ortega  
Jefe de Reclut. y Selecc. de P.

Administrativo  
Servicios

**DON TACO**

Av. Canal de Miramontes No. 311  
Col. Los Girasoles, México, D.F.  
Tel. 671-04-60 673-54-74  
Sr. Fabián Resendiz  
Encargado de Personal

Aux. cocina  
Almacén en alimentos

**BANCOMER**

Av. Insurgentes Sur No. 1685  
Col. San José Insurgentes, Del Alvaro Obregón  
Tel. 226-57-32  
Lic. Jaime Martínez  
Recursos Humanos

Administrativo

**GIGANTE**

Tel. 724-80-22  
Lic. Maricela Pichardo  
Recursos Humanos

Administrativo  
Servicios

## **ESCUELAS Y UNIVERSIDADES**

- ESCUELA SUPERIOR DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION (ESCA)** Pasantes  
Av. Periférico Sur 4873 Edif. A, Planta Baja  
Tel. 653-22-95 y 653-26-17 Ext. 40  
Lic. Lill Herrera o Srita. Lourdes García
- ESCUELA COMERCIAL DE LA CIUDAD DE MEXICO** Administrativo  
Chiapas No. 81  
Col. Roma  
Tel. 564-46-40 Fax 584-16-30  
Srita. 5 Barragán  
Encargada de Bolsa de Trabajo
- UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA (UIA)** Pasantes  
Prolongación Paseo de la Reforma No. 880  
Col. Lomas de Santa Fé 01210  
Tel. 726-90-48  
Srita. Carmina Nava  
Encargada de Bolsa de Trabajo
- UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA (UAM)** Pasantes  
Calzada Tlalpan No. 1036  
Col. Nativitas, Del. Benito Juárez 03500  
Tel. 539-71-47 y 539-70-80 Fax. 532-13-04  
Sr. Guillermo Moreno  
Encargado de Bolsa de Trabajo
- PRINCETON** Administrativo  
Av. Guadalupe I. Ramírez No. 258  
Bo. San Marcos, Xochimilco, D.F.  
Tel. 653-32-34  
Dira: Rosa Elba Martínez de Díaz  
(Secretaría bil.)



**ESCUELA NACIONAL DE BIBLIOTECONOMIA Y  
ARCHIVONOMIA (ENBA)**

Pasantes

Av. Ticomán No. 645  
Col. Sta. Ma. Ticomán, Del. Gustavo A. Madero 07330  
Tel. 752-73-11 752-72-75 752-73-71  
Srita. Ma. Trinidad García Martínez  
Encargada de Bolsa de Trabajo

**SECRETARIA DE TURISMO**

Pasantes  
Administrativo  
Servicios

Schiller 138 4o. piso  
Col. Chapultepec Morales, Polanco 11570  
Tel. 254-09-56 Fax 254-12-41  
Srita. Erika Bernal 8 a 15 hrs.  
Sr. Miguel Angel Bolaños 15 a 21 hrs.  
Especialista técnico

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO**

Circuito Exterior Administrativo Edif. D  
Planta Baja  
Ciudad Universitaria  
Tel. 665-05-44 665-12-25  
Lic. Máximo Sánchez  
Coordinador de Bolsa de Trabajo Universitaria

## **ASOCIACIONES**

### **CONSEJO NACIONAL DE SECRETARIAS PROFESIONALES, A. C. (CONSEPAC)**

Administrativo

Wattau No. 31

Col. Nonoalco, Mixcoac 03910, México, D.F.

Tel. 563-40-78

Srita. Guadalupe Salazar Espinoza

Presidenta del Consejo

### **AMERICAN CHAMBER DE MEXICO, A. C.**

Administrativo

Lucerna No. 78, Asistentes

Col. Juárez, México, D.F. 06000

Tel. 724-38-00 Ext. 3201

Srita. Ana María Flores López

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## PRESOLICITUD

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

Puesto que solicita: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Sueldo: \_\_\_\_\_

1. Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_

2. Edad: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

3. Dirección: \_\_\_\_\_

Código Postal: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

4. No. Cartilla: \_\_\_\_\_ Cartilla liberada? Sí ( ) No ( )

5. Tiene algún familiar trabajando aquí? \_\_\_\_\_

6. Nombre de la persona que la recomienda? \_\_\_\_\_

7. Mencione el último trabajo que ha tenido:

Empresa: \_\_\_\_\_ Sueldo: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Duración:(mes y año) De: \_\_\_\_\_ A: \_\_\_\_\_

8. Horario disponible para trabajar: \_\_\_\_\_

Indique cuánto tiempo tiene de experiencia en las siguientes especialidades:

Jardinería \_\_\_\_\_ Intendencia \_\_\_\_\_ Archivo \_\_\_\_\_

Cerrajería \_\_\_\_\_ Aux. de cocina \_\_\_\_\_ Bibliotecario \_\_\_\_\_

Carpintería \_\_\_\_\_ Mensajería \_\_\_\_\_ Telefonista \_\_\_\_\_

Plomería \_\_\_\_\_ Caja \_\_\_\_\_ Contabilidad \_\_\_\_\_

Electricidad \_\_\_\_\_ Mecanografía \_\_\_\_\_ Fotocopiado \_\_\_\_\_

Mantenimiento \_\_\_\_\_ taquígrafa \_\_\_\_\_ Qué idioma conoce?: \_\_\_\_\_

En qué % \_\_\_\_\_

Maneja equipo de cómputo?: \_\_\_\_\_

Paquetes: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_



ITESM

SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA


          día          mes          año

## DATOS GENERALES

Apellido Paterno: \_\_\_\_\_

Apellido Materno: \_\_\_\_\_

Nombre(s): \_\_\_\_\_

Sexo:           Masculino            Femenino Domicilio: \_\_\_\_\_  
  Calle           N°           Colonia           Ciudad           Edo.

Teléfono: \_\_\_\_\_ Religión: \_\_\_\_\_

Estado Civil:   Soltero:    Casado:    Otro: \_\_\_\_\_Fecha de Nacimiento:   día    mes    año    Edad: \_\_\_\_\_

Lugar de Nacimiento:   \_\_\_\_\_ Edo. \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_

Nacionalidad:   Mexicana    Extranjera    \_\_\_\_\_ especifica \_\_\_\_\_ FM2 \_\_\_\_\_

Num. IMSS: \_\_\_\_\_ N° de cartilla \_\_\_\_\_

Registro Federal de Causantes: \_\_\_\_\_

Vive en:           Casa propia    Casa de mis padres    Casa de Huéspedes                           Rentada    Importe de la Renta Mensual: \_\_\_\_\_

En caso de accidente avisar a: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_

¿Cuántas personas dependen económicamente de Usted? \_\_\_\_\_

¿Tiene algún familiar que trabaje en esta Institución? \_\_\_\_\_ Campus \_\_\_\_\_

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

¿Conoce a alguien que labore en esta Institución? \_\_\_\_\_

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

Puesto que solicita: \_\_\_\_\_

¿Cómo se enteró?: \_\_\_\_\_ Sueldo que pretende \_\_\_\_\_

Disponibilidad para entrar a trabajar: \_\_\_\_\_

**DATOS FAMILIARES****FAVOR DE ANOTAR NOMBRES COMPLETOS****Edad :****Ocupación :**

Nombre del Padre : \_\_\_\_\_

Nombre de la Madre : \_\_\_\_\_  
(Apellidos de Soltera)

Nombre del Cónyuge \_\_\_\_\_

Lugar y año de casamiento por lo Civil \_\_\_\_\_

Nombre de los hijos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_Nombre de sus  
hermanos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A continuación cite 3 referencias de personas que no sean familiares:

Nombre

Dirección

Teléfono

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ESTUDIOS REALIZADOS

Nombre de la Institución y Título obtenido	Ciudad	Promedio	Años Cursados	Fechas		Obtuvo Certificado	
				De	A	SI	NO
Primaria							
Secundaria							
Preparatoria							
Comercio-español							
Comercio-inglés							
Técnicos especifique							
Profesionales especifique							

Si tiene conocimiento sobre algún idioma, favor de indicarlo en base a la siguiente escala:

**E: Excelente      B: Bueno      R: Regular**

IDIOMA	CONVERSACION			LECTURA			ESCRITURA			TRADUCCION		
	E	B	R	E	B	R	E	B	R	E	B	R

¿Estudia actualmente? \_\_\_\_\_ ¿Qué estudia? \_\_\_\_\_

¿Dónde? \_\_\_\_\_ Horario \_\_\_\_\_

### CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Indique cuánto tiempo de experiencia tiene en las siguientes especialidades:

Jardinería _____	Electricidad _____	Archivo _____
Cerrajería _____	Mantenimiento _____	Telefonista _____
Carpintería _____	Aux. de cocina _____	Contabilidad _____
Mensajería _____	Caja _____	Otros: _____
Plomería _____	Mecanografía _____	_____

Indique las máquinas de oficina que sepa operar.

Máquina de escribir:	Computadora:	Paquetes de computación:
mecánica _____	especifique marcas: _____	_____
eléctrica _____	_____	_____
Sumadora _____	_____	_____
Calculadora _____	_____	_____
Conmutador _____	_____	_____
Otros _____	_____	_____

**TRABAJOS ANTERIORES**

Enliste los tres últimos trabajos que ha tenido, comenzando por el más reciente.

Empresa: _____ Dirección: _____ Ciudad y Estado: _____ Teléfono: _____ C.P.: _____ Jefe Inmediato: _____ Duración: (Mes y Año) De: _____ A: _____	Último puesto:	Sueldo Inicial	Sueldo Final
	Principales funciones:		
	Causa de separación:		

Empresa: _____ Dirección: _____ Ciudad y Estado: _____ Teléfono: _____ C.P.: _____ Jefe Inmediato: _____ Duración: (Mes y Año) De: _____ A: _____	Último puesto:	Sueldo Inicial	Sueldo Final
	Principales funciones:		
	Causa de separación:		

Empresa: _____ Dirección: _____ Ciudad y Estado: _____ Teléfono: _____ C.P.: _____ Jefe Inmediato: _____ Duración: (Mes y Año) De: _____ A: _____	Último puesto:	Sueldo Inicial	Sueldo Final
	Principales funciones:		
	Causa de separación:		

De su puño y letra escriba por qué desea trabajar en el ITESM, Campus Ciudad de México:

Todos los datos expuestos en esta solicitud son verdaderos por lo que no tengo ningún inconveniente en que este Instituto verifique lo que considere necesario.

\_\_\_\_\_  
FIRMA

Para uso exclusivo del departamento de personal.

Observaciones:

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

*Campus Ciudad de México*

**CATALOGO DE PUESTOS**

Se ha elaborado un perfil genérico de los puestos, con el fin de tener un parámetro que indique rápidamente si la persona que acude a llenar la solicitud de empleo, puede ser considerada para iniciar un proceso de selección.

Toda persona a considerar, tendrá que reunir los requisitos mínimos de escolaridad y experiencia que para cada puesto se ha determinado y se someterá a exámenes técnicos y psicométricos indicados.



## CATALOGO DE PUESTOS POR NIVEL

DESCRIPCION	PUESTO	NIVEL	FUNCIONES	ESPECIALIDAD	RAMA LABORAL TECNICA	CI	EXAMEN
DA	COCHINERES	1	Cuina cocinero, lava loza y tira basura.	Primaria	Personalidad (Sacks)	Beta II	
FF	AUXILIAR DE JARDINERA	1	Responsable de deshierbar, podar y regar los jardines.	Primaria	HTP, Frases Incompletas (Sacks)	Beta II	Revisado
FF	AUXILIAR DE LIMPIEZA	1	Responsable de limpiar sábanas, paños, sanitarios, alfombras y verificar filtros de agua, según áreas asignadas.	Primaria	HTP, Frases Incompletas (Sacks)	Beta II	Revisado
DA	AUXILIAR DE COCINA IVA	1	Pica, muele, cocc, pesa, corta verdura y fruta, licúa, hierva y lava alimentos bajo supervisión del cocinero. Vigila el buen estado de los alimentos y materias primas.	Primaria	HTP, Frases Incompletas (Sacks)	Beta II	Revisado
DA	AUXILIAR DE LIMPIEZA (CAFETERIA)	1	Limpiar y ordenar el mobiliario del comedor y abastecer el stand de suministros.	Secundaria o comercio	HTP, Frases Incompletas (Sacks)	Beta II	Revisado
FF	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	2	Responsable de apoyar en el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones.	Primaria	HTP, Frases Incompletas (Sacks)	Beta II	Revisado
DAE	ALMACENISTA	2	Recibir material de proveedores, acomodar o entregar a las diferentes direcciones. Realizar el cargo de material del stock.	Secundaria o comercio	HTP, Frases Incompletas (Sacks)	Beta II	Revisado
DA	MESEDERO (CA)	2	Atender al comensal directamente en la mesa, ordenar el servicio de café y apoyar en las actividades de la cocina.	Secundaria o comercio	HTP, Frases Incompletas (Sacks)	Beta II	Revisado
FF	VIGILANTE	2	Vigilar entradas y salidas a alumnos, empleados, visitantes y autos con y sin calcomanía y chequear salidas de equipo.	Preparatoria o carrera técnica	HTP, Frases Incompletas (Sacks) MMPI	Beta II	Revisado
DA	AUXILIAR DE COCINA (D)	2	Responsable de preparar y servir desayunos de almuerzo, apoyar el área de trabajo, servir las comidas, apoyar a compañeros de trabajo y servir productos en la línea de servicio.	Secundaria o comercio	HTP, Frases Incompletas (Sacks)	Beta II	Revisado

DA	ALUMNO DE INVESTIGACION	3	Ayudar a alumnos que solicitan copias, engrapar, perforar, engrapar jueces y arreglar pequeños desperfectos y dar mantenimiento de la máquina.	Secundaria o comercio	HTP, Frases Incompletas (Sacks)	Beta II Revisado	
PF	CONDUCTOR DE MAQUINARIAS	3	Transportar personal y llevar manijería a la central de la EGA.	Preparatoria o carrera técnica	HTP, Frases Incompletas (Sacks) ANPI	Beta II Revisado	* Manejo
DA	MESERO JEFE	3	Responsable en atender a los congresos en eventos especiales, llevar inventario de manijería, toza y cristalería utilizada en eventos.	Preparatoria o carrera técnica	HTP, Frases Incompletas (Sacks)	Beta II Revisado	
INF:	ALUMNO A TÉCNICA Y USUARIOS (BIBLIOTECA)	4	Proporcionar información de localización de libros, registrar la adquisición y acomodar libros en anaqueles.	Preparatoria o carrera técnica	Chver, Frio B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Bibliotecología
PF	SUPERVISORA LABORERÍA	4	Supervisar al personal encargado de los jacintos, dar mantenimiento y asignar actividades diarias a auxiliares jardinería.	Preparatoria o carrera técnica	HTP, Chver, Frio B y Moss	Beta II Revisado	
DEE	ARCHIVISTA	4	Responsable de archivar y revisar documentación de alumnos y actualizar archivo de servicios escolares.	Preparatoria o carrera técnica	Chver, Frio B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Archivo
PF	CERRAJERO	4	Instalar y preparar todo lo referente a cerrajería y apoyar en mantenimiento general.	Secundaria o comercio	Chver, Frio B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Cerrajería
PF	CARPINTERO	4	Preparar, mantener y labicar todo lo referente a carpintería y apoyar en las demás funciones en mantenimiento general.	Secundaria o comercio	HTP, Frases Incompletas (Sacks)	Beta II Revisado	* Carpintería
PF	plomero	4	Mantener, reparar y adoptar las instalaciones hidráulicas y/o nuevas y todo lo relacionado al puesto.	Preparatoria o carrera técnica	HTP, Frases Incompletas (Sacks)	Beta II Revisado	* Plomería
PF	herrero	4	Reparar, mantener y labicar lo referente a herrería, recibir órdenes de reparación y/o órdenes directas de su supervisor con el fin de atender desperfectos y necesidades en herrería.	Secundaria o comercio	HTP, Frases Incompletas (Sacks)	Beta II Revisado	* Herrería

DA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO CONTABLE	4	Dopurar las cuentas de deudores internos, imprimir reportes de situación financiera del campus y desplegar carpetas.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacts)	Wonderlick	Contabilidad
INF.	OPERADOR DE COMPUTACION	4	Atender computador, controlar fax y dar seguimiento a recibos bibliotecas.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacts)	Wonderlick	Computador
DA	CAJERO (CAFETERIA)	4	Cobrar, realizar corte diario de caja, organizar y limpiar el área de trabajo.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacts)	Wonderlick	Habilidad numérica
DA	CAJERISTA (COMPTON)	5	Capturar pólizas de ingreso, egreso y archivar. En base de datos generar archivo de pólizas que se envían a Monterrey e imprimir los estados financieros del campus. Manejar fondo revolvente (caja chica)	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacts)	Wonderlick	Captura
INF.	ATENCIÓN A USUARIOS BIBLIOTECA (RESERVAS)	5	Prestar y controlar libros de reserva, proporcionar información y auxiliar en el fotocopiado.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacts)	Wonderlick	Bibliotecaria
INF.	ATENCIÓN A USUARIOS BIBLIOTECA	5	Atender usuarios, prestar libros, controlar papelería de deudores, elaborar formatos e informes y auxiliar citas áreas.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacts)	Wonderlick	Bibliotecaria
INF.	AUXILIAR DE AUDIOVISUAL	5	Proporcionar equipo audiovisual, instalar equipo en salas de proyección, audiofón, realizar filmaciones y dar mantenimiento al equipo.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacts)	Wonderlick	Electrónica
DE	ATENCIÓN AL PÚBLICO	5	Responsable de tramitar pólizas a alumnos, certificados tales y parciales e informar al público.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacts)	Wonderlick	Conocimiento secretarías, archivo y mecanografía
INF.	TECNICO EN TELEFONIA	6	Verificar reportes de llamadas telefónicas, capacitar usuarios en manejo de aparatos telefónicos de escritorio.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacts)	Wonderlick	Telefonia
DA	CAJERO	6	Recibir pago de colegiaturas de deudores, entregar contra-recibos a proveedores, realizar pago de nómina a empleados y corte de caja.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacts)	Wonderlick	Habilidad numérica

DA	AUXILIAR DE REGISTROS	6	Elaborar cheques de pagos, retenciones de impuestos de profesores honorarios, registrar movimientos bancarios y realizar traspasos.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Contabilidad
DA	ASISTENTE DE NOMINA	6	Elaborar nomina semanal, elaborar mensualmente reporte de nomina de los diferentes deplos. Controlar asistencia del personal administrativo y servicios.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Nomina
FF	ELECTRICISTA	6	Mantener, reparar y adaptar las instalaciones eléctricas y/o nuevas y todo lo relacionado al puesto.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Electricidad
DA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	5	Capturar en el sistema computacional los datos de expedientes así como elaborar contratos de todo el personal que ingresa.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Conocimientos secretariales, archivo y mecanografía
DA	AUXILIAR CONTABLE	6	Registrar y revisar las entradas y salidas en polizas de ingresos y egresos, así como gastos de comprobación y conciliar las cuentas bancarias.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Contabilidad
INF.	TECNICO EN REDES	7	Mantener infraestructura física red local, instalar cables y conectores para equipos, configurar sistema operativo red, reparar y cambiar cableado.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Electrónica
INF.	TECNICO EN COMPUTACION	7	Dar asesoría a profesores, alumnos y personal admo. sobre programas, instalar paquetes nuevos en computadores e inventariar programas y computadores.	Preparatoria o carrera técnica	Cliver, Firo B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Programación
FF	ENCARGADO DE LIMPIEZA	7	Responsable de vigilar el desempeño adecuado de operarios de limpieza y especialistas.	Preparatoria o carrera técnica	HTP, Cliver, Firo B y Moss	Bata II	Conocimientos secretariales, archivo y mecanografía
DA	SUPERVISOR DE ALUMNOS	7	Supervisar a una persona encargada del almácen, flechar y revisar la mercancía a proveedores y realizar inventario.	Preparatoria o carrera técnica	HTP, Cliver, Firo B y Moss	Bata II	Revisado

DA	RESERVANTE DE PRODUCTOS Y MATERIALES	7	Atender a empleados y alumnos, generar y registrar las ventas, ordenar y mantener existencia de productos y material.	Preparatoria o carrera técnica	Chiver, Frio B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Habilidad numérica
RF	COMERCORIENTE REALIZADO	7	Supervisar a un grupo de personal encargado de la seguridad, controlar recorridos nocturnos y reportar fallas de las instalaciones. Así como entradas y salidas de personal.	Preparatoria o carrera técnica	HTP, Chiver, Frio B y Mocas (MAG)	Bala II Revisado	
DA	COMERCI	7	Supervisar a los auxiliares, elaborar asientos en alta escuela y presaboreación de plásticos del día siguiente y mantener limpia el área de trabajo.	Preparatoria o carrera técnica	HTP, Frases Incompletas (Sacks)	Bala II Revisado	Cocina
INF.	ADJUDAR DE PROCESOS TECNOLÓGICOS	8	Catalogar y clasificar material bibliográfico y capturar datos de catalogación.	Profesional no terminada.	Chiver, Frio B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Biblioteconomía
DA	ASISTENTE DE COMPRAS	8	Reactivar y tramitar requisiciones de compra, revisar y archivar facturas. Reactivar y canalizar a proveedores con el coordinador de área.	Preparatoria o carrera técnica	Chiver, Frio B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Archivo Mecanografía
INF.	TECNICO DE MANTENIMIENTO DE SERVICIOS	8	Mantenimiento preventivo y correctivo en equipo de cómputo, instalar sistemas operativos en diferentes plataformas, revisar y asignar equipo nuevo de cómputo a impresores.	Preparatoria o carrera técnica	Chiver, Frio B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Electrónica PROMANACION
INF.	ASISTENTE DE BIBLIOTECA (CIE)	8	Clasificar, catalogar y acondicionar material bibliográfico, capturar en base de datos información de libros procesados, atender a usuarios CIE, elaborar informes y reportes de consultas.	Profesional no terminada.	Chiver, Frio B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Biblioteconomía
DA	JEFE DE CAJAS	8	Supervisar a cajeros, pagar empleados y proveedores, hacer depósito de vales de despensa y servicio panamericano, asesorar a alumnos en trámites y facturar a alumnos que tratan baja.	Preparatoria o carrera técnica	HTP, Chiver, Frio B y Mocas Incompletas (Sacks)	Bala II Revisado	Habilidad numérica

INF.	OPERATIVO EQUIPO LABOR.	9	Coordinar actividades de becarios, asesorar a usuarios y profesores en laboratorios, crear cuentas de seguridad a usuarios, apoyar al deplo. redes y mto. a sistema operativo.	Preparatoria o carrera técnica	Clave, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlick/Programador	
INF.	TÉCNICO EN MULTIMEDIA	9	Supervisar personal encargado de operar en equipo de aulas, auxiliar y asesorar profesores, apoyar en desarrollo de proyectos especiales y dar cursos multimedia.	Preparatoria o carrera técnica	Clave, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlick/Programador	
DA	ENCARGADO DE MAQUINARIAS	9	Supervisar personal de fotocopiado, corte diario, sacar copias offset y reportar fallas de máquinas.	Preparatoria o carrera técnica	HTP, Clave, Firo B y Moss Incompletas (Sachs)	Beta II Revisado	
DA	ALMACÉN DE CONTROL PRESUPUESTAL	9	Registrar presupuesto por direcciones, recibir documentación para registro contable, verificar y capturar solicitudes de pago y reportes presupuestales por dirección.	Profesional no terminada.	Clave, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlick/Contabilidad	
DA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO (estafeta)	10	Supervisar servidores y cajeros de cafeteria, controlar sistema chel, cortes de caja, atender proveedores y realizar depósitos en tesorería.	Preparatoria o carrera técnica	Clave, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlick/Habilidad numérica	
DA	CLIENTES POR CORRER	11	Tramitar copia de inscripción y colegiatura de alumnos de nuevo ingreso, revisar cargos y abonos en sistema de cómputo, modificar facturas y tramitar créditos a alumnos.	Profesional no terminada.	Clave, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlick/Capura y habilidad numérica	
DA	ASISTENTE DE REGISTRO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	11	Responsable de recibir y seleccionar personal administrativo y servicios, controlar seguro de vida del personal ser-vicios y coordinar estado epidemiológico laborales.	Profesional terminada	Clave, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlick/Pruebas psicométricas	
DA	ASISTENTE DE CAPACITACIÓN	11	Coordinar los cursos de educación primaria y secundaria, Detectar necesidades de capacitación, coordinar la ejecución de los programas de capacitación y participar en el curso de inducción.	Profesional terminada	Clave, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlick/Programas	

0A	ASISTENTE (Carrera EGA)	13	Supervisar personal, inventariar, atender proveedores, solicitar materias primas y coordinar servicios especiales.	Profesional terminada	Civer, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlich	
0A	SECRETARIA (Cve. Nivel)	S1	Controlar altas, bajas y modificaciones. HISS, Inquilta, seguimiento de las condiciones de Sachs y funciones secretarías.	Preparatoria o carrera técnica	Civer, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlich	Conocimientos secretarías, archivo y mecanografía
0A	SECRETARIA	S1	Empaquetar nominal, controlar recibos de nomina, realizar operaciones bancarias y en casa de bolsa, controlar tarjetas de créditos empresarial y telefónica celular.	Preparatoria o carrera técnica	Civer, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlich	Conocimientos secretarías, archivo y mecanografía
EXT/INV. (EGA)	SECRETARIA	S1	Preparar material didáctico para los cursos, realizar cartas, memorándums, constancias de cursos y calificaciones, archivar y llenar la agenda de citas de la coordinación.	Preparatoria o carrera técnica	Civer, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlich	Conocimientos secretarías, archivo y mecanografía
DE	SECRETARIA	S2	Responsable elaborar mensualmente reportes admissionales, apoyar aplicación exámenes de admisión, entregar resultados, programar exámenes y cursos de inducción.	Preparatoria o carrera técnica	Civer, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlich	Conocimientos secretarías, archivo y mecanografía
DIPLOMADO (EGA)	SECRETARIA	S2	Coordinar la asignación de profesores a los diferentes diplomados, organizar material de apoyo de cursos y proporcionar informes de diplomación.	Preparatoria o carrera técnica	Civer, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlich	Conocimientos secretarías, archivo y mecanografía
MAESTRIA (EGA)	SECRETARIA	S2	Realizar trámite de pago a profesores y proveedores, controlar la existencia de material didáctico y organizar el trabajo de los profesores de maestría.	Preparatoria o carrera técnica	Civer, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlich	Conocimientos secretarías, archivo y mecanografía
DIPLOMADO (EGA)	SECRETARIA	S2	Programar entrevistas de personas interesadas en cursos diplomados, de profesores de nuevo ingreso y dar información de los cursos.	Preparatoria o carrera técnica	Civer, Firo B, Frases Incompletas (Sachs)	Wonderlich	Conocimientos secretarías, archivo y mecanografía

BSM	SECRETARÍA	S4	Atender alumnos, administrar papelería, coordinar la solicitud de textos para los cursos y funciones secretarales en general.	Preparatoria o carrera técnica	Chver, Fto B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Conocimientos secretarales, archivo y mecanografía
DAE	SECRETARÍA	S4	Llevar agenda, consultar correspondencia, atender asuntos sobre becas, difusión cultural, orientación y deportes.	Preparatoria o carrera técnica	Chver, Fto B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Conocimientos secretarales, archivo y mecanografía
DIRECCION (EGM)	SECRETARÍA	S5	Llevar agenda de citas, llamadas administrativas, oficinas, reservaciones de viaje, consultar correspondencia	Preparatoria o carrera técnica	Chver, Fto B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Conocimientos secretarales, archivo y mecanografía
INF.	SECRETARÍA BL.	S5	Atender a proveedores de equipo, consultar correspondencia, canalizar solicitudes de préstamo de servicios y coordinar eventos realizados en Informática.	Preparatoria o carrera técnica	Chver, Fto B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Conocimientos secretarales, archivo y mecanografía
DIRECCION	SECRETARÍA BL.	S6	Mecanografiar, archivar, llenar diversos formatos de control, coordinar mensajería, distribuir documentación en el campus y dar información.	Preparatoria o carrera técnica	Chver, Fto B, Frases Incompletas (Sacks)	Wonderlick	Conocimientos secretarales, archivo y mecanografía

- S1 Coordinación
- S2 Dirección de área o carrera español
- S3 Dirección de área o carrera bilingüe
- S4 Dirección en español
- S5 Dirección bilingüe
- S6 Dirección general bilingüe

\* Los exámenes se realizarán en la dirección del área solicitada.



**PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREVISTA**

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información suficiente la cual nos permite tomar determinadas decisiones sobre el candidato.

A continuación se detallan los pasos para preparar la entrevista.

**\* PREPARACION DE LA ENTREVISTA.**

1. Recepción del expediente (incluye sociología de empleo con fotografía, currículum vitae, exámenes psicométricos y prácticos.
2. Revisión de la requisición y catálogo de puestos.  
Revisión del expediente del candidato, a fin de recibirle como una persona que ya se le conoce un poco. Esto facilitará notablemente la ambientación al comienzo de la entrevista.
3. Preparación del ambiente en el que se realizará la entrevista, el cual debe estar condicionado de una forma presentable y agradable.

Para llevar a cabo la entrevista en sí, se sugiere tomar en cuenta la guía siguiente:

**\* GUIA DE ENTREVISTA.**

1. **Rapport.**  
Es el acercamiento inicial, que tiene como propósito disminuir las tensiones del candidato. Incluye la bienvenida, presentación, trato cordial y amistoso que debe existir durante toda la entrevista.
2. **Historia educativa.**  
Exploración de la trayectoria académica. Indagará sobre los últimos años de estudio, su continuidad y duración, promedios, relaciones con profesores y compañeros, decisión de elección de carrera, métodos de estudio, etc.
3. **Historia laboral.**  
Exploración de su experiencia laboral. Obtendrá información acerca de su trayectoria laboral, métodos de trabajo, estabilidad, ingresos económicos, relaciones con superiores, compañeros y subordinados, éxitos, fracasos, etc.

En esta fase se debe comparar la experiencia que tiene actualmente contra los requisitos del puesto, para detectar si reúne las características deseadas.

4. **Historia personal.**  
Exploración de la vida personal. Esta es una área muy delicada, por lo que se recomienda tener tacto para la obtención de información. Se deberá indagar acerca de patrones de comportamiento, que puedan ser determinantes en el desempeño adecuado del trabajo, tales como: concepto de sí mismo, relaciones interpersonales, tiempo libre, estado de salud, etc.

5. **Antecedentes familiares.**  
Información relevante sobre su familia. El concepto que tiene de sus padres, hermanos, esposo(a), hijos, asimismo como sus relaciones con ellos, lo cual puede dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. Conocerá el lugar que ocupa entre sus hermanos, ya sea primogénitos, segundo hijo, hijo único, etc., que determina factores de comportamiento.
6. **Metas a corto y largo plazo.**  
Proyección a futuro del candidato. Conocerá el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas en relación a sus recursos. Detectará si el candidato ha planeado ambiciosamente o metas sin pretensiones de superación.
7. **Cierre.**  
Conclusión de la entrevista. En esta etapa se deberán resolver las preguntas o dudas que tenga el entrevistado, se deberán conocer sus impresiones al respecto, informarle la fecha en que se le notificará la decisión si fué aceptado o no por medio telefónico, conocerá sus comentarios y opiniones, etc.

**Las hojas de evaluación deberán ser llenadas inmediatamente después de la entrevista de la manera más objetiva y clara que sea posible.**

#### **\* CONSEJOS PRACTICOS PARA REALIZAR UNA ENTREVISTA.**

- Evitará formular juicios anticipados y tomar decisiones antes de concluir la entrevista.
- Establecerá un clima moderado, adoptando una actitud abierta, objetiva y cooperativa.
- En caso de tomar notas durante la entrevista, se le deberá poner en aviso al entrevistado, para no intrigarlo o inquietarlo.
- Una parte de conversación improvisada relajará y ayudará a la ambientación del entrevistado.
- Tendrá disponibilidad para responder a las cuestiones sobre la institución y las funciones y/o responsabilidades del candidato.
- El candidato viene para ser juzgado, pero también para juzgar a su jefe y a la institución, por lo que se recomienda dar una buena imagen personal e institucional.
- Resolverá dudas y contestar las preguntas que puedan surgir en el entrevistado, para evitar malos entendidos posteriores.
- No juzgará a la persona por cuestiones subjetivas, disminuyendo importancia a los sentimientos e impresiones.
- No hará falsas promesas o crear expectativas erróneas hacia el candidato.
- Comprobará si el candidato posee los conocimientos mínimos exigidos para la función a desempeñar.

#### **\* EVALUACION DE LA ENTREVISTA.**

Anexo a éste se presenta el formato a utilizarse para la evaluación de la entrevista realizada.

**ITESM**

Campus Ciudad de México

**REPORTE DE EVALUACION PSICOLOGICA**

NOMBRE:	EDAD:	PRESENTACION:
SEXO:	ESTADO CIVIL:	ESCOLARIDAD:
PUESTO:	SUELDO:	EXPERIENCIA:

CONCLUSION: Se considera:

- NO APTO PARA EL PUESTO.
- MINIMO ACEPTABLE PARA EL PUESTO, A RESERVA DE: \_\_\_\_\_
- ADECUADO A LO REQUERIDO POR EL PUESTO.
- SUPERIOR A LO REQUERIDO POR EL PUESTO.
- EXCELENTE CANDIDATO.

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA: \_\_\_\_\_

Reclutamiento y Selección de Personal.



**ITESM**

Campus Ciudad de México

**ANEXO H**

**SERVICIO MEDICO**

Nombre del examinado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Examen(es) Solicitado(s):

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Médico

\_\_\_\_\_  
Director Administrativo

**ITESM**

Campus Ciudad de México

**SERVICIO MEDICO**

Nombre del examinado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Examen(es) Solicitado(s):

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Médico

97

\_\_\_\_\_  
Director Administrativo



**ITESM**

Campus Ciudad de México

## RESULTADO DE EXAMEN MEDICO

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

Nombre del examinado: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edo. civil: \_\_\_\_\_

Puesto a desempeñar: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

Contrato por tiempo: Determinado ( ) Indeterminado ( )

Resultados Obtenidos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

De acuerdo a los resultados obtenidos el Médico Cirujano que suscribe, legalmente autorizado para ejercer su profesión, hace constar haber practicado examen médico correspondiente, el cual indica que el candidato:

Se encuentra en condiciones aptas para el trabajo a desempeñar

Si ( ) No ( ) Porqué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha entrega de resultados: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del médico

\_\_\_\_\_  
Jefe de Personal



## APRECIACION DE LA ENTREVISTA

FECHA: \_\_\_\_\_

A \_\_\_\_\_

AGRADECEREMOS REALICE ENTREVISTA AL SR. (SRITA., SRA.) \_\_\_\_\_

QUIEN POR SU EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS PODRIA OCUPAR EL PUESTO DE \_\_\_\_\_

SUPLICAMOS DEVOLVER LA PRESENTE Y LA SOLICITUD DE EMPLEO CORRESPONDIENTE

ATENTAMENTE  
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

## REPORTE DE ENTREVISTA



NO APTO



BAJO



MEDIANAMENTE  
APTO



APTO



MUY APTO

OBSERVACIONES

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR

**ITESM****Campus Ciudad de México.****DOCUMENTACION**

A continuación detallamos los documentos que debe presentar para ser contratado como empleado.

- Solicitud de empleo.
- Curriculum vitae.
- 3 fotografías tamaño infantil.
- Copia del acta de nacimiento.
- Copia del alta en la Secretaría de Hacienda (RFC).
- Copia del alta del IMSS.
- 3 cartas de recomendación recientes.
- Comprobantes de estudio (certificado ó boleta de calificaciones, diploma, etc.)
- Copia de la cartilla liberada.

Favor de entregar única y exclusivamente a la Coord. de Reclut. y Selecc. de Personal. En horario de 13:30 a 15:30 Hrs. de lunes a viernes.



# ITESM

ANEXO K

CAMPUS CIUDAD DE MEXICO  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

## FORMATO DE CONTRATACION

De:

Fecha:

A: .

Te comunico que a partir del \_\_\_\_\_  
el (la) \_\_\_\_\_  
comenzará a trabajar con nosotros como \_\_\_\_\_  
realizando las siguientes funciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

en el departamento de \_\_\_\_\_  
de la Dirección \_\_\_\_\_  
con un contrato de:

Planta

Un mes

con un sueldo de \_\_\_\_\_ mensual.  
con un horario de trabajo de \_\_\_\_\_  
con un horario de comida de \_\_\_\_\_  
en las instalaciones de:

EGA

Tlalpan

Para cualquier aclaración quedo a tus órdenes.

Atentamente.



## *Conclusión*

El constante cambio tecnológico por el que atraviesa nuestra sociedad hace necesario que las organizaciones busquen optimizar sus recursos reduciendo sus gastos, mejorando sus operaciones e incrementando la calidad de servicios, tratando de ocupar un lugar importante en el mercado y contribuyendo en el desarrollo de la sociedad.

Consciente de la necesidad de las organizaciones mexicanas del alto grado de competitividad internacional y frente a la globalización de los mercados y a la apertura comercial, ha ocasionado que el psicólogo demuestre que el trabajo que realiza es de gran importancia, ya que el recurso humano es el más importante para el desarrollo organizacional.

Por esta razón la mayor parte del éxito de las empresas famosas, es gracias al profesionalismo del psicólogo al concentrar sus conocimientos, en este caso, en el área de Reclutamiento y Selección de Personal a través de los métodos tradicionales, ya que siempre trata de encontrar el mejoramiento de las condiciones laborales, es por ello, que día a día se buscan las mejores técnicas para contratar personal altamente capacitado y con potencial elevado, con la finalidad de reducir al máximo la rotación de personal y de lograr un mayor crecimiento organizacional.

El Reclutamiento y Selección de Personal es de gran relevancia y sumamente delicado, por lo que es necesario sistematizarlo, plasmando en forma impresa los lineamientos a seguir, respaldando paso a paso la forma lógica estos procesos; ya que el uso de sistemas de procedimientos, facilita a las organizaciones a emplear el criterio adecuado para que las actividades se realicen con mayor eficiencia, efectividad y economía.

Así mismo servirá como fuente básica de referencia para los ocupantes del puesto, jefes y gerentes, así como para capacitar a los nuevos empleados en el mismo puesto, ya que permite la descripción, optimización y diagramación de los procedimientos de una manera uniforme.

Se sugiere que su aplicación se lleve a cabo de acuerdo a los métodos y técnicas en la forma descrita con anterioridad, ya que está demostrado teóricamente y a través de sistemas de procedimientos, la importancia y el valor que tiene este instrumento dentro de la organización.

Este manual una vez implementado necesitará con frecuencia de modificaciones, suprimiendo o argumentando, ya que es necesario que se mantenga al corriente.

## ***Bibliografía***

Aquino, J. Vola, R. Arecco, M. y Aquino, G. (1993) Recursos humanos. México: Ed. Macchi.

Arias, G. F. (1984) Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Trillas.

Arthur, D. (1987) Selección Efectiva de Personal. México: Ed. Norma.

Badillo, R. R. y Molina, G. L. (1993) La importancia del Reclutamiento en el Proceso de Selección de personal. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Davis, K. y Newstrom, J. (1991) El comportamiento Humano en el Trabajo. México: Ed. Mc. Graw Hill.

Dessler, G. (1991) Administración de Personal. México: Ed. Prentice Hall.

French, W. L. (1991) Administración de Personal. México: Ed. Limisa.

Grados, E. J. (1988) Inducción, Reclutamiento y Selección. México: Ed. Manual Moderno.

García, M. L. (1992) Guía para la Elaboración de un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal. Tesis de Licenciatura, Facultad de psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Hernández, J., Sverdlík, M., Chrudén, H., Sherman, A. (1986) Administración de Personal. México: Ed. Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V.

Del 50 aniversario. (1993) ITESM, México: Periódico de Edición Especial, Impresión El Sol.

Jiménez, A. (1976) Análisis Experimental de la Conducta. México: Ed. Trillas.

Jiménez, A. (1976) Cómo entrenar en la Selección de Personal por Objetivos. México: Ed. Talleres Guadarrama, Impresores, S. A.

Juárez, H. M. (1978) Una Nueva Técnica en la Selección de Personal. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Lazzaro, V. (1972) Sistemas y Procedimientos. México: Ed. Diana.

Levy-Leboyer, C. (1992) Evaluación del Personal. España: Ed. Diaz de Santos, S.A.

Martínez, A. R. (1988) Análisis Comparativo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de una Dependencia de Gobierno. Tesina de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Manual de Lineamientos de Administración de personal (1991) STPS, México.

Manual de Políticas y Procedimientos para el Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal en el Banco Nacional de obras y Servicios Públicos. S.A. (1982) BANOBRAS, México.

Manual de Procedimientos, NAFINSA

Monroy, E. A. (1982) Administración Laboral. México: Ed. DAC, S. A.

Morales, M. L. (1983) Psicometría Aplicada. México: Ed. Trillas.

Orueta, R. (1977) Técnicas de Dirección de Personal. México: Ed. LIMUSA

Proyecto Manual de Políticas y Procedimientos, Reclutamiento y Selección de Personal de Confianza. (1993) NISSAN Mexicana, S.A. de C.V., México.

Reyes, P. A. (1984) El Análisis de Puestos. México: Ed. LIMUSA.

Reyes, P. A. (1984) Administración de Personal. México: Ed. LIMUSA

Rodas, C. A. (1987) Administración Básica. México: Ed. LIMUSA.

Sánchez, F. E. y Grados, E. J. (1987) Entrevista. Facultad de Psicología: Universidad Nacional Autónoma de México.

Soto, S. M. S. (1985) Implementación del Modelo Propuesto del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal en las Empresas privadas. Tesis de licenciatura, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.

Stanton, E. S. (1990) Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal. México: Ed. Limusa.

Stephen P. R. (1987) Administración: Teoría y Práctica. México: Ed. Prentice Hall.

Tyson, S. y York, A. (1989) Administración de Personal. México: Ed. Trillas.

Vite, S. (1989) Reclutamiento de Personal. Material Didáctico: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Wendell, L. F. (1991) Administración de Personal. México: Ed. LIMUSA.

Werther, W. B. y Davis, K. (1990) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Ed. McGraw-Hill.

Wexley, K. N. y Yukl, G. A. (1990) Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México: Cfa. Ed. Continental, S. A. de C. V.