

7427

5  
283



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGIA



RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN  
BIBLIOTECAS DE INSTITUCIONES DE EDUCACION  
SUPERIOR EN EL D. F.

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN BIBLIOTECOLOGIA  
P R E S E N T A N :  
EDGAR FERNANDO CABRERA LEON  
MARIA ISABEL RODRIGUEZ SAUCEDO

ASESOR: LIC. JUAN JOSE CALVA GONZALEZ



MEXICO, D. F.

1998

262965

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## ***AGRADECIMIENTOS***

### ***A LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE...***

especialmente a la Coordinadora, la Sra. Alicia Grave de Vargas por el apoyo brindado durante la realización del presente trabajo.

### ***A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO...***

Lucero, José Luis, Mario, Eric, Carlos, Fernando y Luis por su apoyo incondicional.

### ***A LA GENERACIÓN 92-95 DE LA LIC. EN BIBLIOTECOLOGIA, ESPECIALMENTE***

*A...*

Lalo, Javier, Zila, Paty, Marte, Ismael, Atzimba, Omar, Ignacio, Charly, Polo y Brizuela.

### ***AL LIC. JUAN JOSÉ CALVA GONZÁLEZ...***

por su atinada y desinteresada dirección.

### ***A MI COMPAÑERA DE TESIS...***

por todo lo realizado,  
Gracias Isabel.

***Y a todas las personas que intervinieron en la elaboración de este trabajo, GRACIAS !!!***

*A MIS PADRES...*  
por su cariño, apoyo  
y comprensión.

*A LOS MEJORES Y MAS GRANDES  
COMPAÑEROS DE MI VIDA...*  
mis hermanos

*A TI...*  
por estar siempre conmigo  
IVE.

*A TI BETO...*  
por ser el mejor de los amigos.

*ISABEL*

## *AGRADECIMIENTOS*

*A LA DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS DE LA UNAM...*  
especialmente a la Subdirección Técnica por el apoyo brindado durante  
la realización del presente trabajo.

*A MIS INSEPARABLES AMIGOS...*  
Ernestina, Hortensia, Edith, Rosalba, Omar y Carlos.

*AL LIC. JOSÉ LUIS ALMANZA MORALES, ING. RICARDO MIRANDA SANCHEZ Y JORGE  
ALBERTO MEJÍA RUIZ...*  
por el apoyo brindado.

*POR ULTIMO Y DE MANERA MUY ESPECIAL...*

*A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA DGB...*

Ing. Alberto Hernández Avendaño.  
Ing. Gabriel Cabrera Heredia.  
Ing. Felipe Reyna Rosey.

*a todos ellos mil gracias por su apoyo*

# ÍNDICE

Introducción	1
<b>Capítulo I Reclutamiento</b>	
1.1 Definición	3
1.2 Objetivos	4
1.3 Políticas de reclutamiento	5
1.4 Ventajas y desventajas del reclutamiento	6
1.4.1 Ventajas del reclutamiento interno	6
1.4.2 Desventajas del reclutamiento interno	7
1.4.3 Ventajas del reclutamiento externo	7
1.4.4 Desventajas del reclutamiento externo	8
1.5 Fuentes del reclutamiento interno y externo	8
1.5.1 Fuentes internas	9
1.5.2.1 Promoción interna de personal	9
1.5.2.2 Sindicato	10
1.5.2.3 Archivo o cartera de personal	11
1.5.2.4 Recomendaciones de los mismos empleados	12
1.5.2 Fuentes externas	13
1.5.1.1 Agencias públicas y privadas	13
1.5.1.2 Asociaciones profesionales	17
1.5.1.3 Agencias de ayuda temporal	18
1.5.1.4 Visitas, llamadas telefónicas y cartas espontáneas	19
1.6 Medios de reclutamiento	20
1.6.1 Radio	20
1.6.2 Televisión	20
1.6.3 Prensa	21
1.7 Formas de reclutamiento	24
1.7.1 Reclutamiento interno	24
1.7.2 Reclutamiento externo	26

1.7.3 Reclutamiento mixto	26
1.8 El Reclutador	27

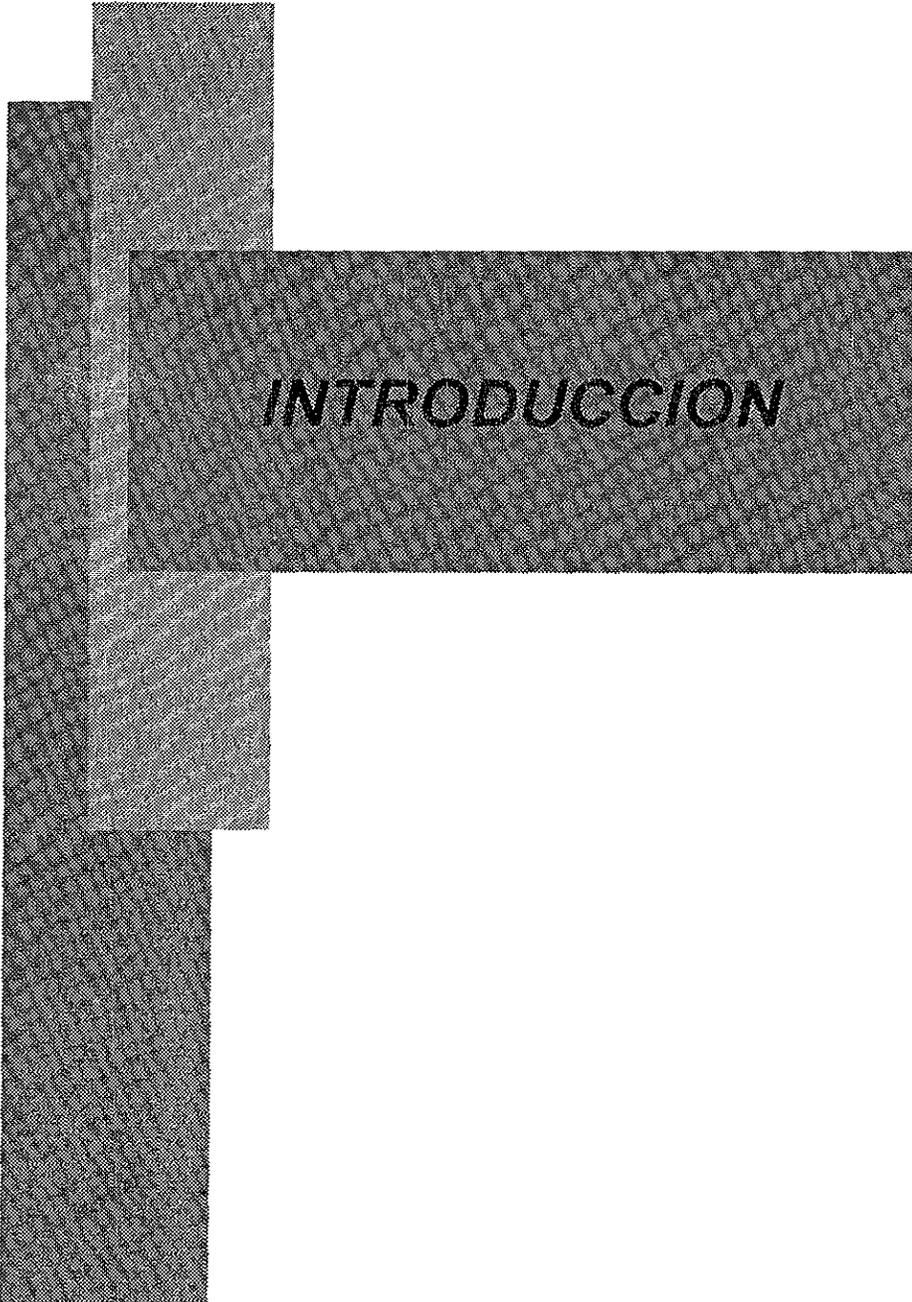
## **Capítulo II Selección**

2.1 Definición	29
2.2 Objetivos	30
2.3 Evolución	32
2.4 Curriculum vitae	33
2.5 Entrevista	35
2.5.1 Entrevista inicial o preliminar	37
2.5.2 Entrevista de selección	38
2.5.3 Errores de la entrevista	38
2.6 Pruebas	40
2.6.1 Prueba psicológica	40
2.6.2 Prueba de conocimiento	43
2.6.3 Examen médico de admisión	44

## **Capítulo III Reclutamiento y selección en Bibliotecas de Instituciones de Educación Superior**

3.1 Objetivo	49
3.2 Hipótesis	49
3.3 Materiales y métodos	49
3.4 Resultados e interpretación	52
3.4.1 Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey (ITESM)	52
3.4.1.1 Preámbulo	52
3.4.1.2 Reclutamiento	53
3.4.1.3 Selección	54
3.4.1.4 Cuadro comparativo	55
3.4.2 Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	58
3.4.2.1 Preámbulo	58
3.4.2.2 Reclutamiento	58
3.4.2.3 Selección	59

3.4.2.4 Cuadro comparativo	61
3.4.3 Universidad Iberoamericana (UIA)	64
3.4.3.1 Preámbulo	64
3.4.3.2 Reclutamiento	65
3.4.3.3 Selección	67
3.4.3.4 Cuadro comparativo	68
3.4.4 Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	71
3.4.4.1 Preámbulo	71
3.4.4.2 Reclutamiento	72
3.4.4.3 Selección	74
3.4.4.4 Cuadro comparativo	76
3.4.5 Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)	80
3.4.5.1 Preámbulo	80
3.4.5.2 Reclutamiento	81
3.4.5.3 Selección	82
3.4.5.4 Cuadro comparativo	83
3.4.6 Instituto Politécnico Nacional (IPN)	86
3.4.6.1 Preámbulo	86
3.4.6.2 Reclutamiento	87
3.4.6.3 Selección	88
3.4.6.4 Cuadro comparativo	89
3.5 Cuadros comparativos del reclutamiento y selección de personal en bibliotecas de Instituciones de Educación Superior	92
Conclusiones	99
Obras consultadas	102
Bibliografía	104
Anexos	112

A decorative graphic consisting of several overlapping rectangles with a halftone or stippled texture. One rectangle is positioned horizontally in the center, containing the word 'INTRODUCCION'. Other rectangles are positioned vertically and diagonally behind it, creating a layered effect.

# *INTRODUCCION*

## **INTRODUCCION**

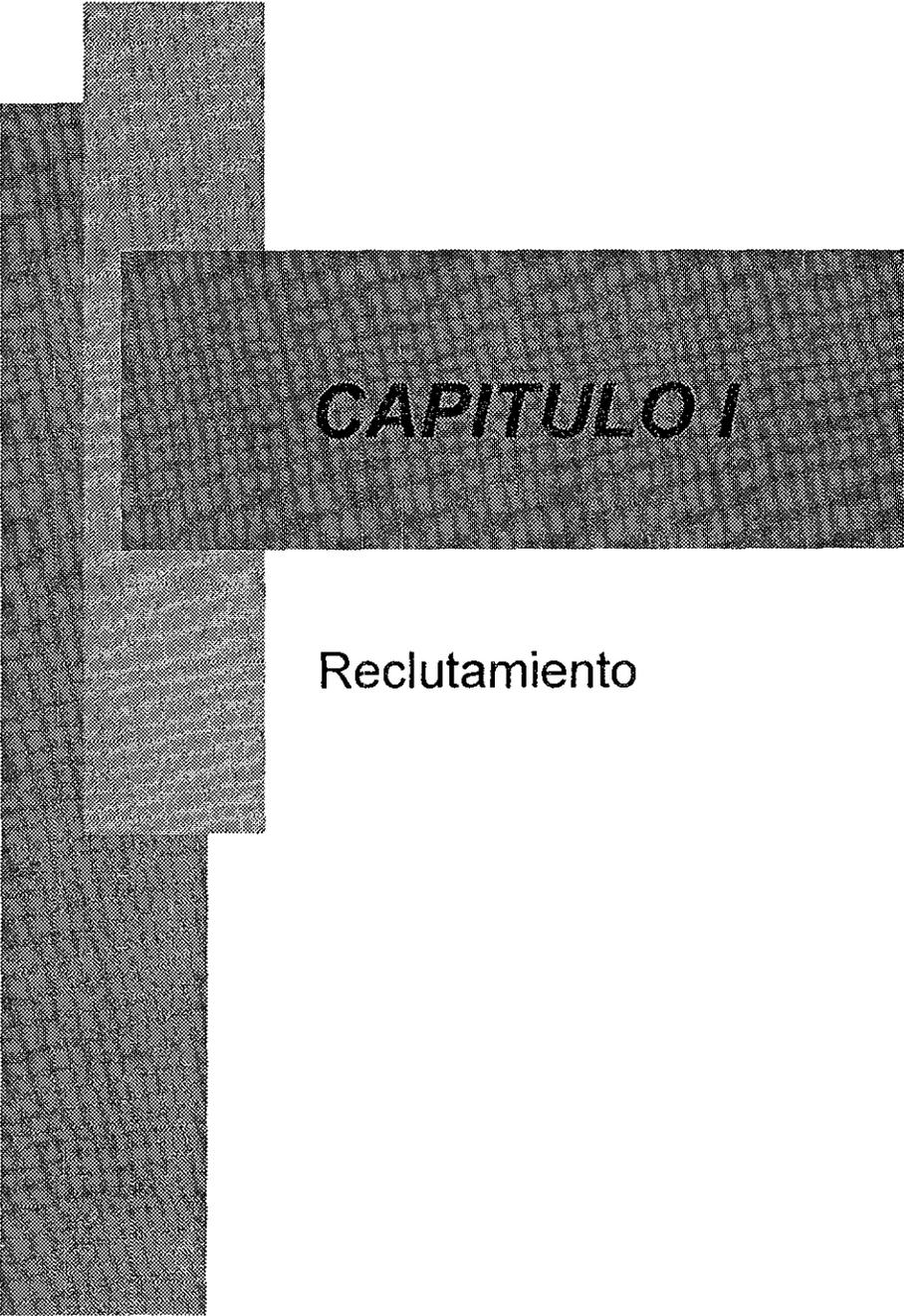
Uno de los recursos más importantes dentro de cualquier organización y/o empresa es el humano, ya que de ellos depende que se alcancen los objetivos y metas establecidas por la institución, por lo cuál el presente trabajo se realizó con el fin de conocer como seis Instituciones de Educación Superior en el Distrito Federal que cuentan con biblioteca llevan acabo el proceso de reclutamiento y selección de personal para cubrir los puestos vacantes en las mismas. Dicho trabajo esta desarrollado en tres capítulos, a saber.

El primero de ellos corresponde a los aspectos del proceso de reclutamiento según la administración de personal, en el que se tratan los siguientes aspectos: objetivos, políticas, ventajas y desventajas, fuentes, formas y medios del reclutamiento, para así poder conocer como se realiza el reclutamiento según lo marca la literatura

El segundo contiene de manera general los puntos esenciales que conforman el proceso de selección de personal, dichos puntos abarcan: objetivos, políticas, curriculum vitae, tipos de entrevistas, así como las pruebas psicológicas y médicas, y así saber que es el proceso de selección según la teoría.

El capítulo tres abarca los objetivos, hipótesis, materiales y métodos utilizados para la realización de la investigación y su desarrollo, para poder comparar la forma en que realizan el reclutamiento y la selección de personal en cada una de las seis instituciones encuestadas y así conocer cual es la que lo realiza adecuadamente. También se presentan dos cuadros comparativos, uno referente al reclutamiento y otro a la selección de las instituciones indagadas.

Finalmente el trabajo incluye conclusiones, así como una bibliografía selectiva, la cual se considero pertinente incluir como apoyo para futuras investigaciones referentes al reclutamiento y selección de personal.



# *CAPITULO I*

Reclutamiento

## RECLUTAMIENTO

Los recursos más importantes dentro de una organización y/o biblioteca son los humanos, es decir, la gente que aporta a ella su dinamismo, creatividad, talento y sobre todo su trabajo. De ahí que una de las principales funciones normalmente encomendadas al departamento de personal y que más importancia tiene para el desarrollo de la empresa y/o biblioteca es la aportación del personal necesario en cada momento, en cantidad y calidad adecuada, a través del reclutamiento y la correspondiente selección

### 1.1 DEFINICIÓN

Según Manuel Peña el reclutamiento se concibe como una acción dinámica, flexible e innovadora que sin atenerse necesariamente a procedimientos establecidos o fijos, consiga encontrar las personas con las características deseadas en plazo conveniente.<sup>1</sup> Sin embargo Terry define el reclutamiento como 'la fuente que alimenta al estanque administrativo; sin él, el personal se agota y se amenaza la sobrevivencia de una empresa'.<sup>2</sup>

El reclutamiento empieza prácticamente, cuando la organización tiene una necesidad latente, que es la de requerir candidatos idóneos para sus vacantes, por lo que estos deben ser eficientes y suficientes para que en este proceso se elijan personas con aptitudes, habilidades y potenciales idóneos para cubrir el puesto

---

<sup>1</sup> PEÑA BAZTAN, Manuel. Dirección de personal · organización y técnicas -- Barcelona. Hispano-Europea, 1975. p. 327

<sup>2</sup> TERRY George y Stephen G. Franklin. Principios de administración -- México. Cesca, 1985 p. 342

A lo largo del presente trabajo de investigación varios autores utilizan términos muy parecidos para definir el proceso de reclutamiento y con base en esto podemos decir que el reclutamiento es: una actividad planificada y organizada con el fin de atraer individuos para que se postulen al desempeño de uno o varios cargos dentro de la biblioteca.

## 1.2 OBJETIVOS

Los objetivos dentro de una biblioteca, son importantes, porque estos marcan la pauta del buen manejo de la institución, por lo que en el proceso de reclutamiento fungen un papel de importancia en el abastecimiento de candidatos a la organización.

Los principales objetivos del reclutamiento que consideramos importantes para el buen funcionamiento de una biblioteca son:

1. Buscar nuevos empleados de acuerdo al perfil para que ocupen los puestos requeridos.
2. Abastecer el proceso selectivo de candidatos, para contar con los candidatos adecuados para el puesto vacante.
3. Mantener la cartera de personal actualizada para eficientar el trabajo realizado,<sup>3</sup> es decir que en el momento que se requiera de un nuevo candidato evitar la pérdida de tiempos y movimientos que se emplean en la búsqueda de otro posible aspirante.

---

<sup>3</sup> SÁNCHEZ Y TREVIÑO, Eva G. Filosofía de calidad para un adecuado proceso de reclutamiento y elección de personal. -- México : E G Sánchez Treviño, 1994. p.2

### 1.3 POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO

Debido a que las políticas son planteamientos generales que sirven de guías para que se alcancen los objetivos o fines últimos que persiguen las instituciones, es necesario que la función de reclutamiento también tenga sus propias políticas para poder llevar a buen fin su labor.

Entre las políticas que se consideran más adecuadas para que el proceso de reclutamiento también cumpla con su cometido están las siguientes:

- a) Determinar fuentes de reclutamiento;
- b) Determinar los medios de reclutamiento de personal efectivos;
- c) Procurar que el solicitante sea atendido de la mejor forma posible por el reclutador, lo cual hablará muy bien de la institución receptora;
- d) Determinar las formas de presentación de los anuncios de atracción.

En mucho depende de las maneras y formas que la empresa decida fijar las políticas de reclutamiento "Por eso es de suma importancia que cada organización las fije con una identidad propia, ya que no existe una fórmula universal.

Las políticas mencionadas anteriormente deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Necesidades de mano de obra a corto, mediano y largo plazo;

Atracción de la ubicación de la organización en factores geográficos, como clima, accesibilidad, etc.,<sup>4</sup> es decir, muchas veces el lugar en donde se encuentra la institución es atractivo para atraer candidatos.

Las necesidades, los problemas y las experiencias de la organización servirán para formular políticas más acertadas y selectas, que ayuden a alcanzar los objetivos.

Las políticas que la organización fije deben tener cierta flexibilidad con el fin de que se amolden a las necesidades de los trabajadores y a las de la empresa para que se cumplan los objetivos de la misma

Las políticas también pueden servir para tomar decisiones, porque pueden indicar el camino que se debe seguir al tener que realizar una función de reclutamiento, ya que todas estarán hechas en función de los objetivos establecidos que pretenda alcanzar la organización.

#### **1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO**

En el proceso de reclutamiento interno y externo existen ventajas y desventajas.

##### **1.4.1 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO:**

Las ventajas que se considera trae consigo el proceso de reclutamiento interno son:

---

<sup>4</sup> MATA ALVAREZ, Arturo. Planeación y organización del reclutamiento y selección de personal -- México : A Mata Álvarez, 1982. p. 25-26

1. Es válido y seguro puesto que ya es conocido el candidato y la información que existe de él, da seguridad en el cumplimiento de el perfil que se requiere;
2. Funciona como un sistema de motivación para los empleados puesto que éstos ven la posibilidad de ascenso y una futura promoción;<sup>5</sup>
3. Cuando se realiza adecuadamente, funciona como una motivación que hace que el espíritu de competencia sea sano y se tengan oportunidades realizables para llevarlas a cabo;
4. Evita pérdida de tiempo, tanto para la organización como para el candidato; porque el traslado de una persona que ya está enterada se promueve dentro de lo que es la estructura organizacional.
5. Descubre talentos desconocidos.

#### **1.4.2 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO:**

El reclutamiento interno de personal presenta las siguientes desventajas:

- a) El candidato puede carecer del potencial o las habilidades necesarias para el puesto, provocando mayor pérdida de tiempo y por tanto requerirá de mayor capacitación que alguien externo;
- b) Si no se realiza adecuadamente puede provocar frustración en los empleados.

#### **1.4.3 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO:**

Las ventajas que se considera trae consigo el proceso de reclutamiento externo son:

- a) El recurso humano seleccionado para participar con la institución es oportuno por la creatividad, por sus nuevas ideas, diferentes enfoques que pueda aportar para resolver los problemas y las tomas de decisiones;

---

<sup>5</sup> SÁNCHEZ Y TREVIÑO, Op cit , 5

- b) Es un elemento positivo para los demás miembros de la organización, porque trae consigo otro ambiente de trabajo, nuevas experiencias, etc.

#### **1.4.4 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO:**

El reclutamiento externo de personal presenta las siguientes desventajas:

- a) Es más costoso y más lento que el reclutamiento interno, ya que se tiene que hacer un filtro inicial, entrevistas, exámenes, considerando los perfiles de los puestos y todas las fuentes adecuadas y la situación actual de la institución para los tabuladores de los puestos;
- b) Al reclutar un candidato externo se debe tener cuidado verificando en el tabulador que le corresponda, ya que de lo contrario se puede dar el caso de subvaluar o sobrevaluar el puesto, respecto al personal con características similares ya existentes.

#### **1.5 FUENTES DEL RECLUTAMIENTO INTERNAS Y EXTERNAS**

Dentro del proceso de reclutamiento se pueden describir dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el reclutador:

- 1) Internas.
- 2) Externas.

Con el fin de saber en que consiste cada una de ellas, se procederá a describirlas.

### 1.5.1 FUENTES INTERNAS:

Son aquéllas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno.<sup>6</sup> tales como:

- Promoción interna de personal.
- Sindicatos.
- Archivos o cartera de personal
- Recomendaciones de los mismos empleados.

#### 1.5.1.1 PROMOCIÓN INTERNA DE PERSONAL

Cuando el proceso de reclutamiento se lleva a cabo dentro de la misma empresa, compañía u organización se le llama promoción interna. Con este sistema cada vez que queda vacante un puesto, se le ofrece a los empleados actuales antes de recurrir a fuentes externas. Esto se puede hacer mediante carteles en lugares visibles, dichos carteles deberán de presentar una descripción simplificada del oficio, mencionando el departamento, la escala de remuneración, los requisitos, las obligaciones, etc. Así como la fecha de cierre, antes de la cual deben de entregarse todas las solicitudes. Algunas organizaciones tiene la política de ofrecer para promoción interna todas las vacantes que se presenten. Otras solamente ofrecen algunas, mientras que hay instituciones que no ofrecen públicamente ninguna vacante para promoción interna, por razones como las siguientes.

---

<sup>6</sup> GRADOS ESPINOSA, Op cit , p 166

- 1.-A veces los supervisores y jefes de área quieren ascender a una persona a quien han preparado específicamente para la posición vacante. Por lo que, no quieren tomar en cuenta otros candidatos.
2. Algunos miembros de la administración se molestan cuando los empleados buscan puestos fuera de su departamento, y se resisten a promocionarlos como si eso fuera algo personal en contra de ellos
3. Perder un empleado por promoción interna puede significar que uno tenga que esperar a que le llegue un reemplazo, tal vez no tan bueno.
4. Algunas instituciones creen que es mejor traer gente nueva en lugar de promover a los empleados actuales.

El éxito de un sistema de promociones internas depende en gran parte del acierto con que se diseñe y se controle

Las promociones internas son un recurso de mucho poder, ya que estimula la moral de los trabajadores, por lo que si los empleados detectan que ha ellos se les considera primero para cualquier nuevo ascenso, se encontrarán más dispuestos a buscar el modo de mejorar en sus actividades con la finalidad de estar listos para ascender, sin embargo cuando el candidato considera que reúne los requisitos del puesto y no se le otorga provoca frustración en la mayoría de los casos.

### **1.5.1.2 SINDICATO**

Según John A Fitch "los sindicatos como las corporaciones no son entidades conscientes que se activen por sí mismas Su conformación depende de las circunstancias y del conglomerado de personalidades de sus miembros

Sin embargo el sindicato tiende a poseer individualidad propia,<sup>7</sup> por lo que los "sindicatos laborales son una de las principales fuentes en las instituciones o empresas que cuentan con un contrato colectivo de trabajo. El mismo sindicato provee y se hace responsable de sus agremiados, sin embargo la empresa puede proceder a reclutar personal en caso de que el sindicato demore o definitivamente no cuente con el personal."<sup>8</sup>

Los sindicatos regularmente son una fuente de reclutamiento interno útiles y de las más comúnmente utilizadas dentro de las instituciones o empresas mexicanas, por la cartera de candidatos con que cuentan para cualquier tipo de puestos como lo pueden ser: secretarías, personal de intendencia, técnicos en bibliotecología, etc.

Dentro de la biblioteca de una institución o empresa los sindicatos son de gran ayuda para poder encontrar personal con las características necesarias para algunos puestos que se pueden dar dentro de ésta. También así para poder contar con varios candidatos y saber de sus aptitudes, conocimientos, experiencias, con respecto a las diferentes actividades que se realizan dentro de una biblioteca.

### **1.5.1.3 ARCHIVO O CARTERA DE PERSONAL**

Los archivos de solicitudes son necesarios en todas las empresas, pues las vacantes se presentan periódicamente

Teniendo un archivo correcto y actualizado, se podrá contar con candidatos, ya evaluados anteriormente.

---

<sup>7</sup> FITCH, John A. Responsabilidades sociales de los sindicatos obreros. -- Buenos Aires : Agora, 1959.  
p. 30

<sup>8</sup> *Ibidem*, p. 33

Es muy importante darle el adecuado mantenimiento al archivo; determinar el tiempo que puede ser archivada una solicitud y la periodicidad con que se deba desechar o por el contrario actualizar los datos y seguirla conservando.

El avance que la tecnología va teniendo día a día nos permite utilizar nuevas técnicas al respecto. En la actualidad hay empresas principalmente en Estados Unidos que por su crecimiento acelerado requiere de grandes volúmenes de personal, por lo que se han dedicado a formar grandes bases de datos por medio de computadoras, las que les permite obtener con rapidez la información de candidatos afines.

#### **1.5.1.4 RECOMENDACIONES DE LOS MISMOS EMPLEADOS**

Es política de muchas empresas el aceptar recomendaciones de candidatos de sus actuales empleados. Por el contrario, hay empresas que no aceptan este tipo de reclutamiento por considerar demasiado especializado el ramo de su actividad. Este tipo de reclutamiento puede propiciar por un lado un buen ambiente de trabajo entre los empleados, además de ser una buena fuente sobre todo cuando existe un gran número de vacantes.

Por otra parte tiene sus limitaciones ya que puede provocar la formación de grupos de amigos o familiares que pueden ayudarse mutuamente para actuar negativamente contra los reglamentos de la empresa, sobre todo en el manejo de valores.

Dentro de las bibliotecas las fuentes internas y externas son de utilidad para reclutar personal especializado en bibliotecología, regularmente para ésto se lleva el mismo orden, es decir primero se utilizan las fuentes internas como lo pueden ser los sindicatos, cartera de personal o de candidatos, promoción de personal y si dado el caso estas fuentes no satisficieran las necesidades de la institución, se procede a utilizar las fuentes externas, para así poder contar con el personal bibliotecario más adecuado para el puesto en cuestión y cumplir con los objetivos del mismo y a su vez con los de la biblioteca.

### **1.5.2 FUENTES EXTERNAS:**

"Son aquéllas a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa " <sup>9</sup> Dentro de estas existen

- Agencias públicas y privadas.
- Asociaciones profesionales.
- Agencias de ayuda temporal.
- Visitas, llamadas telefónicas y cartas espontáneas.

#### **1.5.2.1 AGENCIAS PUBLICAS Y PRIVADAS**

"Muchas empresas privadas relegan algunas de sus responsabilidades de reclutamiento a agencias externas, ampliamente descritas como oficinas, agencias, o servicios de empleo.

---

<sup>9</sup> GRADOS ESPINOSA, Jaime A Inducción, reclutamiento y selección. -- México El manual moderno,1988. p. 166-167

En las áreas metropolitanas, algunas compañías se han reunido para mantener instalaciones cooperativas comunes, con este propósito, sin embargo, tales oficinas se han hecho menos comunes conforme se van extendiendo las agencias que cobran por sus servicios, tanto privadas como públicas."<sup>10</sup>

Los objetivos de usar tales agencias son facilitar el proceso de mercado de trabajo, centralizando la información sobre ofertas y demandas, y al mismo tiempo, obtener los beneficios de la competencia especializada en la selección preliminar sin mantener un grupo para dicho propósito de cada compañía. Los patrones tienen a su disposición varios tipos de agencias de empleo en el país. En ciertas localidades, las organizaciones fraternales e iglesias pueden servir como agencias de empleo efectivas. El servicio de empleo público federal, estatal, mantiene una red nacional de oficinas que sirven tanto a las ciudades como a las áreas suburbanas. Varios de estos servicios se proporcionan en algunas ciudades importantes. Las oficinas públicas llevan registros y remiten trabajadores a toda clase de instituciones.

Ciertos servicios privados también sirven a todo tipo de patrones y solicitantes de empleo, otras se especializan en llenar posiciones de tipo producción, oficinas, administración o ejecutivo. La mayoría de las oficinas de empleo público se encuentran disponibles en todas las ciudades más grandes del país.

Las oficinas públicas de empleos son la principal fuente de información sobre mercados laborales y tendencias de empleos en las industrias y en las ocupaciones.

---

<sup>10</sup> BISOGNO FALCON, Norma del Carmen. Reclutamiento y selección de personal -- México : N. del C Bisogno Falcón, 1984 p 44-45

Los servicios privados encuentran empleo para personas y para puestos cobrando por ello, de tal manera que los servicios de la oficina resultan gratuitos para los patrones, debido a que los candidatos a los puestos requeridos pagan por este servicio. Muchos de estos servicios cuentan con especialistas competentes. A continuación se mencionan algunas de las Agencias privadas que se localizan en México y que proporcionan este tipo de servicios.

**AGENCIAS PRIVADAS EN MEXICO**

1. ABALPAYERAS CONSUELO
2. ADA EJECUTIVOS CONSULTORES
3. ADA EJECUTIVOS TOREO
4. ADMINISTRACIONES CORPORATIVAS
5. ADMINISTRADORA AJUSCO
6. ADMINISTRADORA TORINO
7. AGENCIA AURORA
8. AGENCIA AVANTE
9. AMERICAN CHAMBERS.
10. AMROP INTERNACIONAL
11. APTICOM CENTER
12. ARROYAVE Y ASOCIADOS
13. ASESORES
14. ASOSA PERSONNEL
15. AXIS
16. BEST RECURSOS HUMANOS
17. BOYDEN LATIN AMERICA
18. BROOKS ASOCIADOS
19. BURSA EJECUTIVOS

20. COLIBRI
21. CONFASS
22. EMPLEAMEX
23. EPSILON
24. EXSER SERVICIOS DE PERSONAL
25. FLASH-PER S.A DE C.V.
26. GRUPO E.M.P.
27. HUNTERS, S.A DE C.V. (RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL)
28. IE INFORMACION EJECUTIVA
29. IGU Y ASOCIADOS S. A. DE C. V.
30. INFORMACION EJECUTIVA
31. INTERSEL
32. MAN POWER
33. MASTER WORK
34. MATEOS MARTINEZ VILLEGAS Y CIA.
35. MEXPROM
36. OLSTEN STAFF
37. OMA PERSONAL
38. OSAGUI S. A. DE C.V.
39. PAY ROLLING
40. PERSO-eventuales
41. QUALITY PERSONAL SERVICES
42. SCADEEM, S. C.
43. SELECCION DE PERSONAL (MARVAL)
44. SERVI-PERSONAL
45. SHORE ASOCIADOS
46. TEMPORAL WORK
47. WIECHERS

En las bibliotecas y en algunas empresas mexicanas se utilizan poco las agencias privadas por el pago que se debe hacer por parte de los candidatos, realmente lo que se requiere más comúnmente en las empresas, centros de información, bibliotecas, etc., es el servicio de las agencias públicas, que por el hecho de ser públicas no cobran sus servicios. Estas agencias públicas son de gran utilidad para el reclutamiento de candidatos dentro de una empresa y así contar con varios candidatos para un puesto ya sea dentro de la biblioteca o en algún otro departamento de la institución. En México existen algunas instituciones que funcionan a través de una área, encargada para ello y como agencias públicas, cuentan con bolsa de trabajo, entre ellas:

1. BOLSA DE TRABAJO IPN
2. BOLSA DE TRABAJO UNAM
3. BOLSA DE TRABAJO UAM
4. BOLSA DE TRABAJO AMBAC (no es necesario ser socio para conocer las ofertas de la bolsa de trabajo de esta asociación).
5. BOLSA DE TRABAJO DE LAS DELEGACIONES.

#### **1.5.2.2 ASOCIACIONES PROFESIONALES**

Para buscar y obtener claves que ayuden a encontrar candidatos para puestos administrativos, en la actualidad, muchas compañías consultan a los funcionarios y miembros de las organizaciones profesionales. Algunas de estas asociaciones mantienen servicios de colocación por correo, los miembros locales cuentan con conocimientos de primera mano sobre los candidatos locales que quieren cambiarse; cada reunión incluye al menos una sección informal sobre el mercado de trabajo local para la ocupación.

Tomando en consideración que existen diferentes tipos de bibliotecas, se considera que las fuentes de reclutamiento de personal adecuadas para éstas son básicamente las instituciones educativas (El Colegio de Bibliotecología de la UNAM, y la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía de la SEP) y las Asociaciones Profesionales como AMBAC.

### **1.5.2.3 AGENCIAS DE AYUDA TEMPORAL**

Una de las fuentes que han surgido en los años recientes consiste en las generalmente llamadas agencias de ayuda temporal. "Estas organizaciones de negocios privados, emplean su propia fuerza de trabajo incluyendo usualmente tanto trabajadores de tiempo completo como tiempo parcial."<sup>11</sup>

Los empleados se ponen a disposición de quienes consideran firmas clientes con necesidades temporales de diferentes talentos. El negocio comenzó como un servicio de suministro secretarial de empleados de oficina y ayuda similar.

En los años recientes, muchas de estas agencias han cambiado sus bases, actualmente los servicios profesionales ofrecen ingenieros, programadores de computadora y trabajadores especializados en otras numerosas ocupaciones. Muchas compañías usan estos servicios para cubrir requerimientos de energía humana en una crisis de alta carga de trabajo, y otras necesidades especiales que se consideran pasajeras en lugar de permanentes.

---

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 49

Los servicios de ayuda temporal pagan sus grupos de acuerdo con las tarifas prevalecientes. Proporcionan un servicio altamente valioso, facilitan empleo a trabajadores calificados que por alguna razón no desean puestos permanentes a tiempo completo, movilizan recursos humanos especializados, colocándolos donde son necesarios. Esta es una de las fuentes que ayuda a las empresas a llenar demandas sin procedimientos costosos.

#### **1.5.2.4 VISITAS, LLAMADAS TELEFÓNICAS Y CARTAS ESPONTÁNEAS**

Otras tres fuentes valiosas de reclutamiento de personal que no cuestan nada y que se relacionan íntimamente entre sí, son las visitas, las llamadas telefónicas y las cartas espontáneas.

Las visitas y las llamadas telefónicas suelen ser de aspirantes no profesionales, mientras que las cartas son de profesionales. Estas formas de solicitudes espontáneas la mayoría de las veces permiten contratar empleados espléndidos. Sin embargo, esta forma no es recomendable, ya que ni las visitas espontáneas, ni las llamadas telefónicas, ni las cartas tienen una atención seria. A los que se presentan de improviso a solicitar trabajo, la secretaria o la persona encargada del receptor les dice regularmente que por el momento no hay vacantes. Sí se les permite llenar un formulario de solicitud, se archiva definitivamente, sin que ningún entrevistador hable con ellos.

A los que llaman por teléfono se les dice generalmente que se presenten, y cuando se presentan, les dicen que no hay vacantes, igualmente se vuelven a archivar sus documentos.

Generalmente este tipo de fuentes, formas, etc., se presentan en las bibliotecas por lo que el personal que va en busca de una solicitud, no obtiene una respuesta adecuada y pierde el interés por formar parte de la institución.

Debido a la diversidad de las fuentes externas existentes, no todas pueden servir para el reclutamiento de bibliotecarios profesionales, por lo que hay que seleccionar aquéllas fuentes que nos permitan captar a gente de esa naturaleza.

## **1.6 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

Los medios para reclutar personal suelen ser más efectivos, ya que son más atractivos para los candidatos, tales como la radio, la televisión y la prensa; por la manera de como llega a una audiencia inmensa en un tiempo muy corto, por lo que se tiene mayor número de candidatos de donde escoger.

### **1.6.1 RADIO**

Este medio de reclutamiento no es muy usual debido a su costo tan elevado y en la mayoría de las bibliotecas no tendrían los recursos para costearlo. Generalmente este medio es utilizado cuando se va a hacer un reclutamiento en provincia a nivel de cobertura amplia.

### **1.6.2 TELEVISIÓN**

Este medio al igual que el anterior no es muy usual debido también a su costo, ya que depende de canal, horario y minutos en que se transmita la información.

Para las bibliotecas en México este medio de reclutamiento es casi nulo debido a que no se tiene un presupuesto asignado para realizar este tipo de actividades.

Sin embargo si se pudiera implementar este recurso se obtendrían mejores resultados ya que se tendrían un mayor número de aspirantes y el proceso se podría hacer con más calidad.

### 1.6.3 PRENSA

Uno de los medios más utilizados y populares es, desde luego, el anuncio en los diarios. No obstante cabe señalar, que el anuncio debe ser apropiado para cada caso, por lo que es importante cuidar la redacción. Generalmente cuando se busca empleo, suele dirigirse a la sección de empleos de los diarios, (que circulan en varios lugares del mundo y que suelen emplearse habitualmente para estos fines), busca un anuncio que satisfaga sus necesidades. Aunque los candidatos a puestos directivos o de cierto nivel ejecutivo raramente consulta esta sección, porque ellos buscan un tipo de anuncios más amplios y más acordes a su nivel académico.

Los anuncios para todos los niveles, pero aún más para los que podríamos llamar niveles medios y superiores, han de contener información suficiente y "garra",<sup>12</sup> es decir un texto motivacional, que logre hacer interesante la oferta al lector.

En este sentido los tipos de anuncios suelen ser:

- 1 Descriptivos;
- 2 Enumerativos; y
- 3 Comerciales.

---

<sup>12</sup> PEÑA BAZTAN, Op cit., p. 327

## 1. DESCRIPTIVO:

Es aquél que mediante el texto de un encabezamiento adecuado se especifica el contenido del puesto, las ventajas de tipo general que tiene establecida la empresa, las perspectivas que ofrece, las posibilidades de desarrollo profesional, formación, etc., que tendrá un candidato que desee ingresar.

Este tipo de anuncio, si está correctamente redactado y su contenido esta bien orientado, suele dar resultados exitosos, sobre todo para directivos y técnicos.

Ejemplo de ello, esta la siguiente figura:

<p style="text-align: center;">Licenciado en Bibliotecología \$ 8,000 - \$ 10,000 al mes</p> <p>Importante Centro de Información, con interesante participación en el medio informativo, precisa incorporar en su equipo directivo a un Licenciado en Bibliotecología para ponerlo al frente del Departamento de Procesos Técnicos, tal departamento abarca: Catalogación, clasificación y asignamiento de encabezamiento de materia a materiales biblioherográficos.</p> <p>Para optar por este puesto de gran relevancia será preciso aportar información. Preferible con conocimiento del idioma inglés.</p> <p>Mandar curriculum vitae y documentación comprobatoria a: Av. Insurgentes Sur 1456 Col. Roma C P. 01165</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2. ENUMERATIVO:

Es aquél en "donde se relacionan una serie de características debajo de los epígrafes (se requiere y se ofrece)"<sup>13</sup> generalmente este tipo de anuncio antecede una descripción de la empresa. Este tipo de anuncios suelen dar buenos resultados para el reclutamiento de todo tipo de personal, pero se debe de cuidar su redacción, ya que debemos de huir del término exigimos en lugar de solicitamos, se requiere o cualquier otra forma similar.

La palabra exigimos es demasiado contundente y rígida, porque no suele causar buena impresión. Ejemplo de este tipo, esta la siguiente figura:

Centro de Información y Documentación, en pleno periodo de expansión, ofrece una extraordinaria oportunidad a Bibliotecólogos que deseen hacer carrera, tal como se practica en el extranjero.

Los candidatos idóneos se integraran en el equipo como adjuntos, entrenándose para el cargo de Jefe de Área.

Ofrecemos cursos de idiomas de acuerdo al área en la que se incorporen.

Mandar curriculum a...

## 3. COMERCIALES:

Este tipo de anuncio suele no ajustarse a las características de los otros tipos anteriores, porque casi siempre están hechos por o para empleados del departamento comercial utilizando sus técnicas habituales.

---

<sup>13</sup> Ibidem, p. 344

Generalmente esta forma no es utilizada en el ámbito bibliotecológico debido a que dentro de los objetivos generales de las bibliotecas es el de no comerciar y/o lucrar.

Pasando a otro punto, una cuestión muy debatida es la de si debe o no especificarse el salario a percibir en las ofertas de trabajo que se difunden mediante anuncios. En relación a este escrito, existen dos versiones:

1. Aquéllos que piensan que esta es una forma de aumentar los salarios y de crear problemas por comparación, en las empresas u organizaciones que tienen empleados similares, finalmente les pagan sueldos diferentes o menores.
2. Otras que estiman que esta es la verdadera forma de interesar a los candidatos.

## **1.7 FORMAS DE RECLUTAMIENTO**

Dentro del proceso de reclutamiento existen formas para llevar a cabo un adecuado procedimiento. Dentro de estas formas se encuentran:

1. Reclutamiento interno;
2. Reclutamiento externo; y
3. Reclutamiento mixto.

### **1.7.1 RECLUTAMIENTO INTERNO**

Según Idalberto Chiavenato, el reclutamiento interno es "cuando al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos

(movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)."<sup>14</sup> La manera de reclutar al personal por este medio presenta las siguientes implicaciones:

- Planes y programas de desarrollo de personal; y
- Ascensos y transferencias de personal.

También el reclutamiento interno tiene que estar inmerso, coordinado e integrado con la empresa que lo involucra, es decir, debe tener una amplia comunicación entre todos los departamentos de la empresa y saber cuales son los perfiles especiales en cada puesto así como requerimientos y sistemas a seguir para la promoción de sus empleados. Es así como el reclutamiento interno exige conocimientos previos de datos e información relacionados con otros subsistemas como:

- Sueldos
- Incentivos
- Inventario de recursos humanos
- Análisis de puestos, etc.

En algunas empresas o instituciones, como la Comisión Federal de Electricidad, debido a su magnitud, al elevado número de empleados y de instalación, oficinas y plantas en las cuales se labora, las necesidades que generan sus vacantes pueden ser cubiertas por el mismo personal, a través de transferencias de un puesto a otro, promociones, etc.

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración -- México : Mc Graw-Hill, 1994. p. 171

### **1.7.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Cuando por las condiciones o exigencias en las actividades específicas de un puesto vacante, en el lugar donde nos encontramos no existen los recursos humanos que en un momento dado podrían cubrir los requisitos técnicos, estamos detectando la necesidad de reclutamiento externo. El reclutador tendrá que recurrir a las fuentes o medios que puedan proporcionar los candidatos para cubrir dicha vacante. Desde luego, dichas fuentes o medios no se encuentran a la mano, por lo que se hace necesario programar el sistema de reclutamiento adecuado para solucionar el problema

El reclutamiento externo supone la obtención de recursos humanos que no pertenezcan a la misma institución

### **1.7.3 RECLUTAMIENTO MIXTO**

Según Chiavenato "una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa"<sup>15</sup>

Frente a las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo varias empresas han preferido utilizar el reclutamiento mixto, ya que toma en cuenta tanto fuentes internas como externas.

Según Idalberto Chiavenato "el reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

---

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 180

1. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno
2. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo.
3. Reclutamiento externo y reclutamiento interno, concomitantemente.<sup>16</sup>

En el número uno la empresa esta más interesada en contratar personal ya calificado, por lo que necesita traerlo del medio externo, pero si se diera el caso de no poder satisfacer en ese momento las necesidades de la empresa recurre a promover a su propio personal.

En el número dos la empresa da prioridad a sus empleados en la lucha o en la competencia por las oportunidades existentes, y si no lo satisface el interno, lo busca en el mercado externo.

En el número tres la empresa necesita llenar una vacante sin importarle que los candidatos sean internos o ajenos a la empresa y la búsqueda del candidato idóneo se realiza en forma simultánea.

## 1.8 EL RECLUTADOR

En el centro del departamento de recursos humanos de toda organización se encuentra el reclutador. Típicamente es un individuo al que le agradan las personas, que cuentan con facilidad de palabra y que no pone objeción a ninguna clase de situaciones, es decir es "aquel hombre de la compañía que, en el terrero determina para bien o para mal las expectativas de los nuevos empleados y la imagen de la empresa en el aspirante rechazado."<sup>17</sup>

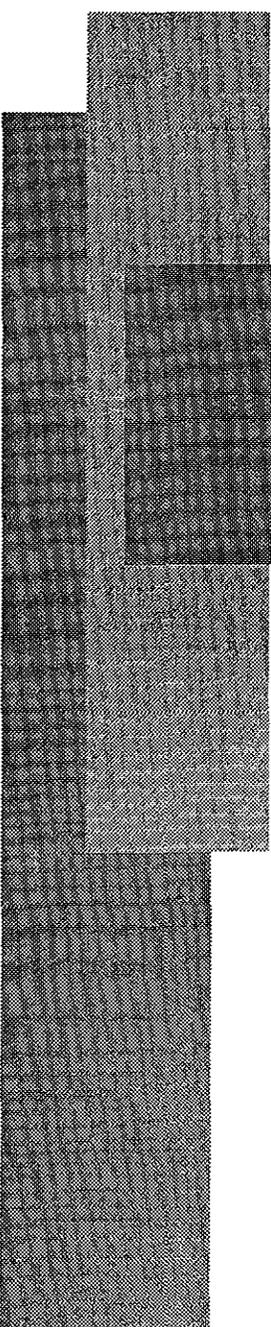
---

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Op cit , p 181

<sup>17</sup> HAWK, Roger H. Reclutamiento y selección de personal -- México Técnica, 1968. p 135

Es necesario mencionar que cuando se realiza el reclutamiento masivo en menos tiempo y con menos costos, sólo la institución puede hacer el trabajo. También en este punto los objetivos de reclutamiento pueden ser definidos más ampliamente en términos de la instauración y el mantenimiento de una organización grande, saludable que pueda funcionar en términos de las normas de la administración.

En este capítulo se ha destacado la importancia que tienen las fuentes, los medios y las formas de reclutamiento de personal para que se cumpla con éxito su función, principalmente en bibliotecas, y así poder pasar a la siguiente fase dentro de este proceso, como es la selección, la cual se estudiará en el siguiente capítulo.



## *CAPITULO II*

Selección

## SELECCIÓN

El proceso de selección de personal involucra una serie de aspectos que lo hacen característico e importante en el proceso de contratación de personal de acuerdo al perfil que se requiera para cada plaza vacante. La selección trata a los recursos humanos de una manera exhaustiva, por lo cual implica el análisis de empleos, planes de recursos humanos y candidatos disponibles

### 2.1 DEFINICIÓN

El proceso de selección de personal en una biblioteca en términos sencillos, consiste en evaluar a los candidatos interesados en formar parte de la institución, con el propósito de escoger a los más indicados para ser contratados

Entre las definiciones mucho más completas del proceso de selección que cita la literatura, están las siguientes:

Idalberto Chiavenato menciona que: La selección de recursos humanos puede definirse como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.<sup>18</sup>

Harold Koontz dice que: La selección es el proceso de escoger entre candidatos ya sea que pertenezcan a la organización o del exterior de la misma, a la persona más adecuada para el puesto actual o para puestos futuros.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Op cit , p 184

<sup>19</sup> KOONTZ, Harold Administración una perspectiva global -- México Mc Graw-Hill, 1993 p. 370

James A. Stoner menciona que: La selección es "el proceso mutuo a través del cual la organización decide hacer una oferta de trabajo y el candidato decide aceptarla."<sup>20</sup>

Por otra parte, la selección de personal en bibliotecas se puede definir como un proceso en el cual, por un lado, se tiene una entrada de insumos y elementos que serán transformados o utilizados en el proceso mismo, y por otro, una salida en la cual se obtienen resultados o productos

Se pueden mencionar como entradas a la información de los empleos, planes de recursos humanos, y candidatos. Primeramente por medio de un análisis de los puestos necesarios de la biblioteca, se recopilará información referente a la descripción de las funciones de los mismos, especificaciones de recursos humanos y normas de desempeño que requiere cada empleo

"Los planes de recursos humanos permiten prever las necesidades de tales recursos en la institución. Finalmente, se requieren candidatos para ser evaluados, y después se determinará a quién se escoge, y como salida tenemos, el que se obtenga personal bibliotecario profesional listo para colaborar en las labores de la biblioteca."<sup>21</sup>

## 2.2 OBJETIVOS

Como se puede observar la selección de personal es un paso importante dentro del proceso administrativo de la biblioteca, por lo cual tiene objetivos específicos que se deben llevar a cabo.

---

<sup>20</sup> STONER, James A F Administración -- México Prentice Hall, Hispanoamericana, 1992 p 412

<sup>21</sup> CHAVEZ VILLALOBOS, Eduardo. La problemática del reclutamiento y selección de personal profesional en bibliotecas especializadas de la ciudad de México -- México E Chávez Villalobos, 1986. p 13

Shaun Tyson menciona "que los objetivos principales de la selección de personal son:

a) Desempeñar las tareas asignadas a un estándar de ejecución eficiente tal y como lo define la organización contratante.

b) Desarrollar los conocimientos y habilidades en el puesto con el propósito de poder asumir responsabilidades más amplias en el trabajo.

c) Establecerse en forma exitosa dentro la vida de la organización en términos personales e interpersonales y en consecuencia a trabajar de modo cooperativo y productivo con los compañeros a todos los niveles y ocupaciones dentro de la organización."<sup>22</sup>

A continuación se enumeran algunos de los objetivos más importantes a considerar en el proceso selectivo de personal la biblioteca según nuestro punto de vista.

1. Localizar al personal que cumpla con las características adecuadas para cubrir el puesto adecuado a un costo y tiempo deseado.

2. Establecer con el departamento de personal una estructura de planes promocionales estrictamente coordinados con la selección de personal, a fin de establecer prioridades con los recursos humanos existentes, antes de contratar elementos del exterior.

---

<sup>22</sup> TYSON, Sahun. Administración de personal. -- México : Trillas, 1989. p. 123

3. Complementar la información necesaria de las diferentes áreas administrativas de la biblioteca a fin de lograr un proceso de reclutamiento y selección administrativamente integrado que permita desarrollar sus planes sobre bases sólidas de operación y eficiencia.

4. Al seleccionar, siempre considerar que la proyección del individuo vaya de acuerdo con el desarrollo de la biblioteca, para que este desarrollo se de tanto en el individuo como en la biblioteca y así asegurar un funcionamiento adecuado de esta.

5. Lograr un equilibrio entre las personas contratadas y las necesidades de fuerza de trabajo de la organización mediante un proceso de selección adecuado y coordinado que permita cubrir objetivos específicos de la Institución.

6. Satisfacer a los empleados en el puesto para que encuentren afinidad con él, logrando con esto una estabilidad en el personal, lo que toda biblioteca anhela, para obtener ahorro de tiempo, de dinero y se obtendría una mejor producción.

7. Emplear la máxima potencialidad y capacidad especial de los recursos humanos, para el buen funcionamiento de los puestos en cuestión y así poder cumplir con los objetivos de este.

### **2.3 EVOLUCIÓN DE LAS FORMAS DE SELECCIONAR**

Desde tiempos remotos podemos conocer a través de la historia, que el hombre hacia selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego rudimentarios.

Un ejemplo cruel es el de los espartanos, quienes hicieron una depuración de su raza, a base de exterminar a los seres débiles, deformes o con alguna deficiencia. Entre los pueblos guerreros se escogía a los hombres de mayores tallas, para integrar ciertos cuerpos milicianos especiales.

En la Antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Para el puesto de guardián se prefería a los suizos, quienes por tradición habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad.

Para la marina se buscaba a los sajones y normandos por su intrepidez, bravura y arrojo, así como por sus conocimientos marítimos.

En las cortes se escogían a jóvenes tranquilas y apacibles como damas de compañía, porque se les atribuían cualidades de respeto, comprensión y compañerismo.

Los sistemas de selección de personal progresaron, pero siempre con base en la observación de las cualidades y características físicas de los individuos y es hasta los orígenes de la psicología aplicada cuando se empiezan, ha hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

## **2.4 CURRICULUM VITAE**

El Curriculum Vitae es, probablemente, el documento de venta personal más importante, y puede determinar si "dio en el blanco"<sup>23</sup> y ser invitado a una entrevista de empleo, según Richard Payne y otros expertos.

---

<sup>23</sup> PAYNE, Richard. How to get a better job quicker. -- New York : Signet, 1979. p. 121.

La mayoría de las veces la presentación de este documento refleja como es realmente la persona.

El curriculum es un medio en el cual el candidato expone su experiencia académica y laboral, además de una biografía en una forma rápida y sencilla, es decir, es un filtro inicial que ayuda a la organización.

Por tanto se considera que el Curriculum Vitae trae consigo algunas desventajas como puede ser que el candidato de antemano preparé toda la información que desea manifestar, por lo cual, ya trae consigo respuestas bien elaboradas y meditadas.

Algunos de los datos más importantes que debe contener un Curriculum Vitae son:

Datos personales. Son aquéllos que nos proporcionan conocimiento de aspectos específicos de la persona, como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.

Datos escolares. Son los relacionados con la preparación escolar del candidato, desde su inicio hasta su fin, o lo último que haya realizado en otro rubro: si cursó la primaria, secundaria, bachillerato, profesional; dónde, cuándo, en qué tipo de escuela, etc.

Experiencia laboral. Proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional, técnica o de mano de obra; qué tiempo la ha desempeñado, qué otro tipo de actividades ha tenido, dónde ha laborado, nivel ocupacional, etc.

Datos familiares. Son aquéllos que nos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar, como son: número de hermanos, actividades y escolaridad de éstos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, referencias personales, etc.

Datos generales. Son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas, y necesidades de la misma. Algunas empresas piden, por ejemplo, que el candidato redacte una pequeña carta en la que solicite empleo a dicha compañía. El diseño de la solicitud estará determinado por las políticas y necesidades de la empresa, y puede ser de diversas formas, tamaños, etc.

## 2.5 ENTREVISTA

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.<sup>24</sup>

La entrevista es una conversación formal y profunda que se lleva a cabo para evaluar la aceptabilidad de un candidato.<sup>25</sup>

La entrevista es utilizada como un factor esencial para la toma de decisiones acerca de un candidato para ocupar el puesto. Una entrevista bien elaborada, se convierte en un factor sumamente importante para decidir sobre las habilidades o características que en muchas ocasiones no salen en otro tipo de pruebas.

---

<sup>24</sup> Ibidem, p. 184

<sup>25</sup> WILKINSON, Billy R. Recruitment and selection. -- New York : Neal-Schuman, 1981 p. 184.

Dentro de una entrevista se juegan varios factores esenciales. Según Evans; cuando se entrevista al personal de una biblioteca se deben hacer preguntas de naturaleza específica, pero a diferentes niveles. Evitar las preguntas que sugieran la respuesta deseada. Por ejemplo la pregunta "¿Se siente usted bien? Generalmente recibirá la respuesta si. En una biblioteca el supervisor debe tener siempre el control de la entrevista y nunca permitir que la entrevista decaiga."<sup>26</sup>

Dentro de una entrevista, por lo que se refiere al entrevistador éste siempre debe tener primero un enfoque óptimo de lo que va a realizar dentro de la entrevista, los pasos que va a seguir, así como las condiciones, los objetivos, poseer toda la información pertinente del candidato, lo anterior con el fin de lograr pleno dominio de la entrevista; saber que características son necesarias para el puesto vacante, los perfiles, características y habilidades con las que el candidato debe contar, también debe de tomar en cuenta el ambiente, que atmósfera debe de crear para que la entrevista sea sana, amigable y que obtenga la información que necesita saber.

Cuando se llega a la entrevista en sí, que es el paso más importante, se da la comunicación entre el candidato y el entrevistador, la cual debe ser un proceso constante de retroalimentación que consta, a la vez, de preguntas y respuestas por medio de las cuales los entrevistadores reúnen la información deseada del candidato para la toma de una serie de decisiones respecto a si el candidato cubre los requisitos.

La entrevista se empieza abarcando los datos más generales, desde la personalidad de cada individuo, hasta sus datos personales como su escolaridad, actividad profesional desempeñada, cursos, otros estudios, experiencias, hasta llegar a su situación actual.

---

<sup>26</sup> EVANS, G. Edward. Técnica de Administración para bibliotecarios. -- México : UNAM, 1988. p. 233

Una vez terminada la entrevista, el entrevistador debe de evaluar al candidato, teniendo un criterio amplio en el que pueda percibir cada uno de los detalles del entrevistado para que no formule algún juicio contradictorio que haga que se pierda ese posible "magnifico elemento".<sup>27</sup>

Para dicho fin el entrevistador se detiene a analizar todas las cualidades, aptitudes y todo el potencial que el candidato pueda tener, por si decide que es el candidato idóneo para ocupar dicho puesto.

La entrevista se puede desarrollar en varias etapas:

### **2.5.1 ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR**

La entrevista inicial o preliminar tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como titulo profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etc., ésta es la fase indicada para obtenerlos. Indudablemente éste el es primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

La entrevista preliminar puede usarse para eliminar a los candidatos que no cuenten con el potencial adecuado o con las características necesarias para dicho puesto.

---

<sup>27</sup> GRADOS ESPINOSA, Op cit , p. 186

### **2.5.2 ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

La entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc., información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (con base al análisis de puestos), la que muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Así mismo, nos sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir.

### **2.5.3 ERRORES DE LA ENTREVISTA**

Existen algunos errores que se pueden cometer en la entrevista y que el seleccionador al realizarla debe cuidar no incurrir en éstos, tales como:

1. Juicios instantáneos: Se sabe que los entrevistadores en general toman una decisión sobre los candidatos durante los primeros minutos de la entrevista, prolongar la entrevista más allá de este punto con frecuencia sirve muy poco para cambiar las decisiones. El problema es realmente grave cuando se obtiene información negativa sobre el candidato antes de la entrevista.

2. Énfasis negativo: Por otra parte, los entrevistadores están influenciados por la información desfavorable que por datos favorables con relación al candidato.

En el mismo sentido, las impresiones de los entrevistadores tienen mayores probabilidades de cambiar de favorable a desfavorable que de desfavorable a favorable; de hecho la entrevista misma es con frecuencia una búsqueda de información negativa.<sup>28</sup>

3. No conocer el empleo: Los entrevistadores que no conocen con precisión las características del puesto, así como el tipo de candidato más adecuado para el mismo, generalmente desarrollan estereotipos incorrectos sobre cual es un buen aspirante.

4. Tomar demasiadas notas: Aunque las notas son importantes, escribir demasiado sobre una entrevista distrae y puede inhibir la corriente de información que fluya del candidato.

5. No escuchar como se debe. Tal vez la recomendación más importante para realizar buenas entrevistas sea escuchar, y esto requiere de un gran esfuerzo. Un buen modo de mantener la concentración, dicen los expertos, consiste en dedicarse a estudiar la expresión facial del candidato y otras conductas no verbalizadas.<sup>29</sup>

G. Edward Evans dice "que tan sólo desde el punto de vista de cortesía, es necesario brindar toda la atención durante la entrevista. No debe haber llamadas telefónicas a menos que sean realmente importantes. Interrupciones de esta naturaleza pueden interrumpir el flujo de información y la concentración por ambas partes, haciendo que la entrevista sea poco productiva."<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> TUCKER, David, Relationship between expectancy, causal attribution and final hiring decisions in the employment interview -- London : Fishing news, 1973, p. 27-34

<sup>29</sup> R. E. Carlsun. Effects of applicant sample on ratings of valid information in a employment setting, p. 217-222

<sup>30</sup> EVANS, Op cit., p.233

## 2.6 PRUEBAS

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que él pretende. Las pruebas son, necesarias tanto para la elección como para la ocupación del personal.

Podemos ante todo, dividir las pruebas en pruebas de aptitud, de capacidad y de personalidad, según se investiguen:

1. Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el trabajador posee.
2. Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
3. Las cualidades que estudien "la dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de las motivaciones, los conflictos de tendencia, etc. El fin de éstas últimas es tratar de predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior". Las pruebas son aplicadas después de la entrevista.

### 2.6.1 PRUEBA PSICOLÓGICA

Las pruebas psicológicas son "como las pruebas en cualquier otra ciencia, en cuanto que las observaciones se realizan sobre una muestra pequeña, pero cuidadosamente escogida, de la conducta de un individuo."<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> AMARO GUZMAN, Raymundo. Administración de personal -- México : Limusa, 1990, p 225

Las pruebas psicológicas "tratan de evaluar la capacidad humana, señalando la idoneidad de una persona para desempeñar una función determinada y su posible conducta futura."<sup>32</sup>

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

### **CLASIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS**

Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc., se hace necesario emplear más de un criterio para clasificar, a saber:

#### **Prueba de Inteligencia.**

En la selección de personal, "la prueba más comúnmente usada es de inteligencia o habilidad mental general útil para predecir el éxito en una variedad de ocupaciones, especialmente las que requieren habilidades orales y numéricas".<sup>33</sup>

#### **Prueba de aptitud.**

"Las pruebas de aptitudes están encaminadas a averiguar si un individuo posee la capacidad de desarrollar con éxito una determinada labor, tras de un adecuado período de adiestramiento."<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> ZERRILLI, A. Reclutamiento : selección y acogida del personal. -- Bilbao : Desuso, 1973. p. 249

<sup>33</sup> Ibidem, p. 312

<sup>34</sup> Ibidem, p. 285-328

### **Prueba de personalidad.**

En la selección de personal, las pruebas de personalidad tienen la finalidad de "valorar aquellos rasgos, atributos o características de la personalidad que, sobre la base de la experiencia hasta ahora adquirida, diferencian a las personas más aptas de las menos idóneas para determinados tipos de trabajo."<sup>35</sup>

### **Prueba de interés.**

Con objeto de que el candidato quede adecuadamente ubicado en el trabajo, aparte de cumplir con los requisitos y aptitudes, es importante que él se sienta motivado y entusiasmado por las actividades que desempeñará en el puesto en cuestión.

Se ha criticado severamente a las pruebas psicológicas que pretenden medir personalidad, estabilidad emocional e intereses vocacionales, ya que algunos opinan que constituyen una invasión a la privacidad; también se cuestiona su frecuente falta de validez.

No hay evidencias de que estas pruebas identifiquen exitosamente a los miembros del personal de las bibliotecas u otras áreas. Las pruebas que intentan medir la inteligencia general, los conocimientos de un sujeto o las aptitudes son severamente criticadas ya que discriminan a ciertas clases de aspirantes.

---

<sup>35</sup> *Ibidem*, p. 329

Las únicas pruebas que han tenido éxito en las bibliotecas son "las que se refieren a alguna aptitud o habilidad manual, como la velocidad de mecanografía, la habilidad para catalogar y trabajar con datos numéricos o tipos similares de actividad. Hay muchas pruebas de este tipo disponibles y son válidas."<sup>36</sup>

### **2.6.2 PRUEBA DE CONOCIMIENTO**

Estas pruebas se hacen con el objeto de evaluar todas las habilidades y nociones que se tienen acerca de los individuos. "Y son de diversos tipos:

1. Orales: Preguntas y respuestas verbales
2. Escritos: Por medio de preguntas y respuestas escritas
3. Realización por medio de la ejecución de un trabajo, una prueba de mecanografía o diseño."<sup>37</sup>

Cuando las pruebas de conocimientos son realizadas por medio de lenguaje escrito pueden clasificarse en:

- a) Tradicionales, disertativo y expositivo.
- b) Objetivos por medio de texto y objetivo.
- c) Mixtos cuando se utilizan ambos.

En cuanto a los exámenes llamados tradicionales o subjetivos incluyen pocas preguntas y cuyas respuestas deben de ser extensas.

---

<sup>36</sup> EVANS, Op cit., p 230

<sup>37</sup> CHIAVENATO, Op cit , p 210

### **Tipos de pruebas de conocimiento:**

1. Alternativas sencillas (falso o verdadero)
2. De completación
3. Evocación (preguntas)
4. Apareamiento (Asociaciones)
5. Ordenación
6. Elección múltiple

En algunos casos no es posible que el aspirante pase una prueba del trabajo que desempeñará, como en el caso de la programación. Hay técnicas disponibles en las que se puede pedir al aspirante demuestre sus conocimientos o sus capacidades tan sólo con papel y lápiz.<sup>38</sup>

Las actividades dentro de las bibliotecas son muy específicas, por ello es muy importante realizar pruebas de conocimientos, según sea el puesto, como pueden ser: prueba de catalogación y clasificación de libros, audiovisuales u otros materiales, pruebas de actitud para el servicio, etc.

### **2.6.3 EXAMEN MEDICO DE ADMISIÓN**

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como: la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad; siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha empresa, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país. En la mayoría de los procesos de selección, el examen médico constituye un procedimiento estándar.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> SIKULA F. Administración de recursos humanos en empresas. -- México . Limusa, 1987. p. 225

<sup>39</sup> *Ibidem*, p. 225

Todos estos argumentos han venido sirviendo como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente, al no satisfacer, los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

*Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo y dicen:*

*Artículo 15. "Los patrones están obligados a mandar practicar exámenes médicos de admisión y periódicos a sus trabajadores, etc.*

*Artículo 16. Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite.*

*Artículo 17. En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad.<sup>40</sup>*

La cita demuestra que legalmente está prevista la realización de un examen médico de admisión, ya que éste redundará en beneficios individuales, colectivos y nacionales.

La realización del examen médico de admisión es financiado por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y a las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

---

<sup>40</sup> México. Nuevo reglamento de higiene del trabajo. -- México : Ediciones Andrade, 1995. p. 863

Con ésto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

La realización del examen médico de admisión, comprende el aspecto clínico que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos "x" para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento.

En resumen, en el proceso de selección de personal, debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- c) Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales todo ello es necesario para evitar:

\* Un mayor índice de ausentismo.

\* La aparición de enfermedades profesionales.

\* La disminución del rendimiento de trabajo.

\* El peligro del contagio de diversas enfermedades en organización de la producción.

\* Déficit en la calidad de sus productos.

\* Menor calidad de producción más elevados niveles de costo.

\* Descubrir enfermedades contagiosas.

- \* Obtener indicios de alcoholismo o uso de drogas.
- \* Comprobar agudeza de los sentidos, especialmente la mental y la visual.
- \* Mantener el rendimiento económico con solicitantes sanos mental y físicamente.

El examen médico según Reyes Ponce "se coloca casi siempre al final de las etapas de selección, para que este sea de mayor utilidad siendo mucho más completo y menos costoso."<sup>41</sup>

Como podemos ver la finalidad de esta etapa consiste en conocer si el estado de salud del candidato es aceptable y acorde con las exigencias del trabajo y actividades que desempeñará dentro de la biblioteca, esto permite además que la institución a la que pertenece obtenga datos sobre la historia médica y ocupacional de los individuos.

El examen médico es una de las etapas importantes dentro del proceso de selección de personal y debe ser aplicado por la institución a todos sus empleados, para cumplir con la legislación ya mencionada anteriormente, y así contar con el personal bibliotecario más eficiente física y mentalmente dentro de nuestras bibliotecas.

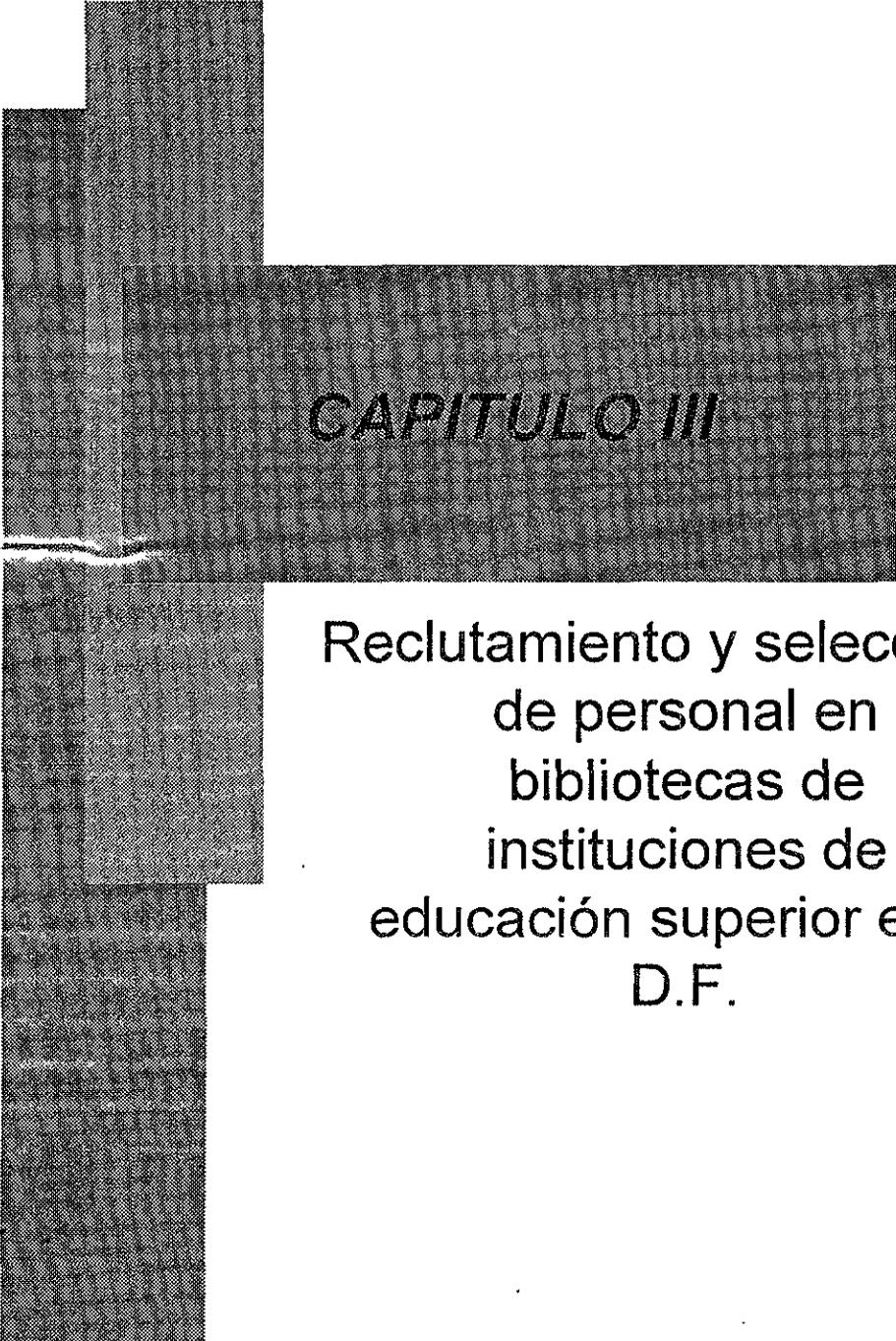
Como se pudo observar la selección es un proceso de actividades encaminadas a la contratación de personal bibliotecario que cumpla con las características adecuadas para cubrir el puesto a un costo y tiempo deseado. Al mismo tiempo la selección considera la proyección y el desarrollo del bibliotecario dentro de la biblioteca, de acuerdo con sus aptitudes y características individuales.

---

<sup>41</sup> REYES PONCE, Agustín. Administración de personal. -- México : Limusa, 1979 p. 91

Las bibliotecas mexicanas viven una época en la que es indispensable que se cuente con personas capacitadas para los diferentes trabajos y actividades que se realizan en ellas, y para que esto se cumpla, el elemento humano es parte fundamental para su funcionamiento óptimo y el éxito de estas depende de la preparación de los bibliotecarios que las integran.

En el siguiente capítulo, se tratará el análisis de los resultados obtenidos de las seis bibliotecas de instituciones de educación superior en el D.F.



*CAPITULO III*

Reclutamiento y selección  
de personal en  
bibliotecas de  
instituciones de  
educación superior en el  
D.F.

### **3.1 OBJETIVO**

Conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal en seis instituciones de educación superior en el D.F.

### **3.2 HIPOTESIS**

En gran parte la elección de personal en las bibliotecas, es generado por un inadecuado proceso de reclutamiento y una mala selección de éste, lo cual, también trae como consecuencia, fallas dentro del desarrollo de las actividades que desempeñan en la organización ya que provoca entorpecimiento e inconsistencia de las funciones.

Si las bibliotecas de instituciones privadas realizan un proceso de reclutamiento y selección que cumpla con los señalamientos de la administración de personal, entonces, contará con el personal adecuado para la realización de los objetivos establecidos por la institución. Asimismo, si las bibliotecas de instituciones públicas no realizan un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado, entonces, el personal con el que contará no cumplirá con los objetivos y metas establecidos por la organización.

### **3.3 MATERIALES Y METODOS**

Por medio del Directorio de Escuelas de Educación Superior en México, se tomo una población de 29 Instituciones, y posteriormente la elección de la muestra a encuestar se hizo con base al reconocimiento educativo que tienen en la sociedad mexicana estos organismos (UNAM, IPN, UAM, ITESM, ITAM y UIA) así como por la afluencia considerable de alumnos, importancia académica que cada una de ellas tiene y por la riqueza de las colecciones de sus bibliotecas.

Para determinar los instrumentos que permitieron conseguir la información requerida, se decidió realizar una entrevista y un cuestionario, dicho cuestionario fue dividido en dos partes: uno de ellos dirigido a la sección de recursos humanos de la institución y el otro a la biblioteca de la misma. Esta estructuración permitió conocer el punto de vista de ambos.

Es conveniente hacer mención que en los dos cuestionarios se formularon algunas preguntas similares con el objeto de comprobar la veracidad de las respuestas, los puntos principales que los cuestionarios abordan son:

- Reclutador
- Objetivos y políticas de reclutamiento y selección de personal
- Fuentes, formas y medios de reclutamiento de personal
- Curriculum vitae, tipos de pruebas, entrevistas y examen médico.

## **PASOS DEL ESTUDIO**

Con la finalidad de determinar si se cuenta con un sistema adecuado de reclutamiento y selección de personal en las bibliotecas, se efectuó una investigación de campo a través de un cuestionario y una entrevista, los cuales se aplicaron a 6 instituciones de educación superior, de lo cual se obtuvo la información necesaria, por lo que posteriormente se interpretaron los resultados, pretendiendo, conocer como realizan este proceso. A continuación se detalla lo anterior:

- a) El primer cuestionario fue realizado para aplicarlo al Departamento de personal de cada una de las 6 instituciones, siendo 12 preguntas para el reclutamiento y selección del personal en general. El segundo cuestionario se aplicó al jefe, coordinador o director de la biblioteca de cada institución, con un total de 12 preguntas para el reclutamiento y selección de personal para las bibliotecas.

- b) La entrevista fue realizada a la persona encargada de seleccionar y reclutar personal de la institución en general y al encargado, coordinador, director etc. de la biblioteca.
- c) Con los datos obtenidos del cuestionario y la entrevista se realizó el análisis y la interpretación de cada una de las instituciones de educación superior en primera instancia de manera textual, siguiendo el mismo orden de las preguntas realizadas en la entrevista y el cuestionario, seguido de la elaboración de cuadros los cuales están compuestos de 3 columnas, en la primer columna se mencionan los pasos del reclutamiento y la selección según la literatura, en la segunda columna el reclutamiento y la selección de la Institución en general y en la tercera columna el reclutamiento y la selección para la biblioteca, contrastando que fases, cumplen del proceso y cuales no. Analizando posteriormente a las 6 en su conjunto para obtener conclusiones de este proceso en las Instituciones de Educación Superior en el D.F. públicas y privadas.

### **3.4 RESULTADOS E INTERPRETACION**

#### **3.4.1 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)**

##### **3.4.1.1 PREAMBULO**

El Instituto fue fundado en Monterrey en 1943 y actualmente es un sistema educativo nacional, con 26 campus establecidos en 25 ciudades de México, en el que diariamente 80 mil mexicanos enseñan, aprenden e investigan con elevados estándares de calidad. Se cuenta también con una Universidad Virtual, mediante la cual el Instituto tiene una presencia importante en Latinoamérica. La definición de la Misión del Tecnológico de Monterrey hacia el año 2005 fue resultado de un amplio proceso de consulta entre diversos grupos de todo México. En esta consulta se identificaron los retos más importantes del país y se definió cuáles representaban oportunidades para que el Tecnológico enfocara tanto la labor formativa que realiza con los alumnos, como la investigación. Los retos en los que se basa la Misión son: La creación de empleos, el apoyo a la competitividad, la definición de estrategias para el desarrollo nacional, regional y sectorial, la participación en el proceso de democratización y el mejoramiento de la educación.

Las actividades Académicas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en la zona metropolitana de la Ciudad de México comenzaron en septiembre de 1973, impartiendo programas de posgrado en el Centro Histórico de la Ciudad. Conscientes de la creciente demanda de educación media y superior que se tenía en el sur de la ciudad, a partir de agosto de 1990, el Campus Ciudad de México cuenta con instalaciones en el área de Tlalpan.

### **3.4.1.2 RECLUTAMIENTO**

De acuerdo a la encuesta realizada se puede mencionar que el reclutamiento en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) se lleva a cabo de la siguiente manera: Debe haber una plaza vacante, después se verifica cuantos candidatos internos al puesto existen, estos deben pasar al Departamento en el cual se encuentra la plaza vacante y entrevistarse con el Director a cargo, la cual es para conocer las cualidades del candidato, después debe pasar al Departamento de Recursos Humanos para llenar solicitud, realizar examen psicológico, etc. En caso de que no hubiese personal interno que cubra los requisitos para el puesto o que se promueva, entonces el ITESM coloca anuncios de la plaza vacante en instituciones de educación superior, en el correo electrónico y lo comenta entre el personal interno para que recomienden candidatos.

**RECLUTADOR.** Las personas encargadas del reclutamiento de personal, dentro del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey es el director de biblioteca, apoyándose en los coordinadores de los diferentes departamentos, y en el caso del reclutamiento de personal de la biblioteca participa el Departamento de Personal del instituto.

**OBJETIVO.** Para el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey el objetivo del reclutamiento es el contar con el personal idóneo, capacitado y eficiente que cubra al máximo los requerimientos del puesto en cuestión para que esto reditúe en el buen funcionamiento e imagen del ITESM.

**POLÍTICAS.** Como política el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, establece:

- Sólo será realizada por el Director de Departamento y por la persona encargada del Reclutamiento en el Departamento de Recursos Humanos.

**FUENTES.** Las fuentes de reclutamiento más utilizadas por este Instituto son las siguientes:

- a) Promociones dentro de la misma institución.
- b) Anuncios.
- c) Recomendación, Escuelas, Colegios y Universidades.

**MEDIOS.** El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey algunas veces utiliza la prensa como medio de reclutamiento.

**FORMAS.** La forma de reclutamiento más utilizada dentro de este Instituto es:  
El reclutamiento mixto

### **3.4.1.3 SELECCION**

**OBJETIVOS.** Para el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey el objetivo principal de selección es el de contar con el personal indicado, más capacitado para el puesto exacto, lo que permitirá garantizar el buen funcionamiento del Instituto.

**CURRICULUM VITAE.** El Curriculum Vitae en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, es un requisito muy importante y se solicita para conocer el historial académico, experiencia y preparación para tener un punto de vista inicial del candidato.

**ENTREVISTA.** En lo que respecta al ITESM, se realiza una entrevista siendo otro punto importante y de los principales para seleccionar personal, porque es aquí en donde los candidatos dan una idea más exacta de la preparación, la experiencia, historial académico, empleos anteriores y tener un perfil general de los candidatos y contar con los mejores para la plaza vacante, en el caso del personal para la biblioteca esta entrevista es realizada por el Director de la Biblioteca.

**PRUEBAS.** En el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey sólo se realizan pruebas psicológicas, para medir la capacidad mental, coeficiente intelectual de los candidatos.

**EXAMEN MEDICO.** Para este Instituto el examen médico es indispensable, porque así el ITESM contará con personal sano y no contratar personal con alguna enfermedad y evitar el contagio de los demás empleados; el examen médico se realiza a todo el personal que ingresa a laborar al Instituto.

#### **3.4.1.4 CUADRO COMPARATIVO**

En el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) el reclutamiento y la selección de personal se cumple en primera instancia con el reclutador, éste es el Rector del Instituto apoyándose en el Departamento de Personal y en el Jefe de Dirección (Coordinador de la Biblioteca), como lo dicen los autores, así como los objetivos y políticas de reclutamiento que establecen son los adecuados comparándolos con la teoría, utilizan fuentes (anuncios y escuelas y universidades), medios (la prensa) y formas de reclutamiento (mixto) indicadas por los especialistas.

Así como también en la selección, los objetivos son los adecuados porque seleccionan al personal que es considerado el adecuado para el puesto vacante requieren del Curriculum Vitae porque es indispensable e importante, realizan una

entrevista de conocimientos generales y pruebas psicológicas como indican los autores, en lo que se refiere al examen médico es realizado a todos sus empleados.

<b>AUTORES RECLUTAMIENTO Y SELECCION SEGUN</b>	<b>RECLUTAMIENTO INSTITUCIONAL EN GENERAL</b>	<b>RECLUTAMIENTO PARA LA BIBLIOTECA DEL ITESM.</b>
--------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------

<b>RECLUTAMIENTO</b>		
<b>RECLUTADOR</b> Departamento de Personal o de Recursos Humanos.	1. Rector del Instituto. 2. Director, Coordinadores de departamento 3. Departamento de personal.	1. Rector del Instituto. 2. Director de Biblioteca 3. Departamento de personal.
<b>OBJETIVO</b> Nuevos empleados adecuados para los puestos vacantes.	Recluta el personal idóneo, capacitado y eficiente para el puesto adecuado.	Recluta el personal idóneo, capacitado y eficiente para puesto adecuado.
<b>POLÍTICAS</b> 1. Determinar fuentes de reclutamiento. 2. Determinar los medios de reclutamiento efectivos. 3. Atención esmerada para el solicitante. 4. Determinar formas de presentación de anuncios.	El reclutamiento se hace sólo por las personas autorizadas.	El reclutamiento se hace sólo por las personas autorizadas.
<b>FUENTES</b> 1. Internas 2. Externas	Promociones, Anuncios, Escuelas y Universidades.	Promociones, Anuncios, Escuelas y Universidades.
<b>MEDIOS</b> Radio, t.v., prensa.	Utiliza la prensa.	Utiliza la prensa
<b>FORMAS</b> Interno, externo y mixto.	Reclutamiento mixto.	Reclutamiento mixto.

<b>SELECCION</b>		
<b>OBJETIVOS</b> Personal adecuado para el puesto adecuado.	Selecciona personal adecuado para el puesto adecuado.	Selecciona personal adecuado para el puesto adecuado.
<b>CURRICULUM VITAE</b> Debe ser indispensable por que es el reflejo académico de los candidatos.	Se solicita y es muy importante.	Se solicita y es muy importante.
<b>ENTREVISTA</b> 1. Entrevista preliminar 2. Entrevista de selección.	Realiza una entrevista de conocimientos generales.	Realiza una entrevista de conocimientos generales.
<b>PRUEBAS</b> 1.Prueba psicológica 2.Prueba de conocimientos.	Realizan pruebas psicológicas.	Realizan pruebas psicológicas.
<b>EXAMEN MEDICO</b> Requisito indispensable y obligatorio para todas las Instituciones.	Es indispensable.	Es indispensable.

### **3.4.2 INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO (ITAM)**

#### **3.4.2.1 PREAMBULO**

El ITAM recibió el carácter de escuela libre Universitaria por decreto presidencial, expedido por Adolfo López Mateos en 1962, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de Enero de 1963. En el año de 1988, con base en la labor educativa realizada por el ITAM, la Secretaría de Educación Pública le otorgó el carácter de Institución con Alto Nivel de Calidad Académica. La misión del ITAM es la formación de personas íntegras, para así contribuir al desarrollo de una sociedad Mexicana más libre, más justa, y más próspera.

#### **3.4.2.2 RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) se lleva a cabo de la siguiente manera: Debe haber una plaza vacante, después se verifica cuantos candidatos internos al puesto existen, éstos deben pasar con el Rector del Instituto o con alguno de los jefes de departamento o dirección, a una entrevista, la cual es para conocer las cualidades del candidato y para este instituto es la que mayor peso tiene en el reclutamiento. En caso de que no hubiese personal interno que cubra los requisitos para el puesto o que se promueva, entonces el ITAM coloca anuncios de la plaza vacante en Instituciones de educación superior, en correo electrónico y lo comenta entre el personal interno para que recomienden o propongan candidatos.

**RECLUTADOR.** La persona encargada del Reclutamiento de personal en general dentro del Instituto Tecnológico Autónomo de México es el Rector, este se apoya en los jefes de departamento y dirección y estos toman la decisión final y la hacen saber al Departamento de Personal el cual se encarga de todo lo administrativo.

**OBJETIVO.** Para el Instituto Tecnológico Autónomo de México el objetivo del Reclutamiento es contar con el personal idóneo para el puesto adecuado, y que esto reditúe en el buen funcionamiento del Instituto.

**POLÍTICAS.** Como política el Instituto Tecnológico Autónomo de México establece que para el reclutamiento, los candidatos deben de ser los más adecuados para el puesto en cuestión y para que esto suceda sólo las personas que se encargarán de reclutar el personal son: El Rector del Instituto y los jefes de departamento y dirección.

**FUENTES.** Las fuentes de reclutamiento más utilizadas por este Instituto son las siguientes:

- a) Promociones dentro de la misma institución.
- b) Anuncios.
- c) Escuelas, Colegios y Universidades.

**MEDIOS.** El Instituto Tecnológico Autónomo de México no utiliza ningún tipo de medios de reclutamiento.

**FORMAS.** La forma de reclutamiento más utilizada dentro de este Instituto es:  
El reclutamiento mixto

### **3.4.2.3 SELECCION**

**OBJETIVOS.** Para el Instituto Tecnológico Autónomo de México el objetivo principal de selección es el de contar con el personal adecuado para la plaza vacante para que esto reditúe en el buen funcionamiento del Instituto.

**CURRICULUM VITAE.** El Curriculum Vitae en el Instituto Tecnológico Autónomo de México es importante y se solicita para conocer el historial académico, experiencia y preparación para tener un punto de vista inicial del candidato.

**ENTREVISTA.** En lo que respecta a las entrevistas en el ITAM, sólo se realiza una entrevista la cual es el punto principal y más importante para seleccionar personal, porque es aquí en donde el Rector del Instituto o los Jefes de Departamento y Dirección, se dan una idea más exacta de la preparación, la experiencia, la habilidad para expresar sus ideas, la forma de responder a las preguntas realizadas por el entrevistador, etc., así poder tener un perfil general del candidato o candidatos y contar con bases sólidas para la contratación de una persona con los requerimientos suficientes, y realizar un trabajo eficiente en una plaza determinada.

**PRUEBAS.** En el Instituto Tecnológico Autónomo de México no se realizan pruebas de conocimientos generales o específicos, psicológicas y pruebas de ninguna clase, porque para el ITAM la entrevista realizada es el punto en donde se obtienen los datos más valiosos para la contratación de una persona.

**EXAMEN MEDICO.** Para el Instituto el examen médico es estrictamente indispensable, porque no se puede contratar a alguien que padezca alguna enfermedad contagiosa, para evitar el contagio de los demás empleados. El examen médico se realiza a todo el personal en general.

#### **3.4.2.4 CUADRO COMPARATIVO**

En el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) el reclutamiento y la selección de personal no se cumple en el paso del reclutador, como lo señala la literatura; éste no es realizado por el Departamento de Personal ya que se le da poca importancia y lo hacen pasar como secundario, porque los que realizan el reclutamiento y selección principalmente son el Rector del Instituto y el Jefe de Departamento, es decir el Jefe de Biblioteca.

Los objetivos que establecen son los adecuados comparándolos con la teoría, porque la literatura dice que se debe contar con el personal adecuado para la plaza vacante, las políticas no parecen las adecuadas por lo anteriormente señalado; utilizan fuentes de reclutamiento como las promociones, universidades y anuncios; su forma de reclutamiento es el mixto, éste es alguno de los puntos indicados por los especialistas y no utilizan los medios de reclutamiento recomendados, lo cual nos parece inadecuado por la gran amplitud de comunicación que éstos tienen.

En la selección los objetivos son los correctos porque seleccionan al personal adecuado para la plaza vacante, requieren del Curriculum Vitae, realizan una entrevista general y no pruebas psicológicas ni de conocimientos como debería y como indican los autores, en lo que se refiere al examen médico es indispensable.

<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCION SEGUN AUTORES</b>	<b>RECLUTAMIENTO INSTITUCIONAL EN GENERAL</b>	<b>RECLUTAMIENTO PARA LA BIBLIOTECA DEL ITAM.</b>
------------------------------------------------	-----------------------------------------------	---------------------------------------------------

<b>RECLUTAMIENTO</b>		
<b>RECLUTADOR</b> Departamento de Personal o de Recursos Humanos.	Rector del Instituto. Jefes de Departamento. Departamento de personal.	Rector del Instituto. Jefes de Departamento. Departamento de personal.
<b>OBJETIVO</b> Nuevos empleados adecuados para los puestos vacantes.	Recluta el personal idóneo para el puesto idóneo.	Recluta el personal idóneo para el puesto idóneo.
<b>POLÍTICAS</b> 1.Determinar fuentes de reclutamiento. 2.Determinar los medios de reclutamiento efectivos. 3.Atención esmerada para el solicitante. 4.Determinar formas de presentación de anuncios.	Para el reclutamiento sólo el rector y el jefe de departamento están autorizados.	Para el reclutamiento sólo el rector y el jefe de departamento están autorizados.
<b>FUENTES</b> 1. Internas 2. Externas	Promociones, Anuncios, Escuelas y Universidades.	Promociones, Anuncios, Escuelas y Universidades.
<b>MEDIOS</b> Radio, t.v., prensa.	No utiliza medios de reclutamiento.	No utiliza medios de reclutamiento.
<b>FORMAS</b> Interno, externo y mixto.	Reclutamiento mixto.	Reclutamiento mixto.

<b>SELECCION</b>		
<b>OBJETIVOS</b> Personal adecuado para el puesto adecuado.	Selecciona personal adecuado para el puesto adecuado.	Selecciona personal adecuado para el puesto adecuado.
<b>CURRICULUM VITAE</b> Debe ser indispensable por que es el reflejo académico de los candidatos.	Si se solicita.	Si se solicita.
<b>ENTREVISTA</b> 1. Entrevista preliminar 2. Entrevista de selección.	Se realiza sólo una entrevista general.	Se realiza sólo una entrevista general.
<b>PRUEBAS</b> 1.Prueba psicológica 2.Prueba de conocimientos.	No hay ningún tipo de pruebas.	No hay ningún tipo de pruebas.
<b>EXAMEN MEDICO</b> Requisito indispensable y obligatorio para todas las Instituciones.	Es indispensable.	Es indispensable.

### **3.4.3 UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA (UIA)**

#### **3.4.3.1 PREAMBULO**

En 1943 La Compañía de Jesús funda la Universidad Iberoamericana, bajo el nombre de Centro Cultural Universitario, con la Escuela de Filosofía y Letras con una matrícula inicial de trece alumnos. En 1945 nace la Escuela de Química. En 1952 se abren nuevas carreras de licenciatura, por distintos rumbos de la Ciudad de México, algunas de ellas son pioneras en México, como la de Relaciones Industriales. Para 1954 el Centro Cultural Universitario se instituye como Universidad Iberoamericana A.C. Posteriormente en 1962 se inauguran las instalaciones de Cerro de las Torres, Coyoacán. Durante 1968 se promulga el Ideario de la Universidad en el XXV aniversario de la fundación. En 1971 el Primer Senado Universitario. Es hasta cuando por 1974 se firma el acuerdo de la Secretaría de Educación Pública, por el cual se obtiene la desincorporación de la UNAM. Se inicia la Reforma Académica, que establece la estructura departamental y el currículum flexible a base de créditos y la aprobación de la naturaleza y estructura de los estudios de posgrado. Posteriormente en 1978 se realiza la Expansión del Sistema Educativo Universidad Iberoamericana con la creación del primer plantel en el interior de la República: León (trasladado al campus definitivo en 1985). Desafortunadamente en 1979 un temblor arrasa prácticamente todas las aulas y oficinas. Con el apoyo de numerosas personas e instituciones, la UIA retoma sus actividades después de cinco días del sismo: primero en edificios generosamente prestados y luego en instalaciones provisionales. Para 1981 el Decreto presidencial de reconocimiento de validez oficial de estudios. Donación del terreno para el nuevo campus, definición del programa de necesidades y criterios para su construcción. En 1983 se realiza la elaboración del proyecto de la nueva sede de la UIA. Conmemoración del XL aniversario de la fundación de la UIA.

En 1984 da inicio la Campaña Financiera para la construcción de la nueva sede y en 1985 inicia la construcción del nuevo campus. Para 1987 se efectúa la bendición del nuevo campus por el Cardenal y Arzobispo Primado de México. La Universidad Iberoamericana cumple medio siglo de existencia y lo conmemora con un intenso trabajo de reflexión comunitaria sobre su Misión y sobre su Perspectiva a partir de la pregunta: "Cuál debe ser el mejor servicio que la Universidad Iberoamericana ha de prestar a México en el siglo XXI desde su modo específico de ser y actuar".

#### **3.4.3.2 RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento en la Universidad Iberoamericana se realiza de la siguiente manera: Para cualquier plaza en primer lugar se da oportunidad a los empleados internos de la Universidad, es decir se da la promoción interna, si en esta opción no se encuentra a la persona idónea se recurre a poner anuncios en escuelas y otras instituciones, para así saber si hay una persona que cubra con los requisitos para el puesto. Si en esta opción no se encuentra a nadie, el sindicato se encarga de buscar alguna persona o candidato, si este no lo hace, se recurre a solicitudes anteriores para revisar a los candidatos que están en espera de algún puesto dentro de esta Institución.

**RECLUTADOR.** La persona encargada del reclutamiento de la Universidad Iberoamericana, es el responsable del Departamento de Recursos Humanos en coordinación con el director y/o coordinador de la biblioteca, en el caso del personal de biblioteca, y la decisión final la tiene el encargado del Departamento de Recursos Humanos.

**OBJETIVO.** El objetivo del reclutamiento para la Universidad Iberoamericana (UIA) es el siguiente: suministrar la cantidad de elementos que requiera la organización en un momento o circunstancia determinada.

**POLÍTICAS.** Para la Universidad Iberoamericana las políticas más importantes son:

- 1) El proceso de reclutamiento se inicia desde el momento en que se presente la plaza vacante.
- 2) No se admiten reingresos de personal, cualquiera que haya sido la plaza vacante en el departamento o área correspondiente.
- 3) Para los puestos de confianza, el Rector de la Universidad puede realizar el reclutamiento y asignar a un puesto determinado a la persona que considere conveniente.
- 4) Para el reclutamiento debe seguirse paso a paso el procedimiento que la UIA establece, sin exceptuar ningún punto.

**FUENTES.** Las fuentes de reclutamiento que esta Institución utiliza con mayor frecuencia son :

- a) Promociones dentro de la misma institución.
- b) Anuncios.
- c) Sindicato.
- d) Archivo de solicitudes anteriores.
- e) Escuelas, Colegios y Universidades.

**MEDIOS.** La Universidad Iberoamericana no utiliza los medios de reclutamiento

**FORMAS.** La forma de reclutamiento más utilizada en la Universidad Iberoamericana es:

El reclutamiento mixto.

### **3.4.3.3 SELECCION**

**OBJETIVOS.** Para la Universidad Iberoamericana el objetivo primordial de selección es: contar con el personal más capaz para desempeñar las actividades del puesto vacante, así como con el personal mejor preparado y con mayor experiencia en el área específica de la plaza.

**CURRICULUM VITAE.** En la Universidad Iberoamericana el curriculum vitae es importante dentro de la selección del personal porque es aquí, en donde la persona encargada de la selección se da una idea del candidato o candidatos.

**ENTREVISTA.** Para esta Institución la entrevista es uno de los filtros más valiosos con las que dispone la persona encargada de la selección, se hace para completar datos del solicitante, la cual es conocida como entrevista de fondo y tiene un valor importante, como toda entrevista, esta es la fase en donde se puede elaborar un perfil del candidato, para así poder contar con todos los datos suficientes para que la decisión final sea la más acertada. En esta Universidad se dan dos tipos de entrevistas una preliminar que es donde el candidato acude al departamento en donde se encuentra la plaza vacante, para esta investigación será la biblioteca, que es en donde el Coordinador de la Biblioteca hace la entrevista preliminar al candidato, y es en ésta en donde se obtienen otros datos importantes no reflejados en el curriculum del candidato que serán de gran utilidad para su contratación. La segunda entrevista que se hace es la de selección, ésta la realiza el encargado de selección en el Departamento de Recursos Humanos y esta se basa en aspectos generales, y basándose en la entrevista preliminar para así decidir si es o no el candidato idóneo para el puesto.

**PRUEBAS.** Para la Universidad Iberoamericana las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. En lo que respecta a las pruebas que aquí se realizan son de dos tipos:

- a) Pruebas Psicológicas.
- b) Pruebas de conocimientos.

**EXAMEN MEDICO.** Para la UIA el examen médico es conveniente que se realice a todo solicitante o candidato de un puesto, esto es porque existen poderosas razones para llevar a la Universidad a verificar la salud de su personal, para así poder evitar contratar a un candidato que padezca una enfermedad contagiosa que sea de riesgo para los demás empleados. Para esta Institución el examen médico puede tener como fines principales los siguientes factores:

- 1) Conocer si el candidato padece una enfermedad contagiosa.
- 2) Obtener indicios sobre la posibilidad que el candidato sea adicto o alcohólico.
- 3) Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos.
- 4) Investigar su estado general de salud, etc.

#### **3.4.3.4 CUADRO COMPARATIVO**

El reclutamiento y la selección en la Universidad Iberoamericana cubre con los siguientes puntos los cuales recomiendan los autores: el reclutador es el adecuado, porque a través del Departamento de personal apoyándose en el Director del Departamento, en nuestro caso al Director de Biblioteca; los objetivos y las políticas son las adecuadas porque se apegan a las recomendaciones de la literatura; al igual que las fuentes que aquí se utilizan, como promociones, anuncios, sindicato, archivo de solicitudes anteriores y escuelas y universidades; y la forma de reclutamiento que utilizan es el reclutamiento mixto; lo que no utilizan son los medios de reclutamiento y esto es una desventaja, porque los medios cubren una población mayor y habría mucho más candidatos al puesto o puestos vacantes.

La selección cubre al pie de la letra con los objetivos, curriculum vitae, pruebas psicológicas y de conocimientos y examen médico que es obligatorio e indispensable, y esto es lo más recomendable por la teoría.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION SEGUN AUTORES	RECLUTAMIENTO INSTITUCIONAL EN GENERAL	RECLUTAMIENTO PARA LA BIBLIOTECA DE LA UIA.
-----------------------------------------	----------------------------------------	---------------------------------------------

<b>RECLUTAMIENTO</b>		
<b>RECLUTADOR</b> Departamento de Personal o de Recursos Humanos.	Departamento de Recursos Humanos. director de Departamento	Departamento de Recursos Humanos. director de Biblioteca.
<b>OBJETIVO</b> Nuevos empleados adecuados para los puestos vacantes.	Suministrar la cantidad de elementos que la Institución requiera.	Suministrar la cantidad de elementos que sean necesarios para cubrir los puestos de la Biblioteca..
<b>POLÍTICAS</b> 1.Determinar fuentes de reclutamiento. 2.Determinar los medios de reclutamiento efectivos. 3.Atención esmerada para el solicitante. 4.Determinar formas de presentación de anuncios.	1.Debe existir una plaza vacante. 2.No existen los reingresos. 3.El reglamento se cumple paso a paso. 4.Al personal de confianza lo recluta el rector de la universidad.	1.Debe existir una plaza vacante. 2.No existen los reingresos. 3.El reglamento se cumple paso a paso. 4.Al personal de confianza lo recluta el rector de la universidad.
<b>FUENTES</b> 1. Internas 2. Externas	Promociones, anuncios, sindicato, archivo de solicitudes anteriores, y escuelas y universidades.	Promociones, anuncios, sindicato, archivo de solicitudes anteriores, y escuelas y universidades.
<b>MEDIOS</b> Radio, t.v., prensa.	No utiliza los medios de reclutamiento.	No utiliza los medios de reclutamiento.
<b>FORMAS</b> Interno, externo y mixto.	Utiliza el reclutamiento mixto.	Utiliza el reclutamiento mixto.

<b>SELECCION</b>		
<b>OBJETIVOS</b> Personal adecuado para la plaza vacante	Seleccionar al personal para el puesto vacante.	Seleccionar al personal para el puesto vacante.
<b>CURRICULUM VITAE</b> Es indispensable por que es el reflejo académico de los candidatos.	Es indispensable.	Es indispensable.
<b>ENTREVISTA</b> 1. Entrevista preliminar 2. Entrevista de selección.	Se realizan 2 entrevistas: 1. Entrevista preliminar. 2. Entrevista de selección.	Se realizan 2 entrevistas: 1. Entrevista preliminar. 2. Entrevista de selección.
<b>PRUEBAS</b> 1. Prueba psicológica 2. Prueba de conocimientos.	Se realizan 2 tipos de pruebas: 1. Pruebas de conocimientos. 2. Pruebas Psicológicas.	Se realizan 2 tipos de pruebas: 1. Pruebas de conocimientos generales de Bibliotecología. 2. Pruebas Psicológicas.
<b>EXAMEN MEDICO</b> Requisito indispensable y obligatorio para todas las Instituciones.	Es indispensable.	Es indispensable.

### **3.4.4 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM)**

#### **3.4.4.1 PREAMBULO**

Las primeras noticias acerca del interés del arzobispo Fray Juan de Zumárraga de que la Nueva España contara con una universidad datan de 1536. Pronto se sumó a esta iniciativa el virrey Antonio de Mendoza y la Corona dio una respuesta positiva en 1547. Pero no fue sino hasta el 21 de septiembre de 1551 cuando se expidió la Cédula de creación de la Real y Pontificia Universidad de México. Su apertura tuvo lugar el 25 de enero de 1553. Se organizó a imagen y semejanza de las universidades europeas de tradición escolástica, particularmente la de Salamanca. En 1778 fue abierta la Real Escuela de Cirugía y en 1792 el Real Colegio de Minería. Dos años más tarde fue establecida la Academia de San Carlos, para el estudio de las Bellas Artes. Al sobrevenir la época independiente, se suprimió el título de Real, ya que el rey de España dejó de tener soberanía en el país. Se le llamó entonces Universidad Nacional y Pontificia, para después quedar sólo con el nombre de Universidad de México. Fue cerrada en los años de 1833, 1857, 1861 y 1865. No fue bien vista por los liberales, que la hacían ejemplo del retroceso. El emperador Maximiliano la reabrió para luego clausurarla. Existían establecimientos para el estudio de la medicina, la ingeniería, la teneduría de libros, la arquitectura y la jurisprudencia, a los que se sumó más adelante la Escuela de Agricultura. En 1867 el doctor Gabino Barrera estableció la Escuela Nacional Preparatoria, cuyo plan de estudios estaba completamente inspirado en el pensamiento de Augusto Comte. Su puesta en marcha extinguió los restos de educación colonial que habían sobrevivido hasta el siglo XIX. Los antecedentes inmediatos de la universidad mexicana moderna datan del proyecto presentado por Justo Sierra en la Cámara de Diputados el 11 de febrero de 1881.

El 7 de abril siguiente, lo refrendó ante la Cámara, con el apoyo de las diputaciones de Aguascalientes, Jalisco, Puebla y Veracruz. Como es sabido, su proyecto no prosperó, pero Sierra jamás abandonó la idea de establecer en México una Universidad Nacional. En dicho proyecto, Sierra incluyó, como partes integrantes de la nueva institución, a las escuelas de Bellas Artes, de Comercio y de Ciencias Políticas, de Jurisprudencia, de Ingenieros y de Medicina, a la Escuela Normal, a la de Altos Estudios y a la Escuela Nacional Preparatoria y la Secundaria de Mujeres. Sierra presentó de nuevo su proyecto en la apertura del Consejo Superior de Educación Pública, el 13 de abril de 1902, y lo reiteró tres años más tarde ante el mismo organismo. En el año de 1905 la idea adquirió mayor fuerza, a partir del momento en que la Secretaría de Instrucción Pública fue una realidad al quedar escindida de la antigua Secretaría de Justicia. Sierra pasó de subsecretario a titular de la recién creada dependencia del Poder Ejecutivo. El 30 de marzo de 1907, dentro del marco de las fiestas en que se celebraría el primer centenario de la Independencia, anunció que el presidente de la República estaba de acuerdo con la apertura de la Universidad Nacional. Para que el proyecto fuera realidad, la Secretaría envió al pedagogo Ezequiel A. Chávez a Europa y a los Estados Unidos, en tres ocasiones, "para que analizara el funcionamiento de varias universidades" De los estudios llevados a cabo por Chávez surgió el proyecto definitivo de la Universidad Nacional de México.

#### **3.4.4.2 RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento en la Universidad Nacional Autónoma de México se realiza de la siguiente manera: Es necesario mencionar que dentro de esta institución existen dos tipos de plazas, administrativas y académicas, por lo que el proceso de reclutamiento es llevado a cabo de manera diferente, para cada una de ellas.

**RECLUTAMIENTO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.** Para una plaza administrativa en primer lugar se recurre al Sindicato (STUNAM) y a las Comisiones Mixtas Permanentes de Escalafón y Admisión, para que en un determinado plazo proporcione el personal respectivo "observándose el principio de que siempre se cubrirá por el Sindicato las plazas vacantes, cualesquiera que sea su naturaleza"<sup>1</sup>, sin embargo si en esta opción no se encuentra la persona idónea o el Sindicato no lo a proporcionado, la Universidad procede a reclutar candidatos por medio del Departamento de Personal, a través de vistas espontáneas o por el archivo de solicitudes anteriores.

**RECLUTAMIENTO PARA EL PERSONAL ACADEMICO.** Para una plaza académica, generalmente se lleva acabo por medio de una convocatoria por Concurso de Oposición Abierto que es publicado por la Gaceta UNAM y por "recomendaciones de los mismos empleados."

**OBJETIVOS.** El objetivo del proceso de reclutamiento en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es el siguiente:

Cubrir las necesidades de recursos humanos de la Institución con personal calificado para desempeñar adecuadamente los diversos puestos vacantes existentes.

**POLÍTICAS.** La Universidad cuenta con las siguientes políticas:

- a) Se contratará al aspirante a un puesto conforme a los requisitos establecidos en el perfil del puesto.
- b) Las relaciones institución-trabajador estarán estipulados en los respectivos Contratos Colectivos de Trabajo (personal académico y personal administrativo).

---

<sup>1</sup> UNAM Contrato Colectivo de Trabajo 1996-1998 -- México : UNAM; STUNAM, 1996 p. 13

**FUENTES.** Las fuentes de reclutamiento que la Universidad utiliza para contratar personal administrativo y/o académico, son las siguientes:

**FUENTES INTERNAS:**

- a) Promociones dentro de la misma institución.
- b) Sindicato.
- c) Recomendaciones de los mismos empleados.

**FUENTES EXTERNAS:**

- a) Visitas, llamadas y cartas espontáneas

**MEDIOS.** La Universidad utiliza como único medio para reclutar personal académico y administrativo la Gaceta UNAM.

**FORMAS.** La forma de reclutamiento utilizada por la Universidad para atraer personal administrativo es el interno, ya que generalmente es llevado a cabo por el Sindicato (STUNAM) y la forma de reclutar personal académico es mixto, ya que tanto el personal interno como externo puede llegar a concursar por una plaza académica siempre y cuando cubra los requisitos establecidos.

**RECLUTADOR:** Las funciones de reclutar personal en la Universidad generalmente lo hacen las comisiones que existen dentro de ésta, es decir no existe una persona o personas a quien se le pueda llamar reclutador.

#### **3.4.4.3 SELECCIÓN**

El proceso de selección dentro de la Universidad de acuerdo con la información recopilada es llevado a cabo de la siguiente manera:

**OBJETIVO.** Para la UNAM el objetivo primordial de la selección es:  
Contar con el personal capaz para desempeñar el puesto vacante.

---

\* Información obtenida del cuestionario aplicado

**CURRICULUM VITAE.** En la UNAM el curriculum vitae no es necesario para las plazas administrativas pero deben cumplir con requisitos estipulados por el Catálogo de Puestos del Personal Administrativo, mientras que para el personal académico es importante. La selección de personal académico por medio del curriculum vitae le da a la Universidad la idea del candidato o candidatos, ya que en dicho documento se encuentra plasmada la información referente a su experiencia laboral.

**ENTREVISTA.** Para esta institución la entrevista es importante para poder complementar la información que ya se ha obtenido, sin embargo esta sólo es realizada para seleccionar al candidato de una plaza académica, dejando fuera de este proceso al aspirante a una plaza administrativa. La única entrevista que se realiza al aspirante a una plaza académica es la llamada inicial o preliminar que tiene como finalidad corroborar los datos obtenidos, además de permitirle el contacto visual con el candidato.

**PRUEBAS:** Las pruebas en el caso de las plazas administrativas en la Universidad Nacional Autónoma de México de acuerdo al Contrato Colectivo de Trabajo, son herramientas para evaluar al aspirante que va a ingresar a laborar, pero "por ningún concepto dentro de las evaluaciones se incluirán requisitos relativos a exámenes psicométricos, psicotécnicos y psicológicos ni los relacionados a sexo, edad, estatura, complexión o antigüedad en la UNAM, ni promedio alguno para estudiantes, a menos que expresamente la Comisión Mixta Permanente de Admisión considere que se requieran éstos, por la naturaleza de los servicios que haya que presentarse, ni se impondrá impedimento alguno a la mujer por razón de su estado derivado de su sexo, debiendo en todo caso, respetarse las disposiciones legales correspondientes en la que se refiere al régimen de protección de mujeres y menores,"<sup>2</sup> por lo que en la Universidad sólo se realiza la prueba de conocimientos, ya que le permite demostrar la capacidad

---

<sup>2</sup> *Ibidem*, p 13

para desempeñar el puesto de que se trate. Dicha evaluación es aplicada por ésta y los resultados son proporcionados al STUNAM en un determinado tiempo. Las pruebas en el caso de las plazas académicas, sólo son de conocimientos, dejando fuera de igual forma las psicológicas.

**EXAMEN MEDICO.** La fase del examen medico como una evaluación importante dentro del proceso de selección de personal en la Universidad, sólo es realizado para el personal administrativo dejando fuera a el personal académico de esta prueba.

#### **3.4.4.4 CUADRO COMPARATIVO**

La Universidad Nacional Autónoma de México realiza su reclutamiento de la manera siguiente: el reclutador es el jefe de biblioteca o el responsable de la unidad administrativa de cada dependencia, tiene sus objetivos y parecen adecuados porque requieren cubrir las necesidades de recursos humanos de la Institución; la UNAM cuenta con políticas, utiliza las fuentes de reclutamiento como promoción interna, recomendaciones y el sindicato sólo funciona para las plazas administrativas y no para las académicas; como medios de reclutamiento utilizan la Gaceta UNAM y las formas de reclutamiento: interno para las administrativas y mixto para los académicos y estas solo se tienen por escrito en algunos casos más solo son eso "escritos" porque regularmente no se llevan a cabo o se saltan esos pasos al momento de reclutar personal.

Los objetivos de la selección son buenos porque se apegan a lo mencionado en la teoría, solicitan el curriculum vitae pero sólo al personal académico lo cual nos parece inadecuado porque se debería solicitar al personal administrativo, por igual, para el buen funcionamiento de las bibliotecas de la UNAM; y el examen médico, solo se realiza al personal administrativo y no al académico lo que también parece inadecuado porque cualquier persona puede tener alguna enfermedad o deficiencia que perjudique en el desarrollo de la biblioteca y de la misma Universidad. Sólo se realizan pruebas de conocimientos.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION SEGUN AUTORES	RECLUTAMIENTO INSTITUCIONAL EN GENERAL	RECLUTAMIENTO PARA LAS BIBLIOTECAS DE LA UNAM.
-----------------------------------------	----------------------------------------	------------------------------------------------

<b>RECLUTAMIENTO</b>		
<b>RECLUTADOR</b> Departamento de Personal o de Recursos Humanos.	Departamento de personal. Sindicato	Departamento de personal. Sindicato.
<b>OBJETIVO</b> Nuevos empleados adecuados para los puestos vacantes.	Cubrir las necesidades de recursos humanos de la institución.	Cubrir las necesidades de recursos humanos de la institución.
<b>POLÍTICAS</b> 1. Determinar fuentes de reclutamiento. 2. Determinar los medios de reclutamiento efectivos. 3. Atención esmerada para el solicitante. 4. Determinar formas de presentación de anuncios.	Se contrata al aspirante a un puesto conforme a lo estipulado en los respectivos contratos colectivos de trabajo	Se contrata al aspirante a un puesto conforme a lo estipulado en los respectivos contratos colectivos de trabajo
<b>FUENTES</b> 1. Internas 2. Externas	Promociones internas, Sindicato, y recomendaciones de los mismos empleados.	Promociones internas, Sindicato, y recomendaciones de los mismos empleados.
<b>MEDIOS</b> Radio, t.v., prensa.	Gaceta	Gaceta.
<b>FORMAS</b> Interno, externo y mixto.	Reclutamiento interno y externo.	Reclutamiento interno y externo.

<b>SELECCION</b>		
<b>OBJETIVOS</b> Personal adecuado para el puesto adecuado.	Contar con el personal capaz para desempeñar las actividades del puesto vacante.	Contar con el personal capaz para desempeñar las actividades del puesto vacante.
<b>CURRICULUM VITAE</b> Debe ser indispensable por que es el reflejo académico de los candidatos.	Es necesario sólo para el persona académico, para el administrativo no.	Es necesario sólo para el persona académico, para el administrativo no.
<b>ENTREVISTA</b> 1. Entrevista preliminar 2. Entrevista de selección.	Se realiza solamente la entrevista inicial sólo para el personal académico y para el personal administrativo no.	Se realiza solamente la entrevista inicial sólo para el personal académico y para el personal administrativo no.
<b>PRUEBAS</b> 1. Prueba psicológica 2. Prueba de conocimientos.	Pruebas de conocimientos.	Pruebas de conocimientos.
<b>EXAMEN MEDICO</b> Requisito indispensable y obligatorio para todas las Instituciones.	Se realiza sólo para el personal administrativo, para el académico no.	Se realiza sólo para el personal administrativo, para el académico no.

### **3.4.5 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA (UAM)**

#### **3.4.5.1 PREAMBULO**

La Universidad Autónoma Metropolitana nace como una institución pública que acumula la experiencia mexicana de múltiples centros de educación superior, y da cabida a las inquietudes de la época actual debido a su novedosa estructura organizativa y a su creativo, dinámico y plural modelo académico que responde a las más diversas necesidades originadas por el desarrollo e incorporación del país en los procesos de globalización mundial. La UAM, creada por decreto del Congreso de la Unión que entró en vigor en enero de 1974, está dotada de personalidad jurídica y patrimonio propio que le permiten actuar bajo el régimen de autonomía de acuerdo con su Ley Orgánica. La UAM está capacitada para regirse por sus normas, designar sus autoridades, aprobar sus planes y programas de estudio bajo los principios de libertad de cátedra e investigación, organizarse como mejor convenga para el cabal cumplimiento de sus fines y administrar sus bienes y recursos. Entre sus propósitos fundamentales destacan los siguientes:

1. Formar profesionales a nivel licenciatura y posgrado con una sólida formación académica, un amplio espectro de habilidades y una visión moderna de su disciplina para responder adecuadamente a las cambiantes necesidades de la sociedad
2. Participar en la solución de los problemas nacionales mediante el desarrollo de investigación básica y aplicada en los campos de la ciencia, la tecnología, las artes y las humanidades
3. Realizar acciones encaminadas a la preservación y difusión de la cultura

### **3.4.5.2 RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) se lleva a cabo de la siguiente manera: en primer lugar debe haber una plaza vacante, después se verifica cuantos candidatos internos al puesto existen, estos deben pasar a entrevistarse con el coordinador de biblioteca y este los canaliza a realizar una prueba de conocimientos ante el sindicato de la institución, si esta persona cubre los requisitos y aprueba el examen de conocimientos es contratada. En caso de que no hubiese personal interno que cubra los requisitos para el puesto o que se promueva, entonces el sindicato difunde las plazas, colocando anuncios en la publicación de bolsa de trabajo del SITUAM, si hay varios candidatos para una plaza se hace un sorteo en las oficinas del sindicato del cual salen cuatro seleccionados para realizar el examen de concurso y así contar con la persona adecuada para el puesto, si ninguna persona cubre con los requisitos se recluta más personal y se realizan los mismos pasos.\*

**RECLUTADOR.** El órgano encargado del Reclutamiento de personal en general dentro de la Universidad Autónoma Metropolitana es el sindicato, este se apoya en el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad, pero el que toma la decisión de contrataciones el Sindicato de la UAM.

**OBJETIVO.** Para la UAM el objetivo del Reclutamiento es el del contar con el personal adecuado para la plaza vacante para así contar con el personal más capaz para realizar el trabajo en cuestión.

**POLÍTICAS.** Como política la Universidad Autónoma Metropolitana establece que el reclutamiento, primeramente será para el personal interno y si no se llega a encontrar a la persona adecuada se acude a los aspirantes externos.

---

\* Información obtenida de la aplicación de los cuestionarios.

**FUENTES.** Las fuentes de reclutamiento más utilizadas por esta Universidad son las siguientes:

- a) Promociones dentro de la misma institución.
- b) Anuncios Institucionales.

**MEDIOS.** La Universidad Autónoma Metropolitana no utiliza ningún tipo de medios de reclutamiento.

**FORMAS.** La forma de reclutamiento más utilizada dentro de esta Universidad es:

- a) El reclutamiento interno
- b) El reclutamiento externo

### **3.4.5.3 SELECCION**

**OBJETIVOS.** Para la Universidad Autónoma Metropolitana el objetivo principal de selección es el de contar con el personal adecuado para el puesto vacante.

**CURRICULUM VITAE.** El Curriculum Vitae en la Universidad Autónoma Metropolitana es importante y es requerido según el puesto o plaza que se va a ocupar.

**ENTREVISTA.** En lo que respecta a las entrevistas en la UAM, sólo se realiza una entrevista la cual es importante y es respecto a los conocimientos generales del candidato y del conocimiento que este tiene de la plaza a ocupar, esta entrevista la realiza el sindicato de la Universidad.

**PRUEBAS.** En la Universidad Autónoma Metropolitana sólo se realiza un tipo de prueba, y esta es una prueba de conocimientos sobre el puesto en cuestión, y para la UAM es una forma de evaluar los conocimientos que los candidatos tienen del puesto a ocupar.

**EXAMEN MEDICO.** En la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), no se lleva a cabo el examen médico para ningún puesto en general.

#### **3.4.5.4 CUADRO COMPARATIVO**

En la Universidad Autónoma Metropolitana el principal reclutador es el sindicato apoyándose sólo en cuestiones administrativas en el Departamento de Recursos Humanos y es la primera institución en donde tiene mayor peso en la decisión de como reclutar y seleccionar personal, los objetivos se apegan a la teoría de nuestra investigación al igual que las políticas, utilizan las fuentes de reclutamiento como promociones internas y anuncios y las formas de reclutamiento son interno y externo; no utilizan los medios de reclutamiento lo cual nos parece inadecuado por que no se aprovecha la gran difusión de éstos para reclutar y seleccionar a su personal en un campo más amplio.

El proceso de selección de la UAM, cuenta con buenos objetivos porque se apoyan en lo recomendado por los autores, al igual que el curriculum vitae, se realiza una sola entrevista aplicada por el sindicato delegando al departamento de Recursos Humanos al segundo sitio; esto debe ser de manera inversa, es decir, las actividades las debe realizar el departamento de Recursos Humanos en primer lugar apoyándose en el sindicato; realizan sólo una prueba de conocimientos referente al puesto en cuestión y algo que consideramos grave es que el examen médico no lo toman en cuenta porque es la única Institución de las 6 estudiadas que no lo lleva a cabo para todos los puestos en general.

<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCION SEGUN AUTORES</b>	<b>RECLUTAMIENTO INSTITUCIONAL EN GENERAL</b>	<b>RECLUTAMIENTO PARA LA BIBLIOTECA DE LA UAM.</b>
<b>RECLUTAMIENTO</b>		
<b>RECLUTADOR</b> Departamento de Personal o de Recursos Humanos.	Sindicato y Departamento de Recursos Humanos.	Sindicato y Departamento de Recursos Humanos.
<b>OBJETIVO</b> Nuevos empleados adecuados para los puestos vacantes.	Contar con el personal adecuado para el puesto vacante.	Contar con el personal adecuado para el puesto vacante.
<b>POLÍTICAS</b> 1.Determinar fuentes de reclutamiento. 2.Determinar los medios de reclutamiento efectivos 3.Atención esmerada para el solicitante. 4.Determinar formas de presentación de anuncios.	Primero se reclutará candidatos internos y luego externos.	Primero se reclutará candidatos internos y luego externos.
<b>FUENTES</b> 1. Internas 2. Externas	1) Promociones internas. 2) Anuncios.	1) Promociones internas. 2) Anuncios.
<b>MEDIOS</b> Radio, t.v., prensa.	No utiliza medios de reclutamiento	No utiliza medios de reclutamiento
<b>FORMAS</b> Interno, externo y mixto.	1) Reclutamiento interno 2)Reclutamiento externo	1) Reclutamiento interno 2)Reclutamiento externo

<b>SELECCION</b>		
<b>OBJETIVOS</b> Personal adecuado para el puesto adecuado.	Contar con el personal adecuado para el puesto vacante.	Contar con el personal adecuado para el puesto vacante.
<b>CURRICULUM VITAE</b> Debe ser indispensable por que es el reflejo académico de los candidatos.	Es indispensable y de suma importancia.	Es indispensable y de suma importancia.
<b>ENTREVISTA</b> 1. Entrevista preliminar 2. Entrevista de selección.	Sólo se realiza una entrevista.	Sólo se realiza una entrevista.
<b>PRUEBAS</b> 1. Prueba psicológica 2. Prueba de conocimientos.	Prueba de conocimientos del puesto en cuestión.	Prueba de conocimientos del puesto en cuestión.
<b>EXAMEN MEDICO</b> Requisito indispensable y obligatorio para todas las Instituciones.	No se lleva a cabo.	No se lleva a cabo.

### **3.4.6 INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL (IPN)**

#### **3.4.6.1 PREAMBULO**

En 1932 surgió la idea de integrar y estructurar un sistema de enseñanza técnica, proyecto en el cual participaron destacadamente el licenciado Narciso Bassols y los ingenieros Luis Enrique Erro y Carlos Vallejo Márquez. Sus conceptos cristalizaron en 1936, gracias a la voluntad de Juan de Dios Bátiz, entonces senador de la República y del general Lázaro Cárdenas del Río, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, quien se propuso llevar a cabo los postulados de la Revolución Mexicana en materia educativa; dando así nacimiento a una sólida casa de estudios: el Instituto Politécnico Nacional.

Los proyectos pueden llevarse a cabo en forma individual o en equipos multidisciplinarios y deben de preferencia orientarse hacia áreas detectadas como prioritarias y que contribuyan a la mejora continua del conocimiento, la educación, el desarrollo tecnológico y el mejoramiento de los bienes y servicios del sector productivo. Anualmente se llevan a cabo cerca de 800 proyectos de investigación agrupados en 205 programas integrales. La duración de los proyectos está en función del plazo que cada uno requiera. Para coordinar el esfuerzo de investigación en la institución se ha creado el Sistema Institucional de Investigación Científica y Tecnológica (SIICyT), el cual se constituye como un instrumento de política académica institucional que permitirá alcanzar mayores niveles de eficiencia en la respuesta del IPN a las necesidades derivadas del desarrollo nacional, en aspectos relacionados con la ciencia y la tecnología y la formación de recursos humanos de alto nivel.

### **3.4.6.2. RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento en el Instituto Politécnico Nacional (IPN) se lleva a cabo de la siguiente manera: en primer lugar debe haber una plaza vacante, después se verifica cuantos candidatos internos al puesto existen, estos deben pasar al Sindicato del instituto como primer paso y después el sindicato los canaliza y deben pasar con el jefe de Recursos Humanos, a una entrevista, la cual es para conocer las cualidades del candidato y conocer los requisitos que debe cubrir para ocupar el puesto, en el caso de personal de la biblioteca apoyándose en el coordinador de la misma.

**RECLUTADOR.** La persona encargada del Reclutamiento de personal en general dentro del Instituto Politécnico Nacional es el Jefe de Recursos Humanos, en el caso de personal de la biblioteca, éste se apoya en el Coordinador de Biblioteca, pero el que toma la decisión final es el Jefe de Recursos Humanos.

**OBJETIVO.** Para el IPN el objetivo del reclutamiento es el del contar con el personal capaz y con los conocimientos suficientes para desempeñar el puesto en cuestión.

**POLÍTICAS.** El IPN no cuenta con ninguna política para reclutar y seleccionar personal.

**FUENTES.** Las fuentes de reclutamiento más utilizadas por este Instituto son las siguientes:

- a) Promociones dentro del Instituto.
- b) Anuncios para el personal del IPN

**MEDIOS.** El Instituto Politécnico Nacional no utiliza ningún tipo de medios de reclutamiento.

**FORMAS.** La forma de reclutamiento más utilizada dentro de este Instituto es:

El reclutamiento interno

### **3.4.6.3 SELECCION**

**OBJETIVOS.** Para el IPN el objetivo de selección es el del contar con el personal capaz y con los conocimientos suficientes para desempeñar el puesto en cuestión.

**CURRICULUM VITAE.** El Curriculum Vitae en el Instituto Politécnico Nacional es de muy poca importancia y se solicita sólo como un requisito más.

**ENTREVISTA.** Las entrevistas en el IPN son dos, la primera se realiza el sindicato del instituto para informar al candidato de lo que se requiere para el puesto y la segunda es realizada por el jefe de Recursos Humanos y es en donde este se da una idea de la preparación y la experiencia con que cuenta el candidato.

**PRUEBAS.** En el Instituto Politécnico Nacional se realizan pruebas de conocimientos del área de biblioteconomía y pruebas psicológicas, para medir las habilidades y aptitudes de los candidatos.

**EXAMEN MEDICO.** Para este Instituto el examen médico es necesario y sumamente importante, se hace a todo el personal con que cuenta esta casa de estudios, para así contar con personal sano.

#### **3.4.6.4 CUADRO COMPARATIVO**

En el IPN el departamento de recursos humanos y el sindicato son quienes reclutan a su personal, sus objetivos se basan en la teoría que señala la literatura; en el Instituto no cuentan con políticas de reclutamiento y creemos que dejan un punto importante de lado porque éstas nos ayudan a tener una base para reclutar al mejor candidato para que cubra el puesto vacante; utilizan las fuentes de reclutamiento como promociones y anuncios; las forma de reclutamiento que utiliza el Instituto es el interno, como la promoción y la recomendaciones de los mismos empleados, no utiliza los medios de reclutamiento, como la televisión y la radio.

Los objetivos de la selección son buenos porque se apegan a la teoría y a las recomendaciones de los autores, toman muy poca importancia al curriculum vitae siendo que este requisito de selección es uno de los puntos más importantes en ésta; se realizan dos entrevistas una por el sindicato y otra por el departamento de recursos humanos las dos son muy generales; el sindicato realiza dos pruebas una de conocimientos y una psicológica y el examen médico es importante y se realiza a todo el personal en general.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION SEGUN AUTORES	RECLUTAMIENTO INSTITUCIONAL EN GENERAL	RECLUTAMIENTO PARA LA BIBLIOTECA DEL IPN.
<b>RECLUTAMIENTO</b>		
RECLUTADOR Departamento de Personal o de Recursos Humanos.	Departamento de Recursos Humanos.	Departamento de Recursos Humanos.
OBJETIVO Nuevos empleados adecuados para los puestos vacantes.	Recluta personal con la capacidad de cubrir el puesto en cuestión.	Recluta personal con la capacidad de cubrir el puesto en cuestión.
POLÍTICAS 1.Determinar fuentes de reclutamiento. 2.Determinar los medios de reclutamiento efectivos. 3.Atención esmerada para el solicitante. 4.Determinar formas de presentación de anuncios.	No cuenta con políticas de Reclutamiento.	No cuenta con políticas de Reclutamiento.
FUENTES 1. Internas 2. Externas	Promociones y anuncios.	Promociones y anuncios.
MEDIOS Radio, t.v., prensa.	No utiliza los medios de reclutamiento.	No utiliza los medios de reclutamiento.
FORMAS Interno, externo y mixto.	Reclutamiento interno.	Reclutamiento interno.

<b>SELECCION</b>		
<b>OBJETIVOS</b> Personal adecuado para el puesto adecuado.	Selecciona personal capaz para cubrir el puesto vacante.	Selecciona personal capaz para cubrir el puesto vacante.
<b>CURRICULUM VITAE</b> Debe ser indispensable por que es el reflejo académico de los candidatos.	Es sólo un requisito mas.	Es sólo un requisito mas.
<b>ENTREVISTA</b> 1. Entrevista preliminar 2. Entrevista de selección.	Se realizan 2 entrevistas generales: 1. Por el Sindicato. 2. Por el Departamento de Recursos Humanos.	Se realizan 2 entrevistas generales: 1. Por el Sindicato. 2. Por el Departamento de Recursos Humanos
<b>PRUEBAS</b> 1.Prueba psicológica 2.Prueba de conocimientos.	Se realizan 2 pruebas: 1. Psicológicas. 2. Conocimientos generales.	Se realizan 2 pruebas: 1. Psicológicas. 2. Conocimientos generales de Bibliotecas.
<b>EXAMEN MEDICO</b> Requisito indispensable y obligatorio para todas las Instituciones.	Es de suma importancia.	Es de suma importancia.

### **3.5 CUADROS COMPARATIVOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR EN EL D.F. Y SUS BIBLIOTECAS.**

En el cuadro a continuación se puede comparar la forma del reclutamiento y la selección que realizan cada una de las Instituciones de Educación Superior en cuestión, se podrán ver las diferencias y similitudes, que cada una de estas tiene al realizar su reclutamiento y selección de personal en general y particularmente sobre el personal de las bibliotecas.

En lo que se refiere al reclutador encargado en cada una de las Instituciones estudiadas, podemos observar que en la mayoría de ellas el Departamento de Personal o Recursos Humanos quien interviene en este proceso, aunque en cada una de ellas realiza funciones diferentes y en otras es el órgano secundario basándose sólo en el Sindicato, y en lo que el Rector de la institución decida. Referente a la participación del director, coordinador, etc. de la biblioteca sólo en dos instituciones es tomado su punto de vista (ITESM y UIA).

Los objetivos de reclutamiento en las seis instituciones tienen similitud, porque podemos decir que el objetivo general es el de que cada institución cuente con el personal, adecuado, capacitado y especializado en el puesto vacante.

Las políticas de reclutamiento según podemos ver son individuales para cada institución, es decir cada institución tiene sus políticas y creemos que son las adecuadas porque les funcionan a cada una de estas, la única Institución que no cuenta con políticas de reclutamiento es el IPN.

En lo que respecta a las fuentes de reclutamiento todas las instituciones las utilizan; en su mayoría utilizan las promociones internas, externas, escuelas y universidades, sindicato, etc

Los medios de reclutamiento son muy poco utilizados porque en las instituciones estudiadas sólo los utilizan el ITESM, con la prensa, y la UNAM con su Gaceta.

Las formas de reclutamiento que utilizan todas las instituciones, la mayor parte utilizan el reclutamiento mixto, interno y externo, como las promociones internas, recomendaciones, etc.

Cada una de las instituciones cuenta con objetivos de selección en los cuales la idea principal es la de contar con el personal adecuado para la plaza vacante.

El Curriculum Vitae es uno de los requisitos más utilizados por las instituciones estudiadas, porque en la mayor parte de éstas es un requisito indispensable y de mayor importancia para la selección de su personal, en la UNAM el curriculum sólo se solicita al personal académico y no al administrativo, sin embargo debe reunir ciertos requisitos de acuerdo con el catálogo de puestos y en el IPN le dan muy poca importancia y consideran que es un requisito más.

La entrevista se realiza en todas las instituciones; en la mayor parte de ellas realizan sólo una entrevista general, en la UIA realizan las entrevistas que marcan los autores en la teoría, una entrevista preliminar y otra de selección, en la UAM también realizan dos entrevistas sólo que una es realizada por el Sindicato y es la que tiene mayor peso y otra es hecha por el Departamento de Recursos Humanos sólo como trámite.

En lo que se refiere a las pruebas el ITESM realiza una prueba psicológica, el ITAM no realiza ningún tipo de prueba, la UIA y el IPN realizan pruebas de conocimientos y psicológicas, la UNAM y la UAM sólo realizan pruebas de conocimientos.

El examen médico es un requisito indispensable para la mayoría de nuestras instituciones y es muy importante, en la UNAM sólo es realizado al personal administrativo y en la UAM no se lleva a cabo.

En las bibliotecas de las 6 Instituciones estudiadas se dan algunos pasos en cada una de ellas, aunque no en su totalidad, los autores recomiendan para el Reclutamiento 6 pasos y para la selección 5, a saber:

#### RECLUTAMIENTO

1. RECLUTADOR
2. OBJETIVOS
3. POLÍTICAS
4. FUENTES
5. MEDIOS
6. FORMAS

#### SELECCIÓN

1. OBJETIVOS
2. CURRICULUM VITAE
3. ENTREVISTA
4. PRUEBAS
5. EXAMEN MÉDICO

Por lo anterior podemos decir, que las Instituciones que cumplen con los pasos marcados por los autores de mayor a menor, según la investigación realizada son:

1. INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM).
2. UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA (UIA).
3. INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO (ITAM).
4. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA (UAM).

5. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM).

6. INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL (IPN).

El porque del orden de la anterior lista se explica en las conclusiones:

La biblioteca del Instituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) porque es en esta biblioteca en donde se llevan a cabo los pasos que anteriormente se mencionaron sin evadir ni uno sólo y creemos que es en donde más se respetan.

La siguiente biblioteca es la de la Universidad Iberoamericana (UIA) porque esta biblioteca cubre la mayor parte de los puntos anteriores, solo no utilizando los medios de reclutamiento, esto no quiere decir que por esto no funciona adecuadamente su reclutamiento y selección.

Estas bibliotecas van seguidas por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y la biblioteca la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

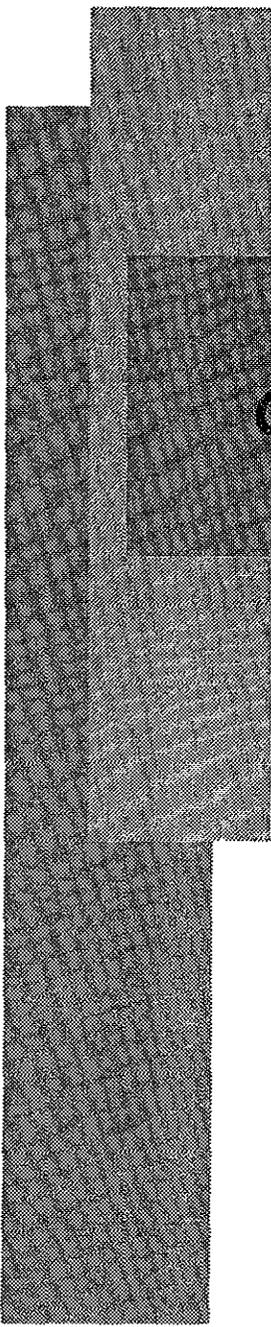
El ITAM no utiliza los medios de reclutamiento y no realiza ningún tipo de pruebas, y la UAM tampoco utiliza los medios de reclutamiento y el examen médico no se lleva a cabo en esta institución, como podemos ver las dos bibliotecas no utilizan los medios de reclutamiento, lo cual no consideramos como un aspecto que pueda influir en el buen o mal funcionamiento de estas lo que si consideramos es que al no realizar las pruebas en el ITAM caen en un error porque así no pueden medir el nivel de conocimientos que los candidatos deben tener sobre el puesto en cuestión. Así como también podemos decir que la UAM cae en un error no menos grave al no realizar el examen médico por que así no se sabe si los candidatos son sanos, para poder realizar actividades que requiera la vacante o puesto a ocupar.

En las bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) no se llevan a cabo la mayor parte de los puntos aunque algo que consideramos grave es que algunos pasos los sólo los dirija al personal académico como el curriculum vitae y la entrevista y no lo realicen en el personal administrativo. Por el contrario el examen médico es sólo para el personal administrativo y no para el académico y creemos que para tener una buena selección y un buen reclutamiento los pasos deben cumplirse según como lo indican los autores a todos los empleados de la institución, en nuestro caso al personal de las bibliotecas.

En seguida tenemos al Instituto Politécnico Nacional (IPN), este no cuenta con política alguna para reclutar a su personal, no utiliza los medios de reclutamiento y como tercer punto desfavorable tomamos en cuenta el curriculum vitae, que sí lo llevan a cabo pero le toman muy poca importancia mencionando que solo es un requisito más.







# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

- 1) El reclutamiento y la selección de personal son fases importantes e indispensables dentro del proceso administrativo de cualquier biblioteca .
- 2) El reclutador y seleccionador es una de las personas importantes que intervienen en el reclutamiento de personal para las bibliotecas, porque regularmente es en quien cae la responsabilidad de contar con los candidatos más adecuados para los puestos que se encuentren vacantes.
- 3) Cada Institución debe contar con sus objetivos y políticas propias para reclutar y seleccionar a su personal, para así poder contratar a los candidatos idóneos para desempeñar las actividades particulares que cada uno de los puestos requiere de una manera eficiente y productiva.
- 4) Es necesario que las Instituciones de Educación Superior especialmente sus Bibliotecas, utilicen las fuentes, medios y formas de reclutamiento por lo menos en una mínima parte de su proceso de reclutamiento, porque es un apoyo para contar con una importante afluencia de candidatos para que así se pueda tomar la mejor decisión para la contratación de alguno de los candidatos.
- 5) Las fuentes de reclutamiento de personal tanto internas como externas resultan ser de la misma importancia para este proceso, siendo las más utilizadas las siguientes:

Fuentes internas: promociones internas y las recomendaciones de los empleados.

Fuentes externas: contactos profesionales, instituciones educativas y publicaciones (Gaceta UNAM)

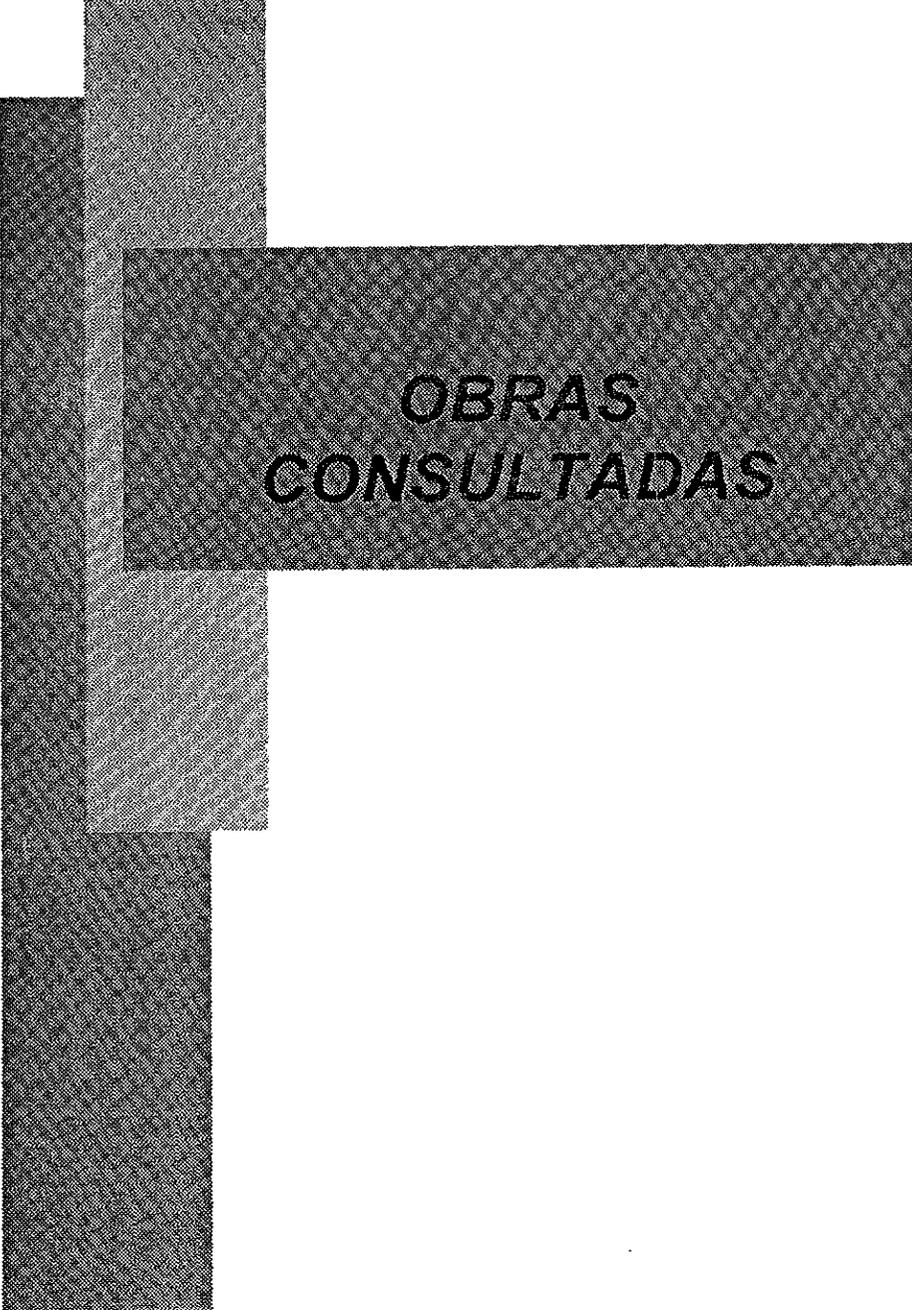
- 6) El curriculum vitae debe ser indispensable a la hora de seleccionar a los candidatos como punto de partida porque el reclutador y seleccionador se dan una idea de la vida laboral, académica, profesional, etc., de los candidatos, y es el punto de partida para poder realizar el reclutamiento y la selección de personal de una manera más adecuada.
- 7) La entrevista es necesario realizarla por lo menos una de manera general, para que el entrevistador obtenga datos importantes sobre el candidato.
- 8) Las pruebas de conocimientos son importantes y deben ser imprescindibles para la selección de personal, porque es con éstas con las que el seleccionador se da cuenta de los conocimientos que el candidato tiene o que tanto conoce de un tema o puesto en específico, para que así se vaya teniendo una perspectiva más amplia de nuestros candidatos y podamos seleccionar al candidato más indicado para la vacante dentro de la Biblioteca y pueda desempeñar el puesto sin problema alguno.
- 9) En lo que respecta al examen médico es importante tomarlo en cuenta dentro de la selección de personal, porque es el que ayuda a conocer la salud de los candidatos y así poder evitar contagios, accidentes laborales por algún tipo de deficiencia y para que así la institución, en lo que a nosotros se refiere la Biblioteca, cuente con personal sano para el desempeño de las funciones que requieran los distintos puestos con los que cuenta la Biblioteca de una manera eficiente para el buen funcionamiento de ésta.
- 10) La política sindical influye muchas veces en el reclutamiento y selección de personal, impidiendo así que los objetivos y metas establecidos por las organizaciones no se cumplan en su totalidad.

11) Básicamente, la relación formal entre la biblioteca y la sección de personal de la institución, se da en: la definición de puestos.

Como se puede observar en las bibliotecas de Instituciones de Educación Superior, estudiadas, en la mayoría no se siguen los pasos que los autores de la literatura en reclutamiento y selección de personal señalan como importantes para que exista una buena administración de personal, aunque se omiten algunos, se cumplen en su mayoría haciendo notar que en los tres primeros lugares están las instituciones de origen privado y las tres restantes son de origen públicas, pero la pregunta es ¿porqué en la mayor parte de las bibliotecas existe personal que no tiene que ver nada con la carrera de Bibliotecología o Biblioteconomía?, ¿Porqué el mal funcionamiento en algunas áreas de la mayor parte de las bibliotecas?, será a caso que los datos proporcionados por las instituciones estudiadas sólo se encuentren por escrito o porque así lo dicen las personas entrevistadas y no se llevan a cabo en su totalidad.

Este es un tema el cual se debe estudiar profundamente, para así saber esas causas y poder conocer las razones por las cuales las bibliotecas de Instituciones de Educación Superior no funcionan como se supone que debiesen funcionar, realizando un buen reclutamiento y una buena selección de su personal para sus Bibliotecas.

Finalmente podemos decir que las bibliotecas de las Instituciones privadas, ITESM, ITAM y UIA siguen los pasos que los autores recomiendan para poder realizar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección de personal. Mientras que las Instituciones públicas, UNAM, UAM e IPN, no se apegan a los lineamientos que dichos autores señalan.

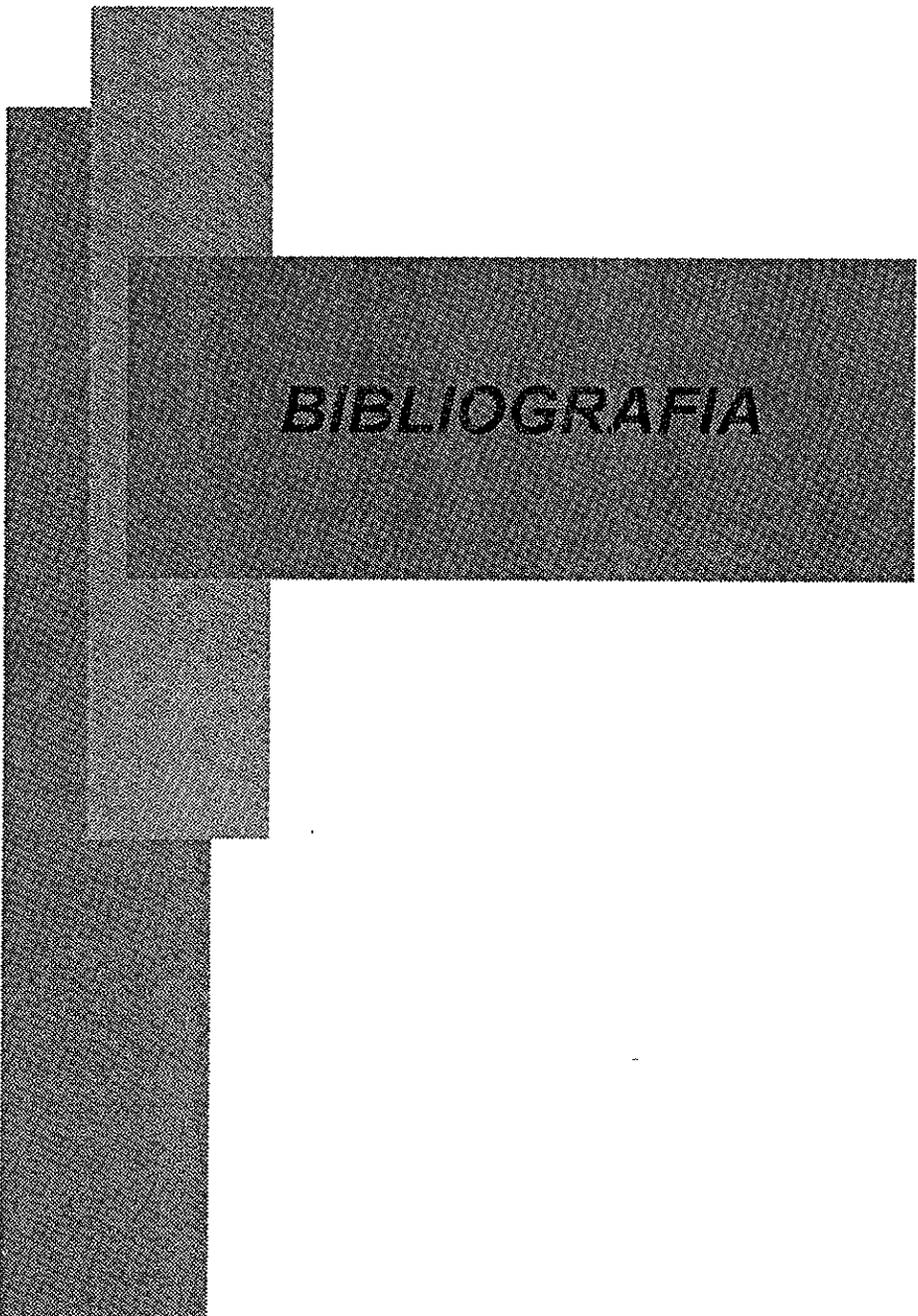


**OBRAS  
CONSULTADAS**

**OBRAS CONSULTADAS**

- ANASTASI, Anne Test psicológicos. -- Madrid : Aguilar, 1973.-- 6 v
- BISOGNO FALCON, Norma del Carmen. Reclutamiento y selección de personal. -  
- México : N. del C. Bisogno Falcón, 1984. --163 p.
- CHAVEZ VILLALOBOS, Eduardo. La problemática del reclutamiento y selección  
de personal profesional en bibliotecas especializadas de la ciudad de  
México. --México : E. Chavéz Villalobos, 1986.-- 102 p.
- CHIAVENATO, Idalberto Introducción a la teoría general de la administración. --  
México. : Mc Graw-Hill, 1995.-- 880 p
- EVANS, G Edward. Técnicas de administración para bibliotecarios -- México :  
UNAM, 1988.-- 317 p.
- FITCH, John A. Responsabilidades sociales de los sindicatos obreros -- México ·  
Planeta, 1985 -- 267 p
- GRADOS ESPINOSA, Jaime A. Inducción, reclutamiento y selección. -- México :  
El manual moderno, 1988 -- 263 p.
- HAWK, Roger H. Reclutamiento y selección de personal -- México · Técnica,  
1968. --250 p.
- KOONTZ, Harold Administración una perspectiva global México · Mc Graw-Hill,  
c1993.-- 342 p
- MEXICO. Nuevo Reglamento de higiene del trabajo – México · Ediciones  
Andrade, 1997 --123 p
- MATA ALVAREZ, Arturo Planeación y organización del reclutamiento y selección  
de personal en las industrias. -- México . Arturo Mata Alvarez, 1982. --212  
p.
- PEÑA BAZTAN, Manuel Dirección de personal : organización y técnicas --  
Barcelona · Hispano-Europea --747 p.
- REYES PONCE, Agustín Administración de personal. Mexico : Limusa, 1979 2 v

- SANCHEZ TREVIÑO, Eva G. Filosofía de la calidad para un adecuado proceso de reclutamiento y selección. -- México : E.G. Sánchez Treviño, 1994. --97 p.
- SIKULA, F. Administración de recursos humanos en empresas. México : Limusa, c1987.-- 178 p.
- STONER, James A. F. Admnsitración. México : Prentice Hall, Hispanoamericana, c1992. -- 688 p.
- TERRY George y Stephen G. Franklin. Principios de Administración. -- México : Cecsa, 1985. --748 p.
- TUCKER, David. Relationship between expectancy, causal attribution and final hiring decisions in the employment interview. *Journal of applied psychology*, vol 64, no. 1, 1979.-- p 27-34
- TYSON, Sahun. Admnsitración de personal. México : Trillas, 1989. p. 123
- WILKINSON, Billy R. Recruitment and selection. *Personnel administration in libraries*. New York : Neal-Schuman, c1981.-- 213 p.
- ZERRILLI, A. Reclutamiento, selección y acogida del personal. Bilbao : Desuso, 1973. -- 123 p.



# *BIBLIOGRAFIA*

**BIBLIOGRAFIA**

- ACEVEDO IBANES Alejandro. El proceso de la entrevista : conceptos y modelos. -- México : Limusa : Noriega, 1981.--200 p.
- AGRELL, Tina. Técnicas para la selección de personal. -- Buenos Aires : Lidium, 1982. --125 p.
- ALADRO ISAIAS, Laura Elena. La integración del hombre en la empresa a través de la función de selección y entrenamiento. -- México : L. E. Aladro Isaias, 1981. 73 p.-- Tesis (Licenciatura en administración de empresas) . -- Universidad La Salle : Escuela de Contaduría y Administración, 1981.
- AMARO GUZMAN, Raymundo. Administración de personal. -- México : Limusa, 1990.-- 125 p.
- ARAYA VALDEZ, Antonio. Importancia del reclutamiento y selección del recurso humano para el desarrollo efectiva de una empresa. -- México : A. Araya Valdés, 1987. 106 p. -- Tesis (Licenciatura en Administración). -- Universidad Autónoma Metropolitana : Contabilidad y Economía Escuela De Administración, 1987
- ARGOYTIA RODRIGUEZ, María de Lourdes. Proceso de reclutamiento y selección de personal. -- México : M. L. Argoytia Rodríguez, 1991. 85 p. -- Tesis Licenciatura en Psicología). -- Universidad Anahuac : Escuela de Psicología, 1991
- ARNALDO ARIAS, Gabriel Benjamin. Reclutamiento y selección de personal a través de la informática. -- México : GB Arnaldo Arias, 1981. 224 p. -- Tesis (Licenciatura en Contaduría). -- Universidad Nacional Autónoma de México : Facultad de Contaduría Y Administración, 1981
- ARROYO, R. Presentación de un modelo para definición de políticas de selección y reclutamiento de personal conforme a los principios del control interno: En: Economía (Guatemala), Vol. 74, no. 3. 1982.
- ARTHUR, Diane Selección efectiva de personal : reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados. Colombia : Norma, 1987. 238 p.
- BARRON GARCIA, Carlos. Alternativas de solución para el reclutamiento y selección de personal para la pequeña y mediana empresa. -- México : C. Barrón García, 1985. 131 p. -- Tesis Licenciatura en administración -- Universidad Nacional Autónoma de México : Facultad de Contaduría y Administración, 1985

- BLANCO COHEN, C. Como seleccionar a nuestro personal : técnicas modernas de selección. -- México : Limusa , 1978 -- 206 p.
- BRIBIESCA BERNARDINO, Jaime Arturo. Importancia que reviste la función de reclutamiento y selección de personal en una empresa de servicios. -- México : J. A. Bribiesca Bernardino, L. Pérez Sánchez y J. A. Rodillo Machuca, 1986. 174 p. -- Tesis (Licenciatura en Administración). -- Universidad Nacional Autónoma de México : Facultad de Contaduría y Administración, 1986
- BORRAN, H.D. "A pharmaceutical information manager's viewpoint on r&d information resource mangement". En: Journal of chemical information and computer science, Vol. 23, no. 2, 1983. p. 78-80
- BRYANT, B. "Allocation of human resources for collection development". En: Library resources & technical services, Vol. 30, no. 2, 1986. p. 149-162
- CALLEJA GUERRERO, Víctor Hugo. La Administración de personal aplicada al reclutamiento y selección. -- México : V H. Calleja Guerrero, 1986. 72 p. -- Tesis (Licenciatura en Administración) -- Universidad Autónoma Metropolitana : Contabilidad y Economía Escuela De Administración, 1986
- CAMPOS GIL, Martha. El reclutamiento de licenciados en administración a través del periódico. -- México : M.Campos Gil, 1985. 150 p. -- Tesis (Licenciatura en administración). -- Universidad Nacional Autónoma de México : Facultad de Contaduría y Administración, 1985
- CARDONA HERRERO, Antonio. Entrevistas de selección de personal. -- Madrid : Díaz de Santos, 1991. --93 p.
- CARGILL, J. "Use of a proactive analysis process in human resources management". En: Technical service quaterly, Vol. 5, no. 4, 1988 p. 3-13
- CARNEIRO, M.V "Human resources evaluation in libraries : a literature review". En: Ciencia da informacao, Vol. 14, no. 1, 1985. 25-37
- CARLSUN, E Effects of applicant Sample on Ratings of valid information in a emplyment serring. Journal of applied psychology, vol. 54, 1970. p. 217-222
- CERVANTES-ALDANA. El lado oculto del reclutamiento y selección de personal : el curriculum vitae". En: Contaduría y administración, Vol. 140, ene-feb, 1986. p. 133-139

- CHANDOR, Anthony. Choosing and keeping computer staff : recruitment, selection, and development of computer personnel. -- London : Allen & Unwin, 1976.-- 203 p.
- CHAVEZ TIRADO, Sandra Alicia. El reclutamiento y la selección de personal, como pasos esenciales para una buena administración. -- México : S. A. Chavez Tirado, 1985. 118 p. -- Tesis (Licenciatura en Administración). -- Universidad Autónoma Metropolitana : Contabilidad y Economía Escuela De Administración, 1985
- CHAVEZ VALADEZ, Patricia. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en las empresas. -- México : P. Chavez Valadez, A. Camarena Padilla, 1991, 118 p. -- Tesis (Licenciatura en Administración). -- Universidad Nacional Autónoma de México : Escuela De Contaduría Y Administración, 1991
- COLLIER, M. "Allocation of human resources for collection development". -- p. 34-39 --En: Law librarian, Vol. 17, no. 1, 1986.
- CORDERO ANAYA, Silvia. Estudio e investigación del proceso de reclutamiento y selección. -- México : S. Cordero Anaya, 1988. sp -- Tesis (Licenciatura en Administración). -- Universidad Autónoma Metropolitana : Contabilidad y Economía Escuela De Administración, 1988
- COREL, C.H. "Those precious human resources investments that show care enough to keep the very best". En: Library administration and management, Vol. 2, no. 3, 1988. p. 128-131
- DENERLEY, Ronald Alfred. Recruitment and selection in a full-employment economy. -- London, Institute of Personnel Management, 1968. --132 p.
- DUBIN, Roberto. Biblioteca de administración de personal y relaciones humanas. -- México : CECSA, 1977. --345 p.
- DUREY, P. "Effective structures for the management of human resources" En: Australian Academic and Research Libraries, Vol. 16, no. 2, 1985. p. 82-96
- ELIAS FERNANDEZ, Martín. Reclutamiento y selección de personal en empresas del sector alimentos (Que abastecen al D.F. y zona Metropolitana). -- México : M. Elías Fernández, 1982. -- 76 p. - - Tesis (Licenciatura en Administración) -- Universidad Nacional Autónoma de México . Facultad De Contaduría y Administración, 1982

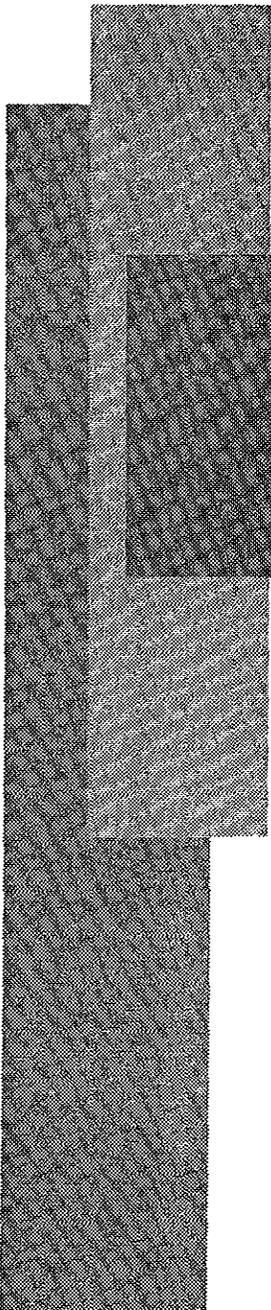
- ENKAWA, T. "Underlying dimensions of human problem solving and learning : implications for personnel selection, training, task design and expert system". En: International journal of man machine studies, Vol. 30, no.3, 1989. p. 235-255
- ESPINOSA MEJIA, Julieta. Planeación de requerimientos de personal administrativo y de servicio en una institución de educación media superior. -- México : Julieta Espinosa Mejia, 1985. 147 p. - - Tesis (Licenciatura en Administración de empresas). -- Universidad La Salle : Escuela de Contaduría y Administración, 1985.
- ESPINOSA VILCHIS, Rosalía V. Reclutamiento y selección de personal puntos claves para el buen funcionamiento de una empresa. -- México : R. V. Espinosa Vilchis, 1992. 113 p. -- Tesis (Licenciatura en Administración de empresas). -- Universidad La Salle : Escuela de Contaduría y Administración, 1992.
- ESPINOZA-DESIGAUD A. "Los recursos humanos en la empresa moderna. En: Revista CLAM, no. 10, 1980 p. 24-28
- FAVERGE, Jean-Marie. El examen de personal y el empleo de test. -- Barcelona : Herder, 1975. 174 p.
- FIELDER, Frances. The quest for foreign affairs officers: their recruitment and selection. -- [New York] Carnegie Endowment for International Peace, 1966. --63 p.
- GARCIA LINAN, Enrique de Jesús. Reclutamiento, selección e inducción en las Universidades y Centros de Enseñanza Superior. -- México : E. J García Linan, 1972. 62 p. -- Tesis (Licenciatura en Administración). -- Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría Y Administración, 1972
- GUERRERO DEL CASTILLO, Eduardo. El reclutamiento y la selección de personal en la administración pública. -- México : Porrúa, 1989. --182 p.
- GUEVARA FLORES, Mario. Reclutamiento y selección del licenciado en administración en sus diferentes áreas ocupacionales. -- México : M. Guevara Flores, 1981. 174 p. --Tesis (Licenciatura en administración) Universidad Nacional Autónoma de México : Facultad de Contaduría y Administración : 1981
- GUION, Roberto M. Est para selección de personal. -- Madrid : RIALP, 1969. 774 p.
- HAYCOCK, K. "The school housed public library . En: Emergency librarian, Vol. 17, no 4, 1990. p. 33-34

- HERNANDEZ CARACAS, Bertha P. Aplicación del proceso administrativo a las técnicas de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo de personal. -- México : B.P. Hernández Caracas, 1983. 155 p. Tesis (Licenciatura en Administración de empresas) Universidad La Salle: Escuela de Contaduría y Administración, 1983.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Pola M. La entrevista profunda como herramienta en el proceso de selección.- México: P. M. Hernández Sampieri, 1992. 22 p. Tesis (Licenciatura en Administración de empresas) Universidad La Salle: Escuela de Contaduría y Administración, 1992.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio. Casos y prácticas de administración de recursos humanos. -- México : Trillas, 1986.--131 p.
- HERNANDEZ, Rafael J análisis y evaluación de puestos. -- México : EDUVEM, 1972. 94 p.
- ITALO MORALES, Hugo. La estabilidad en el empleo. -- México : Trillas, 1987.-- 112 p.
- IVERA SOLER, Ricardo Antonio. Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal. -- México : Limusa, 1980.-- 150 p.
- IZAZA ARTEAGA, Francisco J. Reclutamiento y selección de personal.- México: F. J. Izaza Arteaga, 1971, 38 p. Tesis (Licenciatura en Administración) Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Contaduría y Administración, 1971
- JAY, E.M. "The principal and the library media program". En: School library media activities monthly, Vol. 6, no. 8, 1990. p. 30-32
- LARUE, J. "Assessing the assessment center". En: Wilson library bulletin, Vol. 64, no. 3, 1989.-- p. 18-21
- LAWSHE, Charles H. Pruebas psicotécnicas en la selección de personal. -- Madrid : Rialp, 1972. 263 p.
- LEDESMA VILLAR, Mario A. Propuesta de un sistema de reclutamiento y selección de personal para los despachos de consultoría. -- México : M. A. Ledesma Villar, 1992. 147 p. Tesis (Licenciatura en Administración de empresas) Universidad La Salle: Escuela de Contaduría y Administración, 1992.
- LOPEZ ROSALES, Salvador. La administración de los recursos humanos y su importancia en la productividad. -- México : S. López Rosales, 1981. 149 p. Tesis (Licenciatura en Administración de empresas) Universidad La Salle: Escuela de Contaduría y Administración, 1981.

- LOZANO SANDOVAL, José Víctor. Importancia del programa de reclutamiento y selección de personal como factor de desarrollo en las organizaciones. -- México : J. V. Lozano Sandoval, Guillermo Castillo Flores y Abraham Davlala Ricarte, 1980 64 p. Tesis (Licenciatura en Administración) Universidad Autónoma Metropolitana: Contabilidad y Economía, Escuela De Administración, 1980
- MARTINEZ ALVAREZ, María del Rocío. Análisis comparativo del proceso de reclutamiento y selección de una dependencia de gobierno. -- México : M.R. Martínez Alvarez, 1988. 41 p. Tesis (Licenciatura en Psicología) Universidad Nacional Autónoma de México : Facultad De Psicología, 1988
- MARTINEZ ATILANO, Fermín. Manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal. -- México : F. Martínez Atilano, 1994. 123p. Tesis (Licenciatura en administración de empresas) Universidad La Salle : Escuela de Contaduría y Administración, 1994.
- MONROY SANCHEZ, Alfonso. Reclutamiento y selección de personal. -- México : A. Monroy Sánchez, 1971. 51 p. Tesis (Licenciatura en Administración) Universidad Nacional Autónoma de México : Facultad De Contaduría y Administración, 1971
- MORALES NERIA, Gabriela. La importancia del reclutamiento y selección de personal en una organización para su mejor funcionamiento y eficacia -- México : G. Morales Neria, Hipólito Flores, M. G. Antonia, 1987. 182 p. Tesis (Licenciatura en Administración) Universidad Nacional Autónoma de México : Facultad De Contaduría Y Administración, 1987
- MORARI ZALDIVAR, Rodolfo. Manual práctico del área de reclutamiento, selección y contratación de personal. -- México : R. Morari Zaldivar, 1992. 100 p Tesis (Licenciatura en Administración de empresas) Universidad la Salle : Escuela de Contaduría y Administración, 1992
- MORENO PALACIO, Jorge E. La entrevista como herramienta de selección. -- México : J. E. Moreno Palacio. 1989. 71 p. Tesis (Licenciatura en Administración de empresas). -- Universidad La Salle : Escuela de Contaduría y Administración, 1989
- MOTTA MICKE, Ma. Elena Análisis de un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. -- México : Ma. E. Motta Micke, 1992. 71 p. -- Tesis (Licenciatura en Administración). -- Universidad La Salle : Escuela de Contaduría y Administración, 1992

- MURGIA GARIBAY, Lilia. Proceso de reclutamiento y selección de personal -- México : L. Murguia Garibay, 1991. 27p. -- Tesis (Licenciatura en Psicología). -- Universidad Nacional Autónoma de México : Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, 1991
- NELSON, David D Validation of selection procedures for welfare specialists. -- Minnesota : Department of Personnel, Division of Recruitment and Selection, 1976. 46 p
- NEWMAN, C. G. "Becoming an effective academic library manager : preparation, process, and performance". En: Library administration and management, Vol. 4, no. 1, 1990. p. 33-37
- NOVELO, María Magdalena. El personal educado es esencial en el avance de tu empresa : selección. -- México : Nacional Financiera, Instituto Tecnológico Autónomo de México, 1992
- OBREGON FIGUEROA, Gabriel Julio. Reclutamiento de personal. -- México : G. J. Obregón Figueroa, 1970 61 p. -- Tesis (Licenciatura en Administración). -- Universidad Nacional Autónoma de México : Facultad de Contaduría y Administración, 1970
- OBREGON FONSECA, Norma. La implantación de un sistema integral de administración de recursos humanos en la UNAM. -- México : N. Obregón Fonseca, 1985 175 p. -- Tesis (Licenciatura en Administración). -- Universidad la Salle : Escuela de Contaduría y Administración, 1985
- OLGUIN CALDERON , Miguel. El proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en un organismo social. -- México : M. Olguín Calderón, 1986. 129 p. -- Tesis (Licenciatura en Administración). -- Universidad Del Valle de México : Escuela de Administración, 1986
- OROZCO, Jorge Enrique. Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal. -- 3a ed. -- México : Confederación Patrimonial de la República Mexicana, 1980. -- 324 p.
- ORTEGA MENDEZ, Leticia Guadalupe. Desarrollo de una estrategia de mercadotecnia para facilitar el reclutamiento, selección e incorporación de profesores en la Escuela de Contaduría y Administración. -- México : L. G. Ortega Méndez, 1986. -- Tesis (Licenciatura en Administración). -- Universidad Anahuac : Escuela de Contaduría y Administración, 1986
- PARRA, R. D. "El proceso de selección de personal y la investigación de operaciones. En: Revista Universidad EAFIT, Vol. 64, (oct./dic. 1986) p. 91-94
- PAYNE, Richard. How to get a better job quicker. New York : Signet, 1979.-- p.121

- PENICHE CARA, Carlos A. Los exámenes de conocimientos integrados de personal del gobierno federal : una aproximación de los elementos de un modelo de banco de preguntas para su aplicación . -- México . C. A. Peniche Cara, 1986. sp. -- Tesis (Licenciatura en Administración). -- Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, 1986
- PEÑA YAÑEZ, Juan Francisco. Reclutamiento y selección fuente de abastecimiento del personal necesario en la organización. -- México : J. F. Peña Yañez, 1988. 259 p. -- Tesis (Licenciatura en Administración). -- Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 1988
- PILLAT, R "Medios auxiliares y técnicas de selección de personal". En: Revista de administración pública, Vol. 34, (abr./jun. 1978) p. 15-20
- PLUMBLEY, P. R. Recruitment and selection. -- New ed. completely revised -- London : Institute of Personnel Management, 1976. 216 p.
- RAMIREZ CAVASSA, César. Reclutamiento y selección de personal en México. -- México : PAC, 1986 -- 120 p.



ANEXOS

---

**"CUESTIONARIO 1: EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR EN EL D.F."**

OBJETIVOS: Conocer las políticas y los procesos de reclutamiento y selección de personal en Instituciones de Educación Superior en el D.F.

**RECLUTAMIENTO**

1. ¿ Qué personas participan en el reclutamiento de personal ?
2. ¿ Cuáles son las políticas que siguen para reclutar a su personal ?
3. ¿Cuál es el objetivo del reclutamiento de personal ?
4. ¿ Cuáles son las fuentes de reclutamiento más utilizadas para atraer personal ?
  - Promociones dentro de la misma compañía
  - Sindicato
  - Anuncios
  - Escuelas colegios y universidades
  - La puerta de la calle
  - Archivos de solicitudes muertas
  - Agencias públicas y privadas
  - Sociedades profesionales
  - Agencias de ayuda temporal
  - Otras (especifique)
5. ¿Qué medios de reclutamiento utilizan para atraer personal.?
  - Prensa
  - Radio
  - Televisión
6. ¿Qué formas de reclutamiento utilizan para atraer personal ?
  - Reclutamiento mixto
  - Reclutamiento interno
  - Reclutamiento externo

## SELECCION

7. ¿ Cuáles son las políticas que siguen para seleccionar a su personal ?

8. ¿Cuál es el objetivo de la selección de su personal ?

9. ¿ Cuáles son las etapas que siguen en el proceso de selección ?

\_\_\_ Solicitud de trabajo

\_\_\_ Pruebas

\_\_\_ Psicológicas

\_\_\_ De conocimientos

\_\_\_ Otras (Especifique)

\_\_\_ Entrevistas

\_\_\_ Evaluación del candidato

\_\_\_ Examen médico

\_\_\_ Decisión de contratación

\_\_\_ Otras (especifique)

10. ¿ Se solicita el Curriculum Vitae al candidato ?

11. ¿ Qué tipo de pruebas aplican ?

\_\_\_ Pruebas psicológicas

\_\_\_ Pruebas de conocimientos técnicos

\_\_\_ Pruebas de aptitudes

\_\_\_ Pruebas médicas

\_\_\_ Otras

12. ¿ Qué tipo de entrevistas aplican ?

---

**" CUESTIONARIO 2: EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL EN BIBLIOTECAS DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR EN EL D.F. "**

OBJETIVOS: Conocer las políticas y los procesos de reclutamiento y selección de personal en bibliotecas de Instituciones de Educación Superior en el D.F.

**RECLUTAMIENTO**

1. ¿ Cuáles son las políticas que siguen para reclutar personal para la biblioteca?
2. ¿ Cuáles son los objetivos para reclutar personal para la biblioteca ?
3. ¿ Qué personas participan en el reclutamiento de personal para la biblioteca. ?
4. ¿ En el personal para la biblioteca, qué personas participan en el reclutamiento y selección de personal. ?
5. ¿ Cuáles son las fuentes de reclutamiento más utilizadas para atraer personal para la biblioteca ?
  - Promociones dentro de la misma compañía
  - Sindicato
  - Anuncios
  - Escuelas colegios y universidades
  - Archivos de solicitudes muertas
  - La puerta de la calle
  - Agencias públicas y privadas
  - Sociedades profesionales
  - Agencias de ayuda temporal
  - Otras (especifique)
6. ¿ Qué medios de reclutamiento utilizan para atraer personal para la biblioteca. ?
  - Prensa
  - Radio
  - Televisión

7. ¿ Qué formas de reclutamiento utilizan para atraer personal para la biblioteca ?

- Reclutamiento mixto
- Reclutamiento interno
- Reclutamiento externo

8. Indíquenos detalladamente como realizan el reclutamiento de personal para la biblioteca.

## SELECCION

9. ¿ Cuáles son las etapas que siguen en el proceso de selección de personal para la biblioteca ?

- Solicitud de trabajo
- Pruebas
- Psicológicas
- De conocimientos
- Otros (Especifique)
- Entrevistas
- Evaluación del candidato
- Examen médico
- Decisión de contratación
- Otras (especifique)

10. ¿ Qué tipo de pruebas aplican ?

- Pruebas psicológicas
- Pruebas de conocimientos técnicos
- Pruebas de aptitudes
- Pruebas médicas
- Otras

11. ¿ Se solicita el curriculum vitae al candidato ?

12. ¿ Qué tipo de entrevistas aplican ?

El Directorio de Escuelas de Educación Superior en México nos indica que en el D.F. existen las siguientes Universidades o Institutos.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL  
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL  
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA  
INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA  
ESCUELA DE PERIODISMO CARLOS SEPTIEN GARCIA  
UNIVERSIDAD ISEC  
CENTRO DE ENSEÑANZA TECNICA Y SUPERIOR  
UNIVERSIDAD LA SALLE  
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE MEXICO  
UNIVERSIDAD LATINA  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO  
CENTRO UNIVERSITARIO GRUPO SOL  
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA AMERICANA  
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC  
UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO  
UNIVERSIDAD DEL EJERCITO Y FUERZA AEREA  
UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL  
CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES SAN ANGEL  
UNIVERSIDAD INSURGENTES  
UNIVERSIDAD DE LA COMUNICACION  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC  
UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR  
UNIVERSIDAD DE LA MUSICA  
UNIVERSIDAD DEL PEDREGAL  
INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL COLEGIO HOLANDES