



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

***MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
DOCENTE EN UNA ESCUELA SECUNDARIA
PARTICULAR***

**REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
MICHEL GONZÁLEZ GARCÍA**

**DIRECTORA DEL REPORTE: LIC. ISAURA ELENA
LÓPEZ SEGURA**



FACULTAD
DE PSICOLOGÍA

México, D.F.

Mayo 2007



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:

“And in the end
the love you take
is equal to the love you make”.
The Beatles.

A Dios, que me aprieta pero no me ahorca, gracias por escucharme y ponerme en mi lugar cuando me desubico.

A mis padres Xochitl y Miguel que han sabido guiarme y han protegido cuando lo he necesitado, saben que el cariño de su hijo hacia ustedes es eterno aunque no lo llegue a demostrar, los quiero y les debo todo, este trabajo va por ustedes.

A mi hermana Dalia que en todo momento ha estado conmigo, te quiero mucho y espero que nunca cambie nuestra relación, gracias por tus palabras y por ser mi hermana.

A mis tíos; Ernesto, Rocío, Sergio, Víctor, Silvia, Alejandra, José, Pina, Enrique, Javier, Felipe, Teresa, Marcela, que con detalles han marcado mi vida y aunque no lo sepan agradezco lo que he aprendido de cada uno de ustedes, los quiero.

A mi abuela Soledad que es un ejemplo de mantener unida a la familia, Gracias por enseñarme con palabras sabias y ejemplos prácticos. T.Q.M.

A mis primos: Montserrat, Marcela, Silvia, la pequeñita Didre, Karen, Ernesto, Carlos, Javier, Alan, Jazmín, Carolina, Octavio, Cesar, Ana, Rosa, Raquel, Javier jr, Manolo, Citlalli, Sandra, que estando en los momentos adecuados, me han ayudado mucho, los quiero.

A mis amigos sinceros: Montserrat, Alberto, Eve y familia, YY., Gabriela, Israel, Fanny, Laura, Toallin, Sofí, Ricardo Silva, Ricardo Corona, Armando, Lalin,

Tere, la banda de Guadalajara; Pau, Danny, Mora, sin amigos como ustedes no sería nada, gracias por sus palabras, por su tiempo.

A mis ex alumnos: Andrea, Mariana, Gina, Lupe, Lalo, Merci, Auria, gracias por su amistad, son una inspiración para mi trabajo.

Al Director J. Estanislao Sandoval Arroyo, gracias por darme la confianza de trabajar con usted.

A mi asesora, profesora Isaura López Segura gracias por su dedicación y su tiempo, muchas gracias.

“Debemos arrojar a los océanos del tiempo una botella de naufragos siderales, para que el universo sepa de nosotros lo que no han de contar las cucarachas que nos sobrevivirán: que aquí existió un mundo donde prevaleció el sufrimiento y la injusticia, pero donde conocimos el amor y donde fuimos capaces de imaginar la felicidad”.

Gabriel García Márquez.

“La vida no es sino una continua sucesión de oportunidades para sobrevivir”.

Gabriel García Márquez.

"En nuestros locos intentos, renunciamos a lo que somos por lo que esperamos ser."

William Shakespeare.

INDICE:

Pág.

<u>Introducción.</u>	1
<u>Contexto laboral.</u>	3
<u>Capítulo I “La organización”.</u>	9
1.1. Concepto.	9
1.2. Desarrollo.	10
1.3. Importancia.	12
1.4. Organización formal e informal.	13
1.5. Tipos de organizaciones.	14
<u>Capítulo II “Administración de recursos humanos”.</u>	20
2.1. Evolución.	20
2.2. Concepto.	20
2.3. Subsistemas de la administración de recursos humanos.	23
<u>Capítulo III “Reclutamiento y selección”.</u>	25
3.1. Concepto de reclutamiento y selección.	25
3.2. El reclutamiento.	25
3.3. La selección.	30
<u>Capítulo IV “Manuales administrativos”.</u>	40
4.1. Concepto.	40
4.2. Clasificación.	44
4.3. Manual de procedimientos.	49
4.4. Manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal docente en una escuela secundaria particular.	52
4.5. Análisis de Resultados.	57
4.6. Conclusiones.	59
<u>Referencias.</u>	
<u>Anexos.</u>	61

Introducción:

En muchas organizaciones, el reclutamiento y la selección de personal se basa en observaciones y datos subjetivos; cabe recordar, que las habilidades, la inteligencia, los intereses y la motivación no son apreciables a simple vista, por lo que es necesaria una selección que emplee métodos y técnicas idóneas para cubrir los requerimientos de los puestos a ocupar.

El reclutamiento debe ser selectivo a candidatos que cumplen con los requisitos que el cargo exige; en la selección se escoge entre los candidatos evaluados aquellos que tengan mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido mediante el cúmulo de pasos sistematizados planteados por el manual (requisición, presolicitud, citatorio, control de baterías, solicitud de empleo, entrevista y certificado de evaluación o diagnóstico)

En la selección de personal, los directivos pueden decidir a quien contratar para trabajar en el campo docente, pero esta decisión no debe tomarse a la ligera; el contratar personal adecuado para el puesto, puede ser una de las decisiones, más importantes para la institución (González, 1988), la necesidad de contar con manuales de procedimiento en las organizaciones se ha vuelto imperativo en función de que son instrumentos que apoyan la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos, se encuentran, en forma metódica los elementos fundamentales para el adecuado y oportuno desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en cualquier institución.

Lo esencial es contar con los recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que la forman. Reconocer el talento, aprender a identificarlo, conocer quienes son los mejores, es un factor estratégico en la gestión de recursos humanos.

De la necesidad de contar con un manual de procedimientos para el reclutamiento y la selección de docentes en la escuela secundaria “Luz Saviñón”, surge la propuesta de este manual, en el cual se plantea de manera específica, los pasos a seguir para una adecuada contratación de personal docente a fin de que la rotación del mismo se vea disminuida al tener un buen acoplamiento con el cuerpo de trabajo de la institución. Se considera necesario diseñar este manual para sistematizar el proceso de selección del personal docente idóneo, que reúna satisfactoriamente las habilidades, conocimientos y requisitos para ocupar un puesto vacante, en forma eficaz y simplificada.

El manual esta dirigido al empresario que sí quiere cambiar, y que reconoce que el cambio le va a tomar algo de su tiempo, va a tener que cambiar sus hábitos y va a tener que compartir poder con otros (Giral, 1994).

Este trabajo se realizó en la escuela ya antes mencionada (Colegio “Luz Saviñón”) de 2003 – 2006 y se sigue utilizando. Con este manual se logró minimizar la deserción de personal docente, ya que se cuenta con perfiles idóneos para cada puesto docente.

Contexto laboral.

El nombre del colegio Luz Saviñón fue puesto en memoria del matrimonio entre Bartolomé Saviñón y su esposa Doña Luz Saviñón de Saviñón. Luz Saviñón de Saviñón en su testamento donó una cantidad para establecer el montepío "Luz Saviñón". Dejando indicaciones para que se adquiriese la casa ubicada en tacubaya en la esquina de Manuel Dublán y Rufina, donde se fundó el Colegio Luz Saviñón.

Por el mes de marzo de 1902, empezó a funcionar el colegio, habiéndose conseguido que los hermanos maristas se hicieran cargo de él.

Cuando fallece Luz Saviñón de Saviñón, se forma un patronato, integrado por Rafael Dondé, Ignacio Orvállanos y Francisco Javier Olivera. Se solicitó a la entonces junta de beneficencia privada la admisión de la fundación recién formada como asociación civil y desde entonces el colegio Luz Saviñón es Institución de Asistencia Privada.

Durante el movimiento revolucionario de 1910, pasó a manos de la secretaría de educación pública, fue entre 1948 – 1949 en que el colegio volvió a manos de la fundación ya mencionada y a la administración y dirección de los hermanos maristas. El doctor Gustavo Baz hizo gestión para ello.

El colegio es el más antiguo del barrio de tacubaya, el edificio perteneció en el siglo XVIII al obispo y virrey Juan Antonio Mendoza y Palafox, y muchos años más tarde fue residencia de Antonio López de Santa Ana.

El colegio cuenta con 16 aulas espaciosas, auditorio y amplios campos de recreación. En 1979 los hermanos maristas tuvieron que dejar el colegio por falta de dinero y de personal para atenderlo, y lo dejaron en manos de la junta de asistencia privada.

El día 10 de octubre de 1995 siendo presidente patrono la contadora pública Lourdes Lerdo de Tejada de Gómez del Campo, se realizó la inauguración de la construcción de 8 aulas para la sección secundaria. Los gastos de la

construcción los proporcionaron el Nacional Monte de Piedad y el colegio Luz Saviñón.

El lema del colegio interpreta las creencias de dicha fundación:

DUC IN ALTUM

Conducir, dirigirse, caminar hacia lo alto y lo noble.

Con objetivos como:

- Lograr una formación de los alumnos capaces de buscar el saber, de recrearlo, de reproducirlo, de retransmitirlo.
- Que el alumno logre un crecimiento en lo cognoscitivo, afectivo y psicomotriz.

Y considerando necesario:

- Desarrollar la capacidad, en los alumnos de:
 - investigación
 - observación
 - análisis
 - estudio
 - comunicación, etc.
- Fomentar el hábito de la lectura, de la limpieza, de trabajo individual y colectivo...
- Fortalecer e incrementar el respeto: por si mismos, por sus compañeros, por las autoridades en general por sus semejantes...
- Propiciar un ambiente, en la escuela, de cordialidad, de estudio...
- Incrementar la habilidad motriz, para así, mejorar la capacidad coordinativa de los alumnos.

Con ideales tales como:

1.- Educar en la libertad:

- * Preparar para la libre elección y decisión.
- * Ser libres por el conocimiento.

2.- Respetar la individualidad:

- * Aceptación de las diferentes individualidades.
- * Favorecer la creatividad, la expresión y la comunicación.

3.- Respetar la sociabilidad:

- * Ser como los demás.
- * Estar siempre en disposición de servir.
- * Poner a disposición de los demás nuestra riqueza (valores, conocimiento...)

4.- Llevar a la conquista de una autonomía:

- * En lo moral.
- * En lo individual y en lo social.
- * En lo físico y en lo afectivo.

5.- Conducir al éxito y aceptación positiva.

6.- Lograr que el educando formule y realice su propio proyecto de vida.

(Empezando por una autoestima)

La misión de la institución es:

Contribuir en la formación de los alumnos en esta sociedad, debe identificar y alentar las inteligencias no siempre apreciadas por las escuelas de hoy y de ayer. Para ello la escuela ha de tener en cuenta las grandes diferencias en los antecedentes, aptitudes y adquisiciones presentes de los alumnos en todas y cada una de las características que han de ser desarrolladas. La creciente

exploración de la naturaleza de estas diferencias no hace precisamente más fáciles la solución de los problemas escolares (Fundación Luz Saviñón, 2003).

La visión consiste en:

Formar hombres de buena voluntad que no engañen, no roben, ni maten: hombres universales que se identifiquen con todo el género humano, que sientan la inmortalidad como el ideal de la humanidad y no como algo elaborado por el hombre (Fundación Luz Saviñón, 2003).

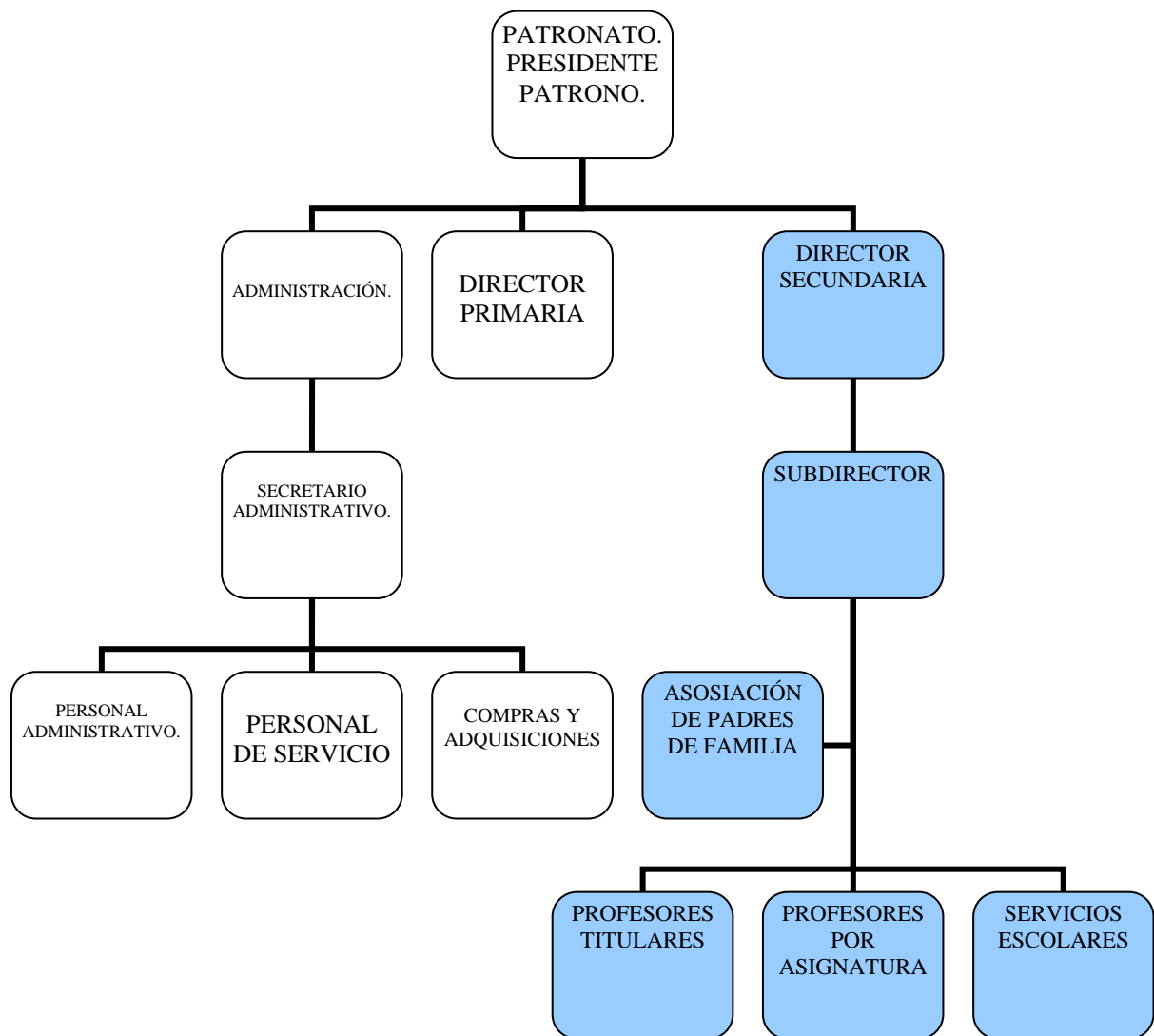
Considerando necesario:

- Formar para la convivencia social (Aprender a vivir con los demás).
- Desarrollar el lenguaje como herramienta del pensamiento. (Aprender hacer).
- Cuidar la construcción de la identidad personal. (Autoestima y autocuidado, aprender a ser).
- Fortalecer y confirmar el pensamiento científico. (Aprender a conocer).

La misión, visión y valores que la escuela presenta son elaborados por el patronato, que son los dueños de la escuela.

El colegio Luz Saviñón cuenta con los servicios de educación primaria y secundaria, en el área de educación secundaria hay una plantilla de 20 profesores, 18 frente a grupo, es decir, que imparten las distintas materias de nivel secundaria, y dos que son el director y subdirector de secundaria, el área administra de la misma sección se encuentra compartido con primaria, contando así con un secretario administrativo encargado de la contaduría, las compras y adquisiciones mobiliarias para el colegio encargado también de los pagos a los trabajadores, profesores, administrativos y de intendencia. El personal de intendencia esta integrado por 5 personas que ayudan al mantenimiento, aseo y cuidado del mobiliario escolar. A continuación se muestra la estructura del colegio en su organigrama.

ESTRUCTURA DEL COLEGIO LUZ SAVIÓN SECTOR SECUNDARIA.



Capítulo I. La organización.

1.1. Concepto.

Indudablemente, el hombre es incapaz de cubrir todas sus necesidades por sí mismo debido a que carece de: la capacidad, tiempo, fuerza y perseverancia necesarias; requiere apoyarse en los demás. Cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, están en ese momento hablando, de organización (Grados, 2003).

De las lecturas revisadas se presentan algunas definiciones de organización.

Alberns (1974) señala que organización es una estructura dentro de la cual se ejecutan las tareas administrativas y las operativas. El desarrollo de una estructura firme tiene generalmente una alta prioridad en el pensamiento de los ejecutivos.

Para Burk en Sexton (1997) es el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades.

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo (Robbins, 1998).

Rodríguez (2002) menciona que organización son aquellos entes que persiguen objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concentrada de individuos.

Montana (2004) lo describe como la entidad que hace posible que un grupo o un equipo trabajen juntos con más eficiencia de la que lograrían solos para alcanzar las metas.

Como se puede observar en las definiciones la mayoría de las personas han sido miembros de una "organización" equipos, clases, grupos sociales, culturales, etc., la organización promueve la colaboración y negociación entre

los individuos en un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la empresa.

Las definiciones mostradas por los diferentes autores consultados, dan referencia a la organización como sistemas diseñados para lograr metas y objetivos que persiguen las distintas empresas, es importante tener en cuenta el desarrollo que ha tenido la organización en el transcurso del tiempo y observar así, los cambios significativos que a traído para el hombre.

Las estrategias definidas por una empresa como señala Maristany (2000) se concretan en la organización que adopta para poder cumplir con las mismas.

1.2. Desarrollo.

La evolución de la organización, que muestra el siguiente cuadro (Chiavenato, 2001). Indica el periodo y los acontecimientos que la caracterizaban, son las tres etapas de la organización en el transcurso del siglo XX.

	Industrialización clásica.	Industrialización neoclásica.	Era de la información.
Periodo	1900 – 1950	1950 – 1990	Post. 1900
Estructura organizacional predominante.	Funcional, burocrática, rígida. Centralizada, piramidal e inflexible. Énfasis en los órganos.	Matricial. Hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipos interfuncionales.
Cultura Organizacional.	Teoría x. centrada en los valores y las tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento	Transición. Centrada en el presente, en lo cual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Centrada en el diseño futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el

	del <i>statu quo</i> . Valora la experiencia		conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios, graduales. Escasos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios; más rapidez en éstos.	Cambiable, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos.
Modo de tratar a las personas	Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control.	Como recursos organizacionales que deben ser administrados.	Como seres humanos preactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Administración de personas.

Se puede observar del cuadro anterior, cómo las tres etapas de la organización sufren modificaciones a lo largo del tiempo y cómo estas han pasado de ser, en su estructura organizacional rígida e inflexibles a ser fluidos y flexibles, en la cultura organizacional valorar más el conocimiento y la creatividad en vistas hacia el diseño a futuro sin dejar atrás la valoración de la experiencia, en el ambiente organizacional de generar pocos cambios y ser muy graduales a tener cambios grandes e intensos, de tratar a las personas como seres humanos dotados de inteligencia y habilidades que deben de ser desarrolladas manteniendo las relaciones industriales como administración de personas.

1.3. Importancia.

Para Rodríguez (2002) en muchas organizaciones los niveles organizacionales están separados teóricamente. Por ejemplo, en una universidad el consejo

universitario tiene responsabilidad estratégica, mientras que el rector, directores y jefes de departamento participan en asuntos de coordinación; y los profesores y los auxiliares de docencia, bajo este concepto, desarrollan las funciones operativas.

La estructura de una organización deberá diseñarse para identificar cada puesto e identificar las obligaciones y la responsabilidad por los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionado por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa (Koontz & Weihrich, 1990).

Guzmán (1971) señala que la organización es el orden creado en una comunidad, como orden jurídico que, por serlo, está orientado a la realización de la justicia y que, desde un punto de vista intrínseco, engendra la unidad de dicha agrupación.

Organizar no es un fin en sí mismo, es un proceso que se manifiesta en la planeación. Los conceptos básicos de organizar son: analizar, identificar y definir el trabajo a realizarse para cumplir con los objetivos de la empresa. Se debe crear una unidad de propósito, una división del trabajo, dotar de personal y contar con una estructura organizacional (Montana, 2004).

Las definiciones que muestran diferentes autores coinciden en el orden que la administración da a cualquier tipo de empresa, Mercado (2004) señala que organización es la estructura técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La función organizadora crea áreas definidas de autoridad y responsabilidad en una empresa, mejorando así el desarrollo de todas las actividades que se necesitan para alcanzar los objetivos y metas propuestas. La autoridad en una empresa, se ve reflejada en el derecho legal de ordenar a otros una acción y de

exigir su cumplimiento. Sin embargo, la obediencia se gana de varias maneras: por persuasión, motivación, sanciones, solicitudes, restricción o fuerza.

Una persona con autoridad, influye en la actividad o comportamiento de otro individuo o de un grupo, pero se debe emplear sin excesos y atropellos contra los subordinados. La función organizadora de la administración, reúne los recursos físicos y humanos en una forma coordinada, combinándolos adecuadamente para alcanzar los objetivos planeados.

La organización consta de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular, de acuerdo con un plan determinado, mencionaremos ahora, las dos clases de organización que existen, la formal e informal.

1.4. Organización Formal e informal.

Organización Formal.

Se llama formal a una organización, cuando las actividades de dos o más personas, están conscientemente coordinadas hacia un objetivo determinado. Lo más importante de una Organización Formal es el propósito común y consciente de las personas que se comunican entre sí, además están dispuestas a actuar y compartir un objetivo. La cooperación es un requisito indispensable para asegurar el buen trabajo colectivo y se puede alcanzar simplemente por medio de contacto diario (Rodríguez, 1992).

Cuando se dice que una organización es "formal", no hay en ello nada inherente inflexible o demasiado limitante. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia las metas del grupo y de la organización (Koontz & Weihrich, 1990).

Organización informal.

La organización informal es aquella que surge de una forma libre y espontánea sin un propósito consciente de trabajar en equipo. Puede ser cualquier actividad personal conjunta que surja de la camaradería, amistad o intereses comunes.

Son todas las relaciones establecidas entre las múltiples unidades de la organización y constituyen la expresión concreta de la organización informal y no tienen vinculaciones marcadas con las relaciones formales (Rodríguez, 1992). Consiste en el patrón de las relaciones permanentes que privan entre los empleados, sin tener en cuenta los cargos que desempeñan. Es posible que se produzcan interacciones entre los empleados porque estuvieron juntos en la escuela, porque son cuñados, porque uno admira al otro, porque trabajan el uno cerca del otro, porque viajan en el mismo transporte, o porque son vecinos del barrio (Bass, 1972).

Las relaciones informales establecidas en la organización pueden ayudar al logro de las metas organizacionales. Es mucho más fácil para el empleado pedir ayuda en un problema de organización a una persona que conoce y que incluso puede estar en un departamento diferente, que a alguien que sólo conoce de nombre en un organigrama (Koontz. Weihrich, 1990).

1.5. Tipos de organizaciones.

Tomando en cuenta que la organización es la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados por la empresa, se debe analizar que tipo de organización es la empresa. Así para Diverge (2004) los tipos de organización más usuales son:

1.- Lineal o militar

2.- Funcional o de Taylor

1.- Organización lineal o militar

Se originó con los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de la era medieval.

Es una organización muy simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, cada vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecidas.

Tiene una organización básica o primaria y forma un fundamento de la organización. Sus características son:

- Autoridad lineal y única: Es la autoridad del superior sobre los subordinados. Cada subordinado se reporta solamente a su superior, tiene un solo jefe y no recibe órdenes de ningún otro.
- Líneas formales de comunicación: La comunicación se establece a través de las líneas existentes en el organigrama. Cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.
- Organización formal: Es un sistema de tareas bien determinadas, cada una de estas tiene en si una determinada cantidad específica de autoridad, responsabilidad y deber de rendir cuentas.

Esta organización facilita la determinación de objetivos y políticas, es una forma de organización fija y predecible, lo que permite a la empresa anticipar sus futuros logros.

- Construcción de la organización interna: Los principales objetivos de la organización son: desarrollo, estabilidad e interacción. Esta última es la provisión de medios para que sus miembros se asocien, recíprocamente en actividades que hacen a la organización.

La actividad al tomar decisiones se concentra en una persona y tiene la responsabilidad básica del mando.

Las ventajas de que se concentran hacia la toma de decisiones son:

- a) Mayor facilidad en la toma de decisiones.
- b) No hay conflictos de autoridad.

- c) Es claro y sencillo.
- d) Es útil en las pequeñas empresas.
- e) La disciplina es fácil de mantener.

Las desventajas de que se concentran hacia la toma de decisiones son:

- a) Es rígida e inflexible.
- b) La organización depende de hombres clave.
- c) No fomenta la especialización.
- d) Los ejecutivos están saturados de trabajo, no se dedican a labores directivas si no que de operación simplemente.

2- Organización Funcional o de Taylor.

La organización funcional fue creada por Frederick Taylor y consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero ejecuten el menor número de funciones.

Las ventajas de la organización funcional son las siguientes:

- a) Mayor especialización
- b) Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona
- c) La división del trabajo es planeada.
- d) El trabajo manual se separa del intelectual
- e) Disminuye la presión sobre un sólo jefe.

Las desventajas de la organización funcional son:

- a) Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad lo que afecta la disciplina moral de los trabajadores.
- b) Se viola el principio de unidad de mando, lo que origina confusión.

El modelo a seguir dentro de una empresa será constituido por el tipo de organización que empleen y el funcionamiento que la organización vea en ella.

Las organizaciones como señala Rodríguez (2002) son un organismo social que está en interacción continua con su medio y logra un estado estable o de

equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de energía. Su supervivencia no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción. El sistema recibe suficientes recursos para mantener su operación, y saca los recursos transformados hacia el medio, en cantidad suficiente para que el ciclo continúe. El organismo recibe insumos de la sociedad en diversas formas: personal, materiales, dinero e información; transforma estos insumos en productos, servicios, y paga sueldos y salarios al personal del organismo para mantener su participación. El sistema organizacional puede estar integrado por subsistemas, pero se debe contar con una metodología adecuada para poderlo llevar a cabo, una serie de pasos que llamaremos proceso administrativo los cuales pueden estar de acuerdo con los siguientes criterios:

- ☆ Por la función o actividad, por ejemplo comercialización, producción, finanzas, etcétera.
- ☆ Por su naturaleza, por ejemplo hombres, máquinas, información, productos, etcétera.
- ☆ Por el nivel organizacional, por ejemplo estratégico, de coordinación y operativo.

Así, la estructura organizacional es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección y el control, como por ejemplo: de comunicación, de decisión, de comparación, de corrección, etc.; además, sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los planes y objetivos organizacionales.

Para Grados (2003) una empresa es una organización y se pueden clasificar de la siguiente forma:

Iniciativa privada.

Las empresas que constituyen la iniciativa privada están regidas por una asamblea de accionistas como máxima autoridad, aunque ésta es en sí una instancia administrativa que representa y compone el capital.

a) Empresas de producción.

La empresa de producción o transformación es la que recibe materias primas y las transforma en producto terminado, por ejemplo productos químicos, muebles coches, encendedores, cigarros, etc.

b) Empresas de servicio.

Este tipo de organizaciones se dedica a la venta de intangibles o a la prestación de servicios. El éxito que estas organizaciones puedan alcanzar estará determinado por la riqueza que se tenga en los recursos humanos con que se cuenta. Por lo tanto en la mayor parte de las empresas de servicio la mayor inversión será en recursos humanos y no en equipo material.

c) Empresas comerciales.

Este tipo de empresas se dedica a la exposición y distribución del producto, por lo que es un intermediario entre el fabricante y el consumidor.

Existen también las de:

- Sector público.

Sector Central. (Secretarías de estado, departamento del distrito federal y Procuraduría general de la república).

- Sector paraestatal.

Descentralizadas, desconcentradas, instituciones de crédito y seguros, empresas de participación estatal y fideicomisos estatales.

Capítulo II. Administración de recursos humanos.

2.1. Evolución.

Administrar implica la existencia de algo que ha de ser administrado. Ese “algo” es una organización; en el mundo de los negocios una corporación o posiblemente una sociedad (Miner, 1973).

La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento. Es trabajar con y mediante otras personas para lograr los objetivos, tanto de la organización como de sus miembros (Montana, 2004).

Cuando se habla de los orígenes de la administración, invariablemente se relaciona tal disciplina con los trabajos de Federico Taylor y Henry Farol, adjudicándoles indistintamente el título de “Padre de la administración”. Lo anterior se debe a que las obras de dichos autores corresponden, como señala Ríos (1985) al inicio de infinidad de trabajos que buscarían, de ahí en adelante, sistematizar el estudio de la nueva disciplina, el origen de la administración, como lo conocemos actualmente, parte de la realidad histórica derivada del nacimiento de la sociedad industrial, como una consecuencia y necesidad de ésta. Ambos autores responden a las necesidades del ambiente en que laboraban; sin embargo, sus aportaciones, indudablemente representaron un avance extraordinario, mismo que no se puede poner en duda, correspondiendo a ambos el mérito de haber sido los iniciadores más connotados de la ingeniería industrial y el estudio de la administración.

2.2. Concepto.

La administración para Rodríguez (2002) consiste en: la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de

satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal.

La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas organizacionales.

Gómez (2002) describe la aplicación efectiva del ciclo administrativo a los integrantes futuros y presentes de una organización, con la intención de poder alcanzar la razón de ser la misma, con la colaboración de estos integrantes.

Hay funciones administrativas primarias y secundarias, como señala Miner (1973) en las funciones administrativas primarias, la investigación identifica de manera consistente como importantes a cuatro funciones: planear, dirigir, coordinar y controlar, las funciones administrativas secundarias, además de estas cuatro, investigan otras que reciben apoyo considerable en algunos estudios, pero no en otros. Se trata de cubrir vacantes, representar y negociar.

La administración de Recursos Humanos trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones.

La administración de recursos humanos se refiere a la planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones. Los recursos humanos de una organización constan de los empleados de todos los niveles, sin importar sus funciones, ocupados en cualquiera de las actividades del organismo social. Un organismo social puede ser: una empresa industrial, una dependencia pública, un hospital, un hotel, una universidad, o una línea aérea (Rodríguez 2002).

El Proceso administrativo.

Los procesos administrativos son aquellos que permiten encauzar de manera efectiva, a la organización hacia el logro de sus planes y objetivos. La función

de administración abarca diversas variables de proceso: planeación, organización, integración de recursos, dirección, control y coordinación, fundamentales y necesarias para dirigir técnicamente a cualquier grupo de personas con objetivos comunes y ciertos recursos disponibles (Rodríguez, 1992). Para Urbina & Uribe (2005) el proceso administrativo se define como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

La administración de las organizaciones del siglo XXI, sin importar su giro o tamaño, es el arte de saber conjugar las actividades de planeación, organización, dirección y control para poder alcanzar la razón de ser de las mismas. Estas actividades no serían posibles sin tener recursos de distinta índole como los técnicos, económicos, humanos y de información (Gómez, 2000).

Anteriormente se denominaba Administración de Personal o Relaciones Industriales y se concebía como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, una especie de elemento de enlace, interpretador de las exigencias de la organización. Ahora como señala Chiavenato (2001) administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable.

La imposibilidad práctica de utilizar los mismos procedimientos en la administración de grandes grupos como son los organismos actuales (empresas, dependencias públicas), hace impredecible la sistematización de las relaciones entre los componentes de las mismas, a efectos de cumplir con eficiencia los objetivos para los cuales han sido creados.

Así, la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (Arias, 1990).

2.3. Subsistemas de la administración de recursos humanos.

La efectividad del subsistema de recursos humanos se puede evaluar en términos de su contribución a la efectividad con que una organización logra sus objetivos particulares. La administración de recursos humanos como sistema se compone de la unión de varios sucesos que facilitan el proceso. Un ejemplo conocido de un proceso de dotación de personal, que es un flujo de sucesos que tienen como resultado la continúa ocupación de vacantes dentro de una organización, este flujo se compone de sucesos tales como reclutamiento, selección, contratación, inducción. Algunos procesos como el de planeación o el de dotación de personal son comunes a todas las organizaciones (Rodríguez 2002).

El subsistema de Administración abarca, todos aquellos departamentos que podríamos denominar “staff funcionales” de la empresa. Su actividad se relaciona con la información (entendida ésta en términos muy generales y abarcando también al dinero y su gestión). Por ello, su función es de naturaleza generalista, apoyando la coordinación de la empresa como conjunto y permitiendo la actividad de los demás subsistemas, al proporcionarles los recursos necesarios para realizar sus funciones. También se ocupa de representar a la empresa frente a terceros, garantizando que aquella, en tanto entidad jurídica, cumple con la legislación vigente (Peláez, 2006).

El carácter generalista propio de este subsistema, en su naturaleza y funciones, no se ve significativamente afectado por la índole específica del proceso productivo.

El sistema organizacional esta integrado por subsistemas, los cuales pueden estar de acuerdo con los siguientes criterios:

- Por la función o actividad, por ejemplo comercialización, producción, finanzas, etcétera.
- Por su naturaleza, por ejemplo hombres, máquinas, información, productos, etcétera.

- Por el nivel organizacional, por ejemplo estratégico, de coordinación y operativo.

Un subsistema puede estar compuesto por diversos subsistemas, es decir, por partes que forman una unidad pero cuyo funcionamiento sólo tiene sentido como parte de un sistema más amplio, es decir, una empresa está formada por subsistemas o áreas.

Capítulo III. Reclutamiento y selección.

3.1. Concepto de reclutamiento y selección.

El reclutamiento y la selección constituyen elementos importantes en la administración de recursos humanos debido a que las organizaciones se encuentran compuestas principalmente por personas que a través de su trabajo y capacidades llevan a cabo el objeto empresarial, así que su selección habrá de ser óptima si se quieren obtener resultados excelentes.

Definiciones.

Tomando en cuenta que la parte fundamental de cualquier organización es el recurso humano. Grados (2003) define el reclutamiento de personal como “la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (p. 165). El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Para López (2007). La selección de personal es una tarea artesanal donde se asiste a otros en la delicada tarea de saber con quienes compartirán sus jornadas de trabajo y, en última instancia, construirán el edificio social de la empresa. El aporte del psicólogo a la tarea de la selección de personal consiste en ampliar la visión acerca de los recursos que las personas pueden aportar en el desempeño de una función determinada y en un contexto específico.

3.2. El reclutamiento.

El reclutamiento de personal es aquel que requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, para que de esta manera los mejores elementos sean tomados en cuenta para la apertura actual o futura de nuevos puestos (Martínez, 1994).

Para Aguirre (1999) es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y

con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad de datos suficiente para establecer de modo adecuado el proceso de selección. Chiavenato (2001) señala la necesidad de reclutamiento a partir de los datos sobre las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que esta necesita para la consecución de sus objetivos, una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

Con las anteriores definiciones se muestra el punto clave del reclutamiento que como lo señala Gómez (2000) es la función de localizar e invitar elementos que potencialmente se pueden incorporar a la organización y ocupar un puesto en la misma.

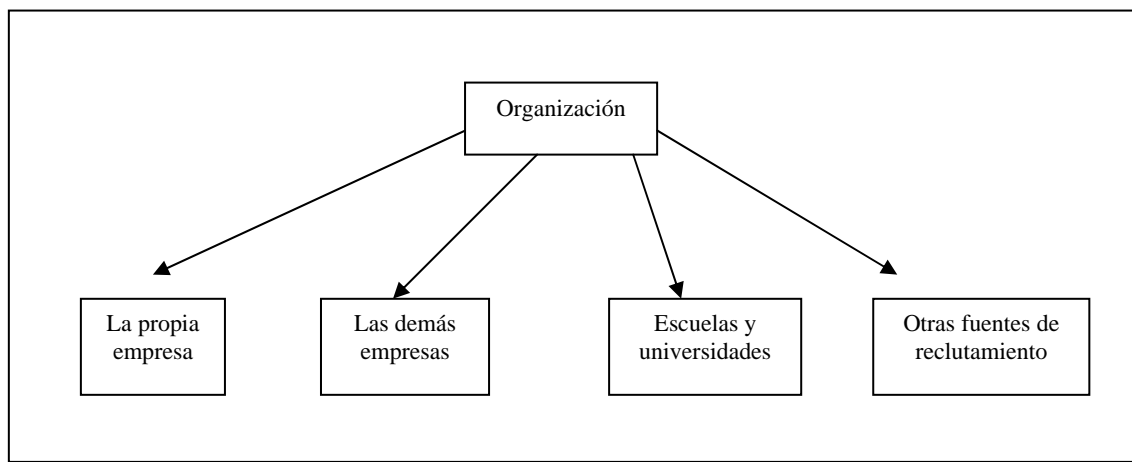
Para concluir qué es reclutamiento y comprender su función, se retoma la definición de Bayón (1998) que señala al reclutamiento como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Dentro del proceso de reclutamiento existen diversas fases, Chiavenato (2001) señala 2 técnicas de reclutamiento aplicables:

- 1.- La investigación interna: que es lo que la organización requiere como las personas necesarias para la tarea organizacional.
- 2.- La investigación externa: que es lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle, las fuentes de reclutamiento que localizan y contactan.

Las fuentes de reclutamiento tradicionales como las que expone Arias (1990) son en primera instancia las que se pueden encontrar dentro de la empresa, a esto le llama reclutamiento interno, y las fuentes externas pueden ser las agencias llamadas de empleo, medios publicitarios, universidades bolsas de trabajo etc.

El siguiente cuadro muestra las fuentes de reclutamiento en el mercado de recursos humanos según Chiavenato, (2001).



¿Cuándo se necesita de un reclutado?

1. En el momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica.
2. Cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas o la organización (Grados 2003).

Ya que sabemos cuando se necesita un reclutado el mismo autor nos señala cuales son las fuentes de reclutamiento:

Fuentes de Reclutamiento.

Fuentes internas.

Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno.

Mencionaremos algunas que juegan un papel importante en la empresa y se explicaran las más adecuadas para este trabajo.

1. Archivo o cartera de personal:

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizadas, por haber sido cubierta la vacante en cuestión.

2. Familiares y recomendados:

Se hace uso de esta fuente cuando boletinamos las vacantes entre nuestros propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

3. Promoción o transferencia interna de personal:

Esto sucede cuando el psicólogo encargado estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido o transferido, según al puesto vacante.

Fuentes externas.

Son aquéllas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Dentro de estas encontramos:

1. Profesionales y educativas

Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser: universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, institutos, etc. En estas organizaciones se puede encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa.

2. Bolsas de trabajo

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador.

3. La puerta de la calle

Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude en forma espontánea.

Medios de reclutamiento.

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencial de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos.

1. Prensa.

Este medio es el más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplea básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esté trabajando. En el caso de las personas que están buscando trabajo, se utilizan los anuncios interiores, que tienen la ventaja de ser los más económicos.

2. Grupos de intercambio.

Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están localizados cerca de nuestra empresa.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

3.3. La selección.

La selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización (Aguirre, 1999).

Para Grados (2003) la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador para el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

Estos últimos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto que hace posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y, específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables. Podemos decir entonces que la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Las técnicas y procesos para la selección consisten en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados como lo cita Palomino (1988) la selección de personal es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que le permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y en el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo mas satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Antes de analizar el sistema de empleo, los pasos en la selección que nos permitan tomar decisiones con menor riesgo, los lineamientos a tener en cuenta dentro de un proceso de selección que compromete a la línea y al personal, y conocer algunas técnicas de entrevista, se hace necesario entender el contexto. (Aquino & Vola, 1996).

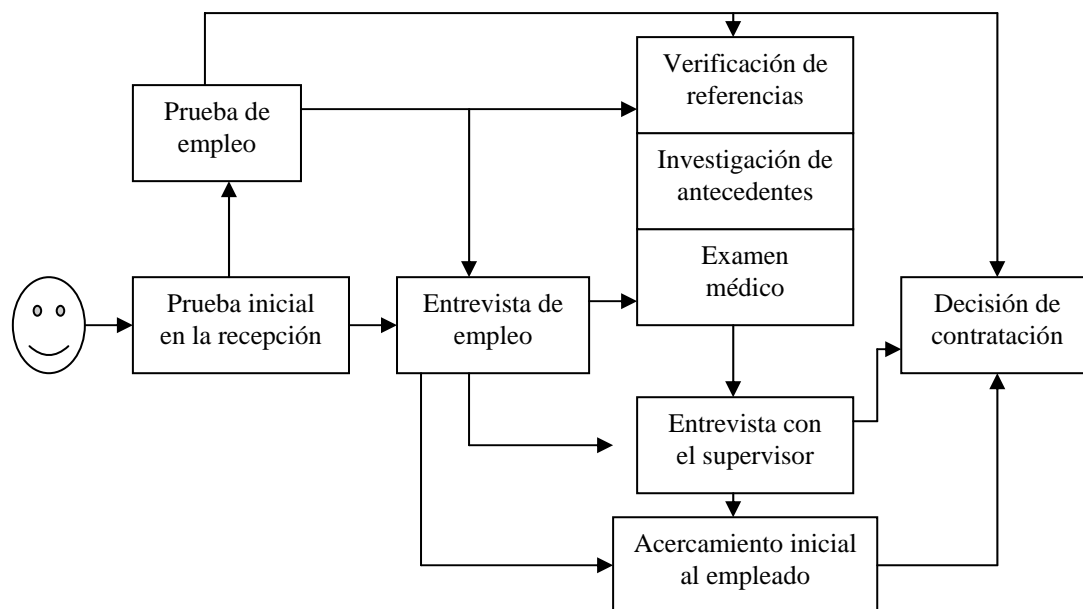
Para Grados (2003) la selección es una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. Esta definición hace hincapié en la necesidad de proveer de capital humano correcto a cada puesto.

En forma general Maristany (2000) señala que la selección es el proceso de cobertura de una vacante, desde la decisión de cobertura hasta el ingreso de la persona. Observando que el proceso de selección como señala Amaro (1990) queda iniciado con la misma presentación de la solicitud, puesto que desde ese momento se da inicio a la evaluación de los candidatos

Definiendo la selección como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado (Arias, 1989). Es necesario entender el proceso por el que se seleccionan a los candidatos, se les entrevista y se le toma la decisión de contratarlos (Montana 2004). Chiavenato (2004) señala que es el objetivo básico, seleccionar, escoger y clasificar los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización.

Para Gómez (2002) el proceso de selección en líneas generales consiste en: a) Elaborar una primera entrevista para conocer datos generales del candidato, b) Aplicación de exámenes de habilidades, inteligencia y personalidad al candidato, c) Elaborar una segunda entrevista donde se preguntaran datos más específicos como escuelas de procedencia, promedio de la carrera, cursos, experiencia, etc., d) Verificación de referencias y exámenes médicos y e) Tomando en cuenta los resultados arrojados por los incisos anteriores se le hará una oferta formal al seleccionado.

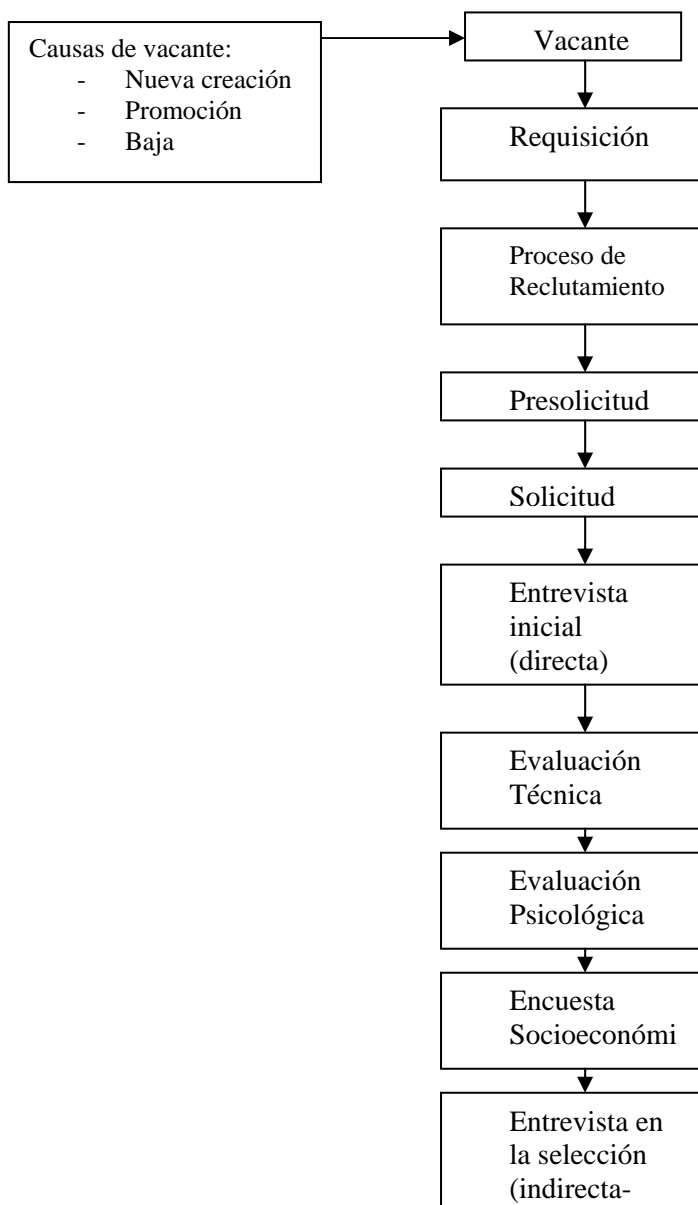
Montana (2004) señala el proceso de selección en el siguiente esquema:

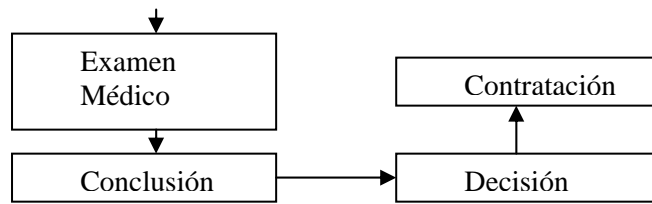


La prueba inicial de recepción está marcada por dos salidas, ya sea que al candidato se le haga una prueba de empleo o una entrevista de empleo, esto depende del área o departamento al que se le quiera enviar, en caso de que la persona sea mandada a una entrevista de empleo, pasará por los exámenes médicos correspondientes, la entrevista con el supervisor, el acercamiento

inicial como empleado y por último se tomara la decisión de contratarlo o no, en caso de que al seleccionado se le mande a prueba de empleo tendrá que pasar por los mismos pasos solo que antes de llegar a ellos tendrá que pasar por las verificaciones de referencias del seleccionado y la investigación de antecedentes para así poder continuar con el proceso de selección.

A continuación se presenta el esquema que Grados (2003) muestra del proceso de selección de personal





El psicólogo, dentro del proceso de selección, evalúa conocimientos mediante los instrumentos adecuados que el diseña, el esquema anterior muestra como es la elección de las técnicas de selección una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden ser (Grados, 2003):

- ✿ Evaluación psicológica: Se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Los tres niveles en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- a) Nivel obrero u operativo.
- b) Nivel medio o mandos intermedios.
- c) Nivel ejecutivo o gerencia.

Una batería de pruebas psicológicas incluye los siguientes aspectos básicos.

- ✿ Inteligencia: Se refiere a la medición de las capacidades para resolver situaciones del entorno a través de los siguientes factores:
 - a) Factor general de la inteligencia (factor g)
 - b) Factores específicos de la inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

- ✿ Habilidad: Se refiere a la medición de las capacidades más desarrolladas, como la comunicación oral o escrita, ventas, etc.
- ✿ Personalidad: Medición de los factores del estilo de afrontamiento a la vida de la persona.

Dependiendo del lugar donde se ubique el proceso de selección se adecuaran las pruebas necesarias, ya que diferentes autores hacen su clasificación de acuerdo a sus necesidades, como Chiavenato (2001) donde clasifica las técnicas de selección en 5 grupos: 1) Entrevista de selección. 2) Pruebas de conocimientos o capacidad. 3) pruebas psicométricas. 4) Pruebas de personalidad y 5) técnicas de simulación, sin embargo para fines del manual la clasificación hecha por este autor no corresponde a lo requerido por la institución.

Otros autores definen los medios de selección, Maristany (2000) señala que una vez determinado el contacto que resulte más útil para el caso a tratar, se debe definir los medios de selección, los cuales pueden ser los siguientes:

- 1.- Archivos de candidatos; que es un medio de selección que permite celeridad y economía en el proceso.
- 2.- Currículum; Donde podemos observar como las dificultades para encontrar empleo han ido mejorando los mismos y la elaboración arroja más datos precisos del candidato.
- 3.- Entrevistas; las entrevistas de selección permiten transmitir una gran cantidad de elementos propios de nuestra manera de ser grupal y personal que no transmitimos a quienes nos ayudan en la selección por que no es posible, por desconocimiento o porque no deseamos exponerlos ante el selector que nos ayuda.

4.- Referencias; La búsqueda de referencias es una pérdida de tiempo. Es natural que la referencia sea buena porque pocas personas quieren perjudicar a otras con malas referencias.

5.- Antecedentes policiales: Quienes proveen estos servicios pueden sentir que tienen que dar de vez en cuando algún resultado dudoso para justificar que cobran por el servicio y existen ciertas circunstancias sociales que no son comprobables y que descalifican a una persona.

6.- Estudios vecinales: Son una variante de la investigación de antecedentes. Consiste en preguntar por el candidato en el barrio. Es una forma ominosa de poner en sospecha a esa persona en su barrio sin darle oportunidad de aclaración.

7.- Pruebas técnicas.- Son útiles cuando el tipo de tarea permiten hacer un examen específico.

8.- Pruebas psicológicas: Habitualmente no se cuenta con un especialista en psicología. Para hacer estas pruebas hay que buscar a alguien que merezca nuestra confianza, tanto como profesional honesto cuanto como conocedor de lo que es una empresa. Quien haga la prueba psicológica debe de conocer el puesto que ocupara la persona y es conveniente que también conozca a las personas con las que trabajará el candidato.

Estos medios de selección se ajustan a las necesidades de la empresa, ya que cada organización trabaja de manera distinta y lo que es funcional para alguna empresa para otra no lo es.

Arias (1990) señala los elementos de la selección para que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana, los elementos son los siguientes:

1.- Vacante: el proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular, la disponibilidad de una tarea a realizar o un puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

2.- Requisición: el reemplazo y el puesto de nueva creación, se notificara a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario, sueldo.

3.- Análisis y valuación de puestos: recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objetivo de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagarse. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

4.- Inventario de recursos humanos: el siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestan actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

5.- Fuentes de reclutamiento: de no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de

reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

6.- Solicitud de empleo: localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

7.- Entrevista inicial o preliminar: esta entrevista pretende “detectar” de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objetivo de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

8.- Decisión final: con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Como observamos los diferentes autores citados hacen mención a una serie de pasos para la toma de decisión en la selección, Es responsabilidad de la empresa establecer que seguimiento hará para lograr un óptimo desarrollo.

Establecido ya el proceso de reclutamiento y selección, y teniendo candidatos viables a los puestos disponibles, es necesario implementar manuales los cuales sirvan como guía para conseguir y mantener al candidato idóneo.

Capítulo IV. Manuales Administrativos.

La necesidad de contar con un proceso ordenado y sistematizado de las funciones que cada empleado debe hacer en su puesto trae la necesidad de diseñar manuales administrativos, en este capítulo analizaremos algunos autores y sus conceptos sobre los manuales administrativos.

A continuación se muestran algunas definiciones sobre lo que es un manual.

4.1. Concepto

Para Diamon (1983) los manuales son un medio de comunicación muy especializado y requiere habilidades de comunicación especializadas – habilidades que normalmente no se aprenden en la escuela o en el trabajo.

Rodríguez (1992) menciona las definiciones de los siguientes autores:

Duhal Graus Miguel A. lo define como: “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para el mejor ejecución del trabajo” (p. 87).

Ferry G.R. lo define así: “es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa” (p. 62).

Continolo G. lo define como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo” (p. 45).

Rodríguez (1992) define a los manuales como: “un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad” (p. 67).

Las definiciones antes mencionadas muestran como el manual es un instrumento de control el cual permite que el personal sepa actuar ante determinados sucesos operacionales dentro de la empresa.

Objetivos de los manuales

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

En tanto que Rodríguez hace el señalamiento del uso del manual para comunicar información, Diamond (1983) muestra ocho buenas razones de por qué es necesario el uso de manuales:

1. Proporcionar al usuario un sistema de referencia común y estandarizado. Cada uno de los interesados posee exactamente la misma información y opera conforme a las mismas reglas.
2. Proporcionar documentación. El manual estudia las políticas y los procedimientos de la organización, de modo que esta información no queda simplemente almacenada en el cerebro de unas cuantas personas. Esta información vital no se pierde cuando algunas de las personas claves abandonan la compañía. Además, al desarrollar un

manual, la empresa a menudo se ve obligada a aclarar políticas dudosas o mal definidas y a simplificar procedimientos complejos.

3. Sirve como sistema de archivo portátil y fácil de usar. Las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez y facilidad sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo.
4. Tiene una influencia definitiva. Una política corporativa claramente especificada en un manual oficial tiene más impacto que un memorandum hecho hace tres años escondido en algún lugar del archivo, o cuyo originador ha dejado la compañía.
5. Los manuales ayudan a los usuarios a obrar de acuerdo con los reglamentos del gobierno federal y otros cuerpos reguladores.
6. Los manuales ahorran tiempo y aseguran respuestas exactas. Los empleados pueden “consultar el libro” en lugar de preguntar a alguien que pueda o no conocer la respuesta correcta.
7. Los manuales sirven como instrumentos de adiestramiento para nuevos empleados, ayudándoles a conocer correctamente sus funciones desde el principio. Muchos manuales se desarrollan específicamente como auxiliares de adiestramiento.
8. Los manuales reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar.

Estos ocho puntos dan una idea general de la utilidad de los manuales, pero para poder entender con más detalle cada una de su función se necesita clasificar los manuales.

Rodríguez (1992) hace mención que el objetivo principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, acerca de los aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

La necesidad de contar con manuales de procedimiento en las organizaciones se ha vuelto imperativa en función de que son instrumentos que apoyan la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos, se encuentran, en forma metódica los elementos fundamentales para el adecuado y oportuno desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en cualquier institución (González, 1998).

Si bien los autores mencionados coinciden en la función de los manuales como base para una buena instrucción de los procesos a seguir de los determinados puestos existentes en una organización, es también importante conocer los antecedentes de los manuales.

Antecedentes.

Rodríguez (1992) menciona que la historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el periodo de la segunda guerra mundial es cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.). La falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra generaron la necesidad de formular manuales detallados.

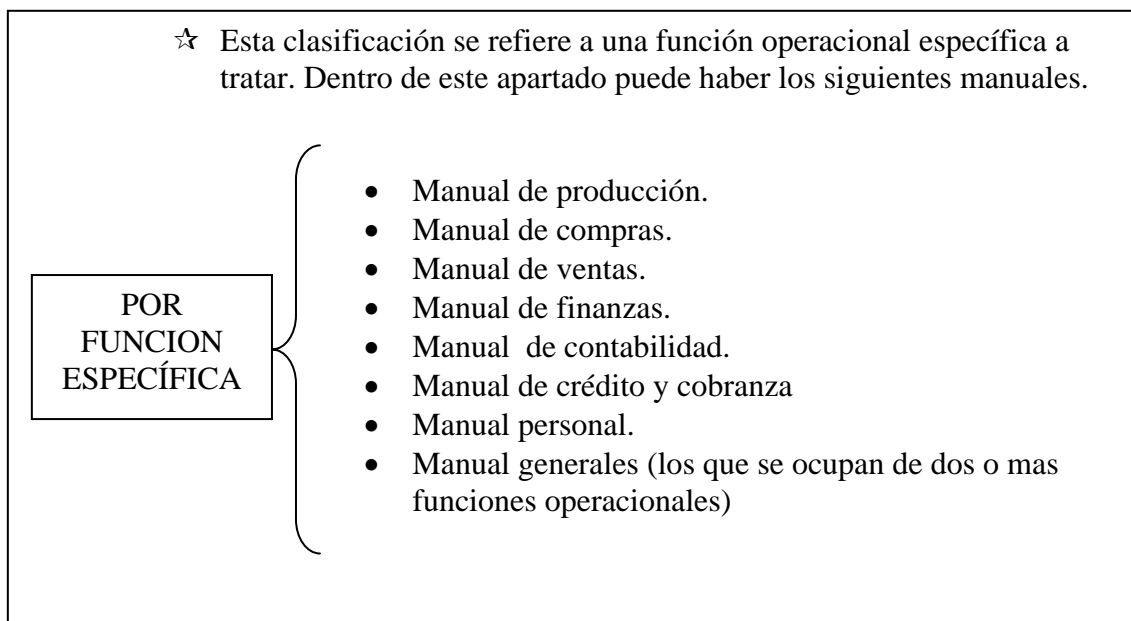
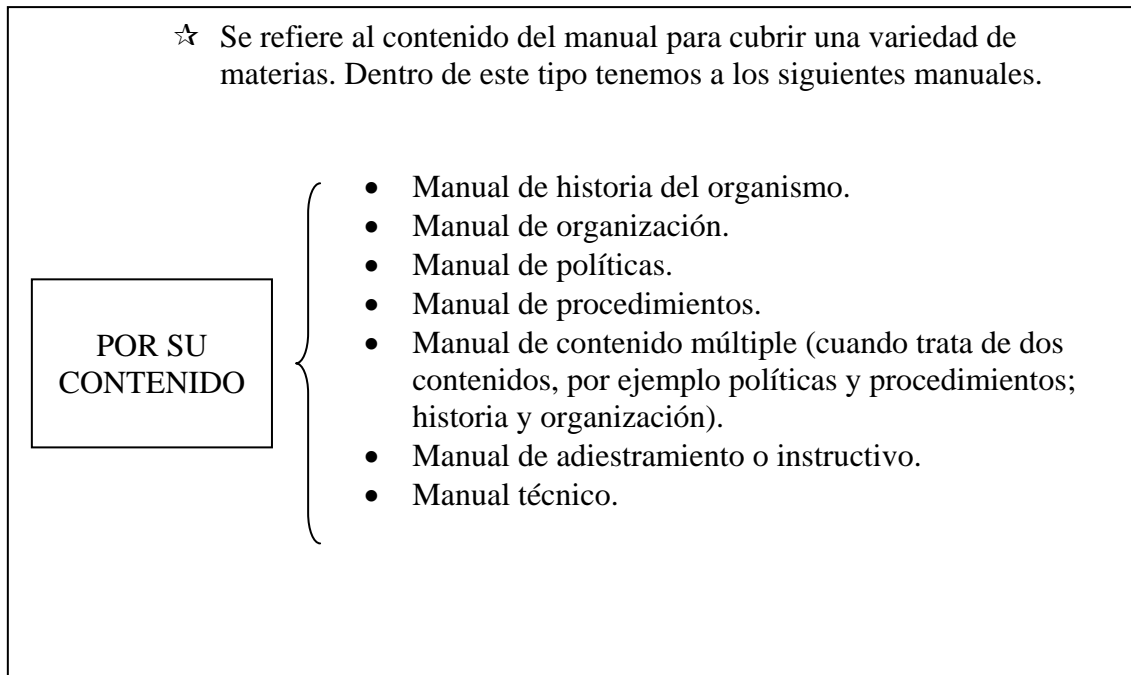
Con el transcurso de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas (claros, concisos y prácticos), y aplicándolos a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.).

4.2. Clasificación.

Los organismos diferentes (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. En ciertos casos, sólo sirve a un objetivo; y en otros, se logran varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas

necesidades. Existen diferentes clases de manuales, a continuación se muestra una clasificación de éstos.

Los organismos diferentes tanto públicos como privados tienen necesidades de manuales diferentes. (Rodríguez, 1992) los clasifica de la siguiente forma:



El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

A continuación mencionaremos de manera resumida las características de cada uno de los manuales.

Por su contenido.

- **MANUAL DE HISTORIA.** Su propósito es proporcionar información sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.
- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN.** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, las relaciones.
- **MANUAL DE POLÍTICAS.** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.

c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc. (Rodríguez, 1992):

- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (cómo hacer cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos preescritos a realizar su trabajo.

- **MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE.** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

Para Diamond (1983) existen casi tantas clases diferentes de manuales como razones para escribirlos; algunas de las principales son las siguientes:

De políticas o normas. La piedra angular de la mayoría de los sistemas de manuales. Los manuales de políticas o normas estudian las reglas de la organización.

De procedimientos. Un manual de procedimientos es el libro de los “comos”, “cómo agarrar una cuenta nueva al libro mayor general” y “cómo resolver una reclamación por daños a un cliente”. Los manuales de procedimiento también se conocen como manuales de operaciones.

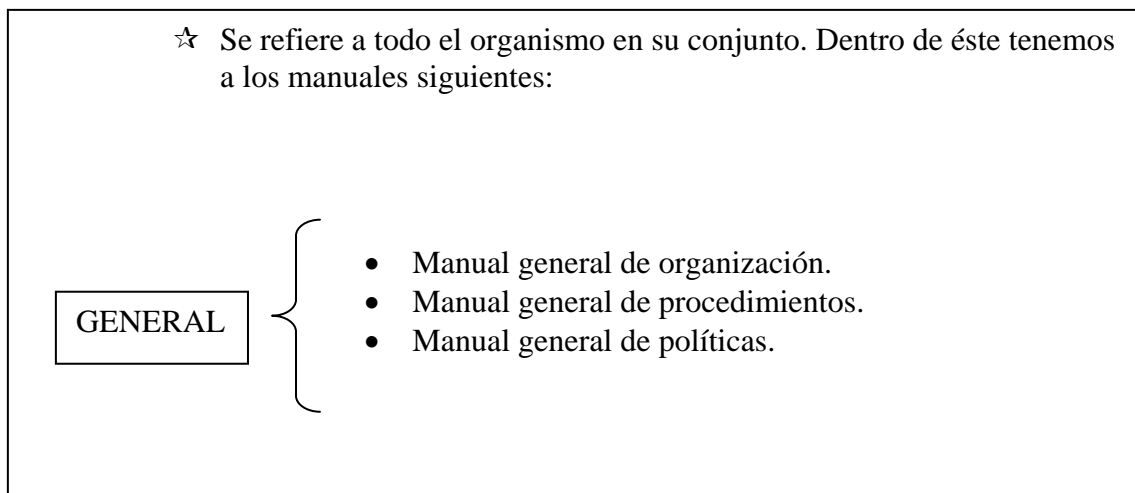
De políticas y procedimientos. Una combinación de las dos categorías anteriores, esta clase de manual posee sus propios problemas

especiales. En las grandes organizaciones con frecuencia llegan a ser extremadamente voluminosos e incómodos. Por esta razón, a menudo es preferible tener manuales de políticas y manuales de procedimientos. Sin embargo en organizaciones muy pequeñas o en un solo departamento se puede combinar a veces en un único volumen.

De adiestramiento o instructivo. Estos manuales que explican cómo hacer las cosas, son comúnmente más detallados que los de procedimientos. La suposición en la que se basa el manual de adiestramiento es que el usuario tiene muy poco, si lo tiene, conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo un manual de adiestramiento le dice al empleado cómo encender la terminal de la computadora y “emitir su señal”, mientras que un manual de procedimientos omitirá esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. Los manuales de adiestramiento también emplean técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para comprobar el nivel de comprensión material por el usuario.

De referencia o consulta. Algunos manuales se usan esencialmente como instrumentos de referencia. Este tipo de manuales puede contener listas de material o equipo, requisitos del servicio de cuentas o cualquier información (que no sean las normas o los procedimientos) que los empleados deben consultar ocasionalmente.

Rodríguez (1992) hace la siguiente clasificación de manuales de acuerdo al ámbito de aplicación.



☆ Básicamente se refiere al contenido de información de una unidad orgánica. Dentro de esta clasificación tenemos a los manuales siguientes.

ESPECIFICO.

- Manual específico.
- Manual de reclutamiento y selección.
- Manual específico de auditoría interna.
- Manual específico de políticas de personal.
- Manual específico de procedimiento de tesorería.

A continuación se menciona de manera resumida las características de cada uno de estos tipos de manuales.

GENERAL.

- ✿ MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN. Este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
- ✿ MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTO. Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
- ✿ MANUAL GENERAL DE POLÍTICAS. Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal pueda actuar de acuerdo a condiciones generales.
- ✿ MANUAL ESPECÍFICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. Se refiere a una parte de un área específica (PERSONAL). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.
- ✿ MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORÍA INTERNA. Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados

grupos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna, en forma particular.

4.3. Manual de procedimientos.

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas, radica principalmente en el aspecto de llegar a uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra este modo, debe establecerse como el procedimiento que precisamente ha de seguirse (Rodríguez, 1992).

El Manual de procedimientos es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que integran el manual (Secretaría de comercio, 1982).

Mendoza (2002) señala que es un documento donde se describen las distintas actividades de un proceso.

Objetivo del manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos básicos para coordinación, dirección y control administrativo, y que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización. Los objetivos del manual de procedimientos según Rodríguez, (1992) son:

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se componen cada uno de los procedimientos.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.

- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Mendoza (2002) señala que los manuales sirven para:

- a) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- b) Facilitar las labores de auditoria.
- c) Enseñar el trabajo a nuevos empleados.
- d) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- e) Facilitar la supervisión del trabajo.
- f) Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.

Tipos de manuales de procedimiento.

De manera general, los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimiento de fábrica. También pueden referirse:

- ✳ A tareas y trabajos individuales; por ejemplo como operar una máquina de contabilidad.
- ✳ A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo: el manual de reclutamiento y selección de personal.
- ✳ A prácticas generales en un área determinada de actividad, por ejemplo: manual de procedimientos de ventas, manual de producción, manual de finanzas.

También se puede clasificar de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en:

- ✿ Manual de procedimientos general. Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- ✿ Manual de procedimientos específico. Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Los manuales suelen contener [información](#) y ejemplos de [formularios](#), autorizaciones o [documentos](#) necesarios, máquinas o equipo de [oficina](#) a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto [desarrollo](#) de las actividades dentro de [la empresa](#). En ellos se encuentran registrados y transmitidos sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la [evaluación](#) y [control interno](#) y su vigilancia, la [consciencia](#) en los empleados y en sus jefes de que [el trabajo](#) se está realizando o no adecuadamente.

4.4. Manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal docente en una escuela secundaria particular.

Planteamiento del problema:

El colegio Luz Saviñón presentaba la siguiente problemática:

1.- No contaba con un proceso de Reclutamiento y Selección de personal docente, dicha selección era exclusiva del director de secundaria la cual únicamente contrataba por recomendaciones. No existía un proceso que filtrara a los candidatos docentes más adecuados a la empresa y al puesto específico.

2.- La rotación del personal docente, en los ciclos escolares 2000 – 2001, 2001 – 2002, 2002 -2003, fue de 3 bajas docentes en cada ciclo escolar, es decir de 2000 al 2003, 9 maestros se retiraron del plantel de un total de 18 profesores frente a grupo, la rotación fue de un 50% en tres años. Es entonces cuando el director de secundaria pide, al psicólogo de la escuela, que elaboré un procedimiento el cual lleve a la creación de un manual para la contratación de personal docente.

Objetivo General.

Elaborar un manual de reclutamiento y selección para personal docente en el colegio Luz Saviñón sección secundaria.

Objetivo Particular.

Disminuir el índice de rotación que sufre el personal docente.

Procedimiento:

1.- De febrero de 2003 a marzo de 2003, la elaboración estuvo a cargo del profesor de orientación vocacional que también es psicólogo laboral, utilizando elementos teóricos de diferentes autores tales como: Arias Galicia, Jaime Grados, Idalberto Chiavenato y Patrick Montana. Básicamente el trabajo consistió en elaborar los diferentes formatos, que se consideraron necesarios para apoyar el proceso de reclutamiento y selección.

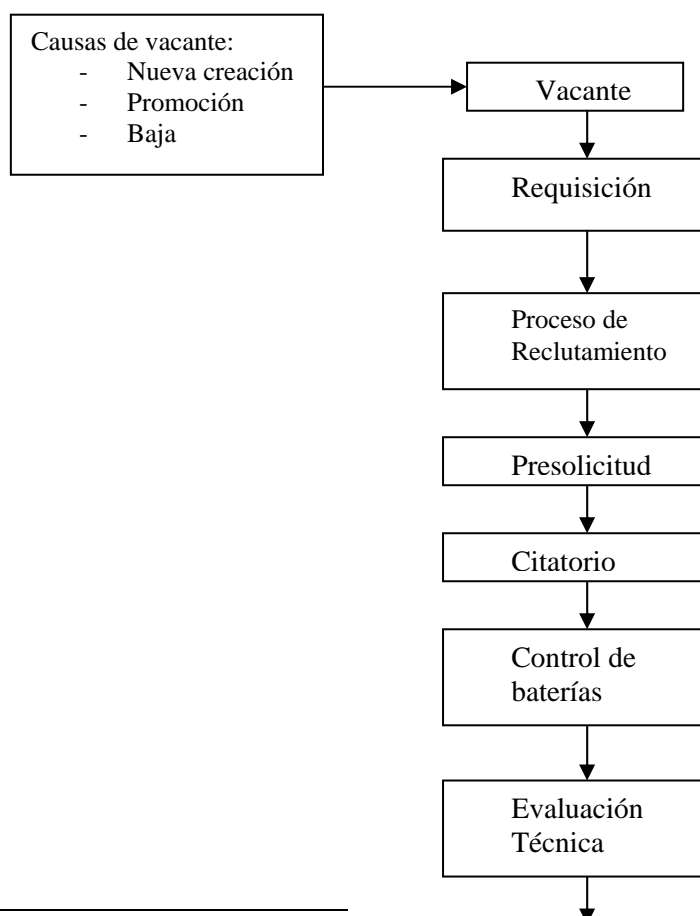
2.- Para la elaboración de la requisición, la presolicitud, la solicitud de empleo y la entrevista¹, se consultaron los ejemplos que Jaime Grados da sobre el tema y se adecuaron a lo que se consideró necesario para el colegio.

¹Los formatos pueden ser consultados en la página 61 “anexos”.

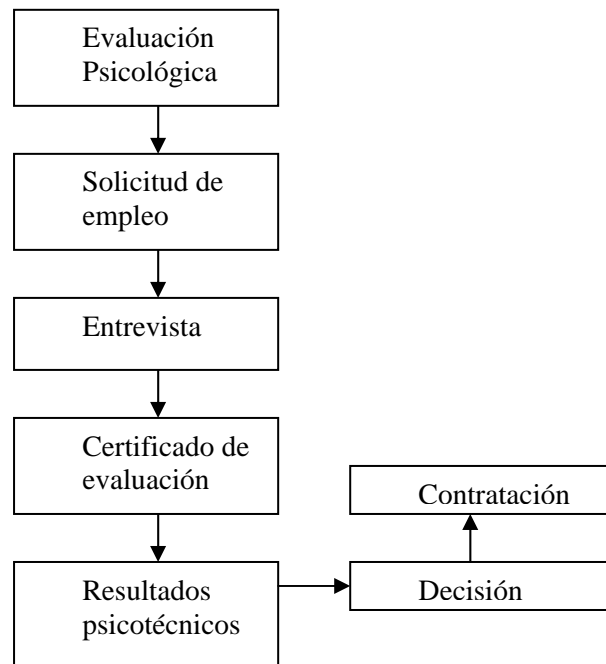
3.- Se descarto el formato de exámenes médicos que Jaime Grados propone, ya que al mostrarlos a la dirección de secundaria el rechazo fue rotundo por cuestiones de tiempo y dinero.

4.- Para la elaboración del citatorio, el control de baterías, el certificado de evaluación y los resultados psicotécnicos², se consultaron autores como Arias Galicia, Jaime Grados, Idalberto Chiavenato y Patrick Montana, en base a estos, el profesor de orientación elaboró los formatos para la institución.

5.- Las características personales del entrevistado (anexo 1), así como el perfil (anexo 2) y las funciones del maestro (anexo 3) y del titular (anexo 4), fueron proporcionadas por el colegio para que en base a estos lineamientos se pudiera obtener, de la entrevista, los candidatos adecuados para la institución. El producto de este trabajo fue el manual de reclutamiento y selección de personal docente, donde la estructura de dicho proceso queda de la siguiente forma:



²Los formatos pueden ser consultados en la página 61 "anexos".



Para escoger las pruebas a utilizar en el manual, se solicito elaborar primero un análisis de puesto, pero la institución no lo permitió y únicamente proporciono los formatos de perfil y funciones del maestro y titular. Las pruebas que se tomaron en cuenta para ser aplicadas en el proceso de selección fueron escogidas debido a que sus formatos son fáciles de aplicar, fáciles de calificar y arrojan resultados funcionales para la organización.

El siguiente esquema muestra las diferentes pruebas a aplicarse a los candidatos para el puesto docente, en la prueba de habilidad, se seleccionaran ejercicios sobre la materia que pueda impartir, dependiendo el caso (español, matemáticas, etc.), dichos ejercicios se tomaran de exámenes extraordinarios que han sido elaborados por profesores anteriores que ocupaba ese puesto.



Beta II R { Factor "e". Instrumento que mide la inteligencia verbal del individuo y ofrece el C.I. contiene 5 aspectos a evaluar: aprendizaje, abstracción, atención y sentido común.

no

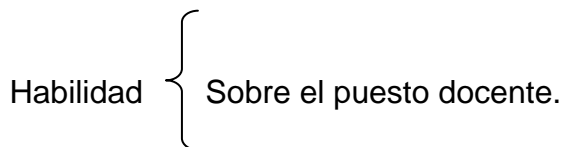
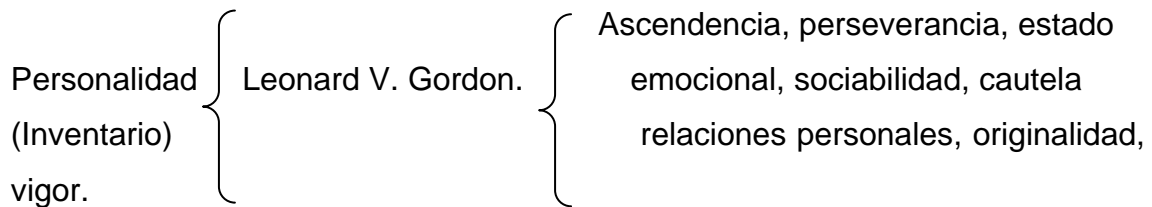
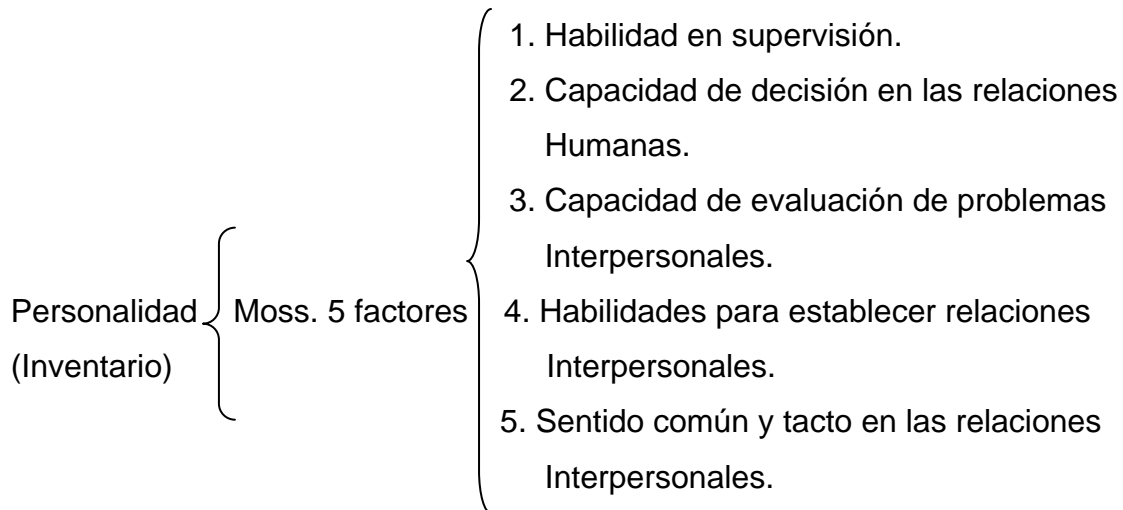
Inteligencia observación,

Wonderlink { Factor "g" Provee una estimación de la inteligencia en personas adultas, mediante la mediación de habilidades de razonamiento lógico numérico y espacial.

El factor "e" se relaciona a los aspectos a evaluar para arroja el resultado de C.I. Se toma en consideración los 5 aspectos a evaluar, en el caso del Beta II R, y así se obtiene el resultado C.I.

Técnicamente, el examen es una medición de la "g gerencial", que es el factor primario entre los muchos factores que integran la capacidad intelectual. Esto indicaría la capacidad de la persona para identificar el grado de aprendizaje, la resolución de problemas, así como la efectividad en los procesos de comunicación.

Personalidad { Machover
(Proyectiva)



4.5. Análisis y resultados.

Para hacer el análisis de los resultados que arroja el manual, primero observaremos cual era la rotación de personal docente que sufría el colegio Luz Saviñón antes de implementarse dicho manual.

En el ciclo escolar 2000 – 2001, se presentaron tres bajas docentes de 18 al finalizar el ciclo. Teniendo así un porcentaje de rotación del 16%.

En el ciclo escolar 2001 – 2002, se presentaron en el transcurso del ciclo, 3 bajas docentes de 18. Teniendo así un porcentaje de rotación del 16%.

En el ciclo escolar 2002 – 2003, se presentaron, en el transcurso del ciclo escolar 2 bajas de personal docente y una más al finalizar el ciclo. Es decir 3 de 18. Teniendo un porcentaje de rotación del 16 %.

Del año 2000 al 2003 el colegio sufrió 9 bajas docentes de 18, dando un porcentaje de rotación del 50%.

Ahora observaremos la rotación sufrida después de la aplicación del manual.

En el ciclo escolar 2003 – 2004, se presento 1 baja de 18 al término del ciclo escolar. Dando un porcentaje de rotación del 5.5%.

En el ciclo escolar 2004 – 2005, se presento 1 baja de 18 al término del ciclo escolar. Dando un porcentaje de rotación del 5.5%.

En el ciclo escolar 2005 – 2006, no se presentaron bajas docentes.

Del año 2003 al 2005 el colegio sufrió 2 bajas docentes de 18, dando un porcentaje de rotación del 11%.

Se puede apreciar una disminución significativa comparando los ciclos escolares, antes y después de la implementación del manual, incluso en el ciclo escolar 2005 – 2006 no hubieron bajas de personal docente.

La propuesta de este manual puede extenderse a otros colegios adaptando sus necesidades de personal, el factor humano siempre será el más importante para la empresa y tener un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado a las necesidades organizacionales, reducirá en gran proporción tiempos y esfuerzos que bien pueden ser ocupados en otros ámbitos institucionales.

Limitantes y sugerencias.

Al iniciar la elaboración del manual la escuela marco sus limitantes en cuestión de no dejar hacer un análisis de puesto y trabajando con esta limitante se logro buenos resultados.

La propuesta del manual establece los formatos para el reclutamiento y selección en dicha organización, pero es necesario que cuente con el departamento adecuado para esa instancia, ya que dicho proceso lo elaboró una sola persona que además de tener a cargo la elaboración y aplicación del mismo, imparte clases como docente. Se necesita de la especialización de departamentos para un desarrollo organizacional pleno, sugiriendo así que la organización cuente con un área específica para cumplir con dichos procedimientos.

Los manuales administrativos tienen la finalidad de proporcionar instrucciones claras y precisas sobre el trabajo a realizarse en la institución, el manual elaborado en el colegio Luz Saviñón puede tener limitantes debido a que es el primer manual elaborado para dicha institución, la sugerencia entonces es, la elaboración de manuales, donde se establezcan las políticas de la institución, los objetivos a alcanzar, la historia de la organización, etc., es indispensable contar con procedimientos los cuales simplifiquen el trabajo para obtener un mayor beneficio del mismo.

4.6. Conclusiones.

La necesidad de contar con un manual de reclutamiento y selección que facilite el trabajo en las empresas trae consigo la implementación de estrategias útiles, la utilización de manuales de administración debe ser imperativa para todo organismo, empresa chica, mediana o grande.

En ocasiones los puestos ejecutivos de cada organización, no ven la función o necesidad de contar con dichos procedimientos y no utilizan los instrumentos

adecuados debido al tiempo de empleo que requiere su elaboración y ejecución.

El Colegio Luz Saviñón no contaba con un proceso de selección de personal docente adecuada, y al término de cada ciclo escolar la rotación de personal era considerable, (3 profesores cesados por ciclo escolar del 2000 al 2003). Es cuando se ve la necesidad de contar con un procedimiento que defina las características que debe tener el docente para trabajar en el colegio. Anteriormente la selección de personal en el Colegio Luz Saviñón se daba de forma informal, y la persona encargada de la contratación era exclusivamente el director de cada sector (Secundaria, primaria), que utilizaba como forma de selección la entrevista directa y el reclutamiento por recomendaciones de otros docentes, no existía un proceso que filtrara a los candidatos más adecuados a la empresa y al puesto específico.

La implementación de un manual de reclutamiento y selección de personal docente surge y trae consigo cambios significativos en la rotación de personal (2 docentes cesados de 2003 – 2006). Logrando así un beneficio en costo y tiempo de personal docente.

El implementar un manual de reclutamiento y selección de personal en una institución, trae limitantes si el proceso no es continuo, es decir, si no se implementan los debidos manuales que requiere cada organismo en cada área.

Es necesario adquirir cultura organizacional y abrirse paso a los nuevos retos que enfrentan las organizaciones, las formas de administración evolucionan con el paso del tiempo y las empresas deben mantenerse a la vanguardia si no quieren quedar encasilladas en un modelo que repetirá las mismas limitantes para el funcionamiento de la organización.

Referencias.

- 📖 Aguirre, A. G. (1999). Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos. México. Editorial Trillas.
- 📖 Albers, H. H. (1974). Principios de organización y administración “Teoría moderna de la administración”. México. Editorial Limusa.
- 📖 Amaro, R. G. (1990). Administración de personal. México. Editorial Limusa.
- 📖 Aquino, J. & Vola, R. (1996). Recursos humanos. (2ª. Ed.). Argentina. Ediciones Macchí.
- 📖 Arias, G. F. (1990). Administración de recursos humanos. México. Editorial Trillas.
- 📖 Bass, M. B. (1972). Psicología de las organizaciones. México. Editorial Continental S.A.
- 📖 Bayón, M. F. (1998). 50 casos prácticos sobre recursos humanos y organizaciones de empresas. España. Editorial Síntesis, S.A.
- 📖 Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- 📖 Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (8ª. Ed.). México. Editorial Mc Graw Hill.
- 📖 Colegio Luz Saviñón. (2003). Historia y fundación. México. IAP.

- 📖 Diamond, Z. S. (1983). Como preparar manuales administrativos. México. Editorial Nueva interamericana.
- 📖 Diverge, A. C. (2007). Gestión de proyectos. www.wikilearning.com/tiposdeorganización-wkccp-11264-hm. consulta el 20 de febrero de 2007.
- 📖 Giral, L. M. (1994). Propuesta de un manual administrativo para la pequeña y mediana empresa. México: UIA.
- 📖 Gómez, S. R. (2000). Administración de los recursos humanos en instituciones educativas. México. Editorial Trillas.
- 📖 González, P. S. (1998). Elaboración de un manual de procedimientos para la cámara nacional de comercio de la ciudad de México. México: UNAM.
- 📖 Grados, E. J. (2003). Inducción, reclutamiento y selección. (3ª. Ed.). México. Editorial El manual moderno.
- 📖 Guzmán, V. I. (1971). La ciencia de la administración “La dirección de los grupos humanos”. México. Editorial Limusa.
- 📖 Koontz, H. & Weihrich, H. (1990). Administración. (9ª. Ed.). México. Editorial Mc Graw Hill.
- 📖 Maristany, J. (2000). Administración de recursos humanos. Argentina. Editorial Pearson.
- 📖 Martínez, A. F. (1994). Manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación como guía para lograr la excelencia docente y alcanzar la calidad académica: UNISAL.

- 📖 Mendoza, P. & Gregoria, I. (2002). Diseño e implementación de un manual de procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de candidatos en una agencia de consultoría. México: UNAM.
- 📖 Mercado, S. (2004). Administración aplicada 1ª parte. México. Editorial Limusa.
- 📖 Miner, B. J. (1973). El proceso administrativo “Teoría, investigación y práctica”. México. Editorial Continental.
- 📖 Montana, J. P. (2004). Administración. México. Editorial Continental.
- 📖 Newman, H. W. (1973). Programación, organización y control. España. Editorial Ediciones Deusto.
- 📖 Palomino, C. L. (1988). Manual de procedimientos de reclutamiento y selección de agentes vendedores de una compañía de seguro. México: UNAM.
- 📖 Peláez, F. L. (2006). La empresa es su resultado. “El beneficio editorial y la contabilidad del conocimiento”: www.eumed.net/tesis/2006/flsp/. consultada el 10 de octubre de 2006.
- 📖 Ríos, S. A. (1985). Orígenes y perspectiva de la administración. México. Editorial Trillas.
- 📖 Robbins, P. S. (1998). Comportamiento organizacional. México. Editorial Pearson educación.
- 📖 Rodríguez, V. J. (1992). Como elaborar y usar los manuales administrativos. (2ª. Ed.). México. Editorial ECAFSA.

- 📖 Rodríguez, V. J. (2002). Administración moderna de personal. México. Editorial Thomson.

- 📖 Secretaría de comercio. (1982). Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. COSECOM.

- 📖 Sexton, P. W. (1977). Teorías de la organización. México. Editorial Trillas.

- 📖 Urbina, H. & Uribe, M. (2005). Conocimientos, características y funciones del puesto de reclutamiento y selección de personal en empresas privadas. México: UNISAL.



Colegio Luz saviñón.

Manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de
personal docente.

Marzo de 2003.



COLEGIO LUZ SAVIÑÓN.
REQUISICIÓN DE PERSONAL.

Fecha: _____
Área y/o Departamento: _____
Puesto: _____

DATOS GENERALES.

Fecha a cubrir la vacante: _____

Origen de la vacante

Puesto de nueva creación ()
Movimiento de personal eventual ()

Nivel al que ingresa: _____
Horario: _____
Tiempo completo: _____
Tiempo parcial: _____
Rango aproximado de sueldo: De \$: _____
A \$: _____
Puesto del jefe inmediato: _____

REQUISITOS.

Edad: _____
Sexo: _____
Estado civil: _____
Escolaridad: _____
Experiencia: Mínima: _____
Deseable: _____

Detallar el tipo de experiencia:

Otras características personales:

CANDIDATOS VIABLES INTERNOS O EXTERNOS
(En el último caso, favor de especificar cómo podemos contactarlos)

Vo. Bo. Patronato.

Vo. Bo. Director de secundaria.



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

CITATORIO

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

FECHA DE EXAMEN: _____

HORA: _____

LUGAR: RUFINA 40, COL. TACUBAYA

REQUISITOS

FAVOR DE TRAER LA SIGUIENTE DOCUMENTACION:

- ☆ CURRICULUM VITAE.
- ☆ CONSTANCIA DE ESTUDIOS (ORIGINAL Y COPIA)
- ☆ UNA FOTOGRAFÍA TAMAÑO INFANTIL (ACTUAL)

FAVOR DE TRER

- ☆ PLUMA.
- ☆ LAPIZ.
- ☆ GOMA.

MÉXICO, D.F., _____ DE 200__.



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

ENTREVISTA.

1.- DATOS GENERALES.

NOMBRE: _____ FECHA: _____

PUESTO: _____

2- ÁREA ESCOLAR.

TRAYECTORIA ESCOLAR: _____

NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS: _____ PROMEDIO: _____

MOTIVO POR EL CUAL ESTUDIA ESTA CARRERA:

CURSOS:

3.- ÁREA SOCIO – ECONÓMICA Y FAMILIAR

OCUPACIÓN.

HONORARIOS.

PADRE _____

MADRE _____

HERMANOS _____

ESPOSA (O) _____

HIJOS _____

PERSONA QUE SOLVENTA LOS GASTOS DEL HOGAR _____

CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA: P o R C o D.- VALOR PROMEDIO _____

Nº DE HABITACIONES _____ BAÑO _____ ESTANCIA _____

Nº DE PERSONAS QUE HABITAN LA CASA _____

SERVICIOS COMO LUZ _____ AGUA _____ DRENAJE _____

PAVIMENTACIÓN _____ GAS _____ TELÉFONO _____ CABLE _____

AUTOMÓVIL: MARCA _____ MODELO _____ VALOR PROMEDIO _____

OTROS BIENES _____

OTROS INGRESOS _____

DEUDAS _____ ALIMENTACIÓN _____

ROPA _____ RENTA _____

LUZ _____ GAS _____ TELÉFONO _____

TRANSPORTE _____ MANTENIMIENTO _____ ESCUELA _____

DIVERSIONES _____ OTROS

CUANTOS SON DE FAMILIA _____

LUGAR QUE OCUPA _____

RELACIONES ENTRE PADRE Y MADRE _____

RELACIONES ENTRE HERMANOS _____

RELACIÓN CON SU NOVIO (A) O ESPOSO (A) _____

AÑOS DE CASADO (A) _____

LA CONVIVENCIA FAMILIAR ES: _____ TIPO _____ FRECUENCIA _____

PERSONA DE MÁS CONFIANZA EN EL NÚCLEO FAMILIAR _____

POR QUE RAZÓN _____

RELACIÓN CON LOS HIJOS _____

4.- ÁREA LABORAL

PUESTO DE MAYOR EXPERIENCIA _____ PERIODO _____

ÚLTIMO EMPLEO _____ PERIODO _____

ACTIVIDADES _____

RELACIÓN CON JEFES _____

CON COMPAÑEROS _____
MOTIVO DE SEPARACIÓN _____

EMPLEO ACTUAL _____

PROMOCIONES O ASCENSOS _____

CONFLICTOS LABORALES _____

5.- AUTO EVALUACIÓN

AUTO – DESCRIPCIÓN _____

METAS E INTERÉSES _____

QUE PIENSAS DE LAS ESCUELAS SECUNDÁRIAS _____

ESPECTATIVAS LABORALES _____

POR QUÉ DESEAS INGREAR A ÉSTA INSTITUCIÓN _____

QUÉ ACTIVIDADES DENTRO DE TU FORMACIÓN
TE GUSTARÍA DESEMPEÑAR _____

QUÉ TIPO DE TRABAJADOR TE CONSIDERAS _____

CONCLUSIONES _____

COMO SE COMPORTO _____

ENTREVISTADOR.

V o. B o.



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.
COLÉGIO “LUZ SAVIÑÓN”
PERFIL DEL MAESTRO.

- 1.- Con buena presentación.
- 2.- Atento con las personas en general.
- 3.- Responsable en todas sus actividades.
- 4.- Respetuoso, comunicativo, con buena relación afectiva.
- 5.- Creativo y dinámico.
- 6.- Ordenado y organizado.
- 7.- Un sabio.
- 8.- Un impulsor.
- 9.- Un narrador, un actor, un escenógrafo.
- 10.- Con espíritu de superación, que esté dispuesto a aprender día con día para mejorar su desempeño.
- 11.- Con buenos principios.
- 12.- Cooperativista y participativo.
- 13.- Honesto.
- 14.- Propicie valores que acrecenten nuestra calidad humana.
- 15.- De ejemplos positivos a los alumnos.
- 16.- Que sea un guía.
- 17.- Un formador de hábitos, habilidades y actitudes.
- 18.- Amplio criterio y capacidad para escuchar, tolerancia y disposición.
- 19.- Brindar comprensión y justicia a los alumnos y maestros.
- 20.- Desarrollar la observación para instruir los estados de ánimo del educando.
- 21.- Motivar constantemente al alumno.
- 22.- Permitir el error para corregir.
- 23.- fomento y permita la expresión espontánea.
- 24.- Se actualice constantemente.

25.- Domine técnicas grupales.



Anexo 3

FUNCIONES DE LOS MAESTROS.

- 1.- Asistir puntualmente a su horario.
- 2.- Cuidar su presentación personal (saco y corbata).
- 3.- Impartir la cátedra de su especialidad (no divagar).
- 4.- Realizar las labores propias de su actividad, respetando la ideología, filosofía y valores propios de la institución que es una “escuela católica”.
- 5.- Velar por el orden y la disciplina. Poniendo una esmerada atención a ser congruente con lo que se pide a los estudiantes.
- 6.- Evaluar a sus alumnos de acuerdo a los lineamientos señalados por la dirección.
- 7.- Elaborar los exámenes de acuerdo a lo visto en el periódico escolar. Cada maestro deberá calificar los exámenes.
- 8.- Entregar las calificaciones dentro de las fechas y los criterios especificados al subdirector de la secundaria.
- 9.- Respetar los tiempos de clase de los demás.
- 10.- Utilizar los registros (registrar asistencia, aspectos a evaluar y calificación mensual).
- 11.- Pedirles a los alumnos cuaderno forrado con carátula, márgenes y datos.
- 12.- Presentar al inicio del curso su plan anual y en las fechas indicadas sus avances programáticos.
- 13.- Atender a los padres de familia y a los alumnos, con el fin de orientarlos para el mayor rendimiento del alumno.
- 14.- Entregar la documentación que la dirección solicite.
- 15.- Apoyar a las diferentes comisiones del plantel.
- 16.- Desarrollar actividades conducentes a extender con mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.



Anexo 4

FUNCIONES DEL TITULAR.

- 1.- Tener especial cuidado por atender la formación moral de sus alumnos.
- 2.- Velar por que se dé un ambiente de respeto, disciplina y alegría entre alumnos y maestros.
- 3.- Servir de enlace moral entre la dirección, los maestros y los padres de familia de los alumnos a su cargo.
- 4.- Esforzarse por mantener un seguimiento general de sus alumnos, estando oportunamente enterado de los resultados de las evaluaciones que se realicen durante el año, así como de la conducta de los alumnos a su cargo.
- 5.- Se encargará de la elaboración, entrega y devolución de la boleta de calificaciones de cada periodo establecido en el calendario escolar. Procurando animar y estimular continuamente a sus alumnos a su superación personal.
- 6.- Procurará llamar a la casa de quienes han faltado en exceso, y a la de aquellos que hayan reprobado cuatro o más materias en el periodo escolar correspondiente.
- 7.- Tendrá particular atención en las comisiones del grupo, asistencia, borrar pizarrón, limpieza, etc.



CERTIFICADO DE EVALUACIÓN

LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE FORMATO ES DE USO CONFIDENCIAL

México, D.F., _____ de _____ de 200__

DATOS GENERALES:

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____ SEXO _____

EDAD _____ ESTADO CIVIL _____

ESCOLARIDAD MÁXIMA _____

EXPERIENCIA _____

PUESTO SOLICITADO _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

FECHA DE CONTRATACIÓN _____

DIAGNOSTICO

VO.BO. DIRECTOR.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL



RESULTADOS PSICOTÉCNICOS

- ❖ INTELIGENCIA.-

- ❖ PERSONALIDAD.-

- ❖ HABILIDAD.-

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

PSICÓLOGO

Lema del colegio Luz Saviñón.

DUC IN ALTUM

Conducir, dirigirse, caminar hacia lo alto y lo noble.

Objetivos:

- Lograr una formación de los alumnos capaces de buscar el saber, de recrearlo, de reproducirlo, de retransmitirlo.
- Que el alumno logre un crecimiento en lo cognoscitivo, afectivo y psicomotriz.

- Desarrollar la capacidad, en los alumnos de:
 - investigación
 - observación
 - análisis
 - estudio
 - comunicación, etc.

- Fomentar el hábito de la lectura, de la limpieza, de trabajo individual y colectivo...

- Fortalecer e incrementar el respeto: por si mismos, por sus compañeros, por las autoridades en general por sus semejantes...

- Propiciar un ambiente, en la escuela, de cordialidad, de estudio...

- Incrementar la habilidad motriz, para así, mejorar la capacidad coordinativa de los alumnos.

Ideales:

1.- Educar en la libertad:

- * Preparar para la libre elección y decisión.
- * Ser libres por el conocimiento.

2.- Respetar la individualidad:

- * Aceptación de las diferentes individualidades.
- * Favorecer la creatividad, la expresión y la comunicación.

3.- Respetar la sociabilidad:

- * Ser como los demás.
- * Estar siempre en disposición de servir.
- * Poner a disposición de los demás nuestra riqueza (valores, conocimiento...)

4.- Llevar a la conquista de una autonomía:

- * En lo moral.
- * En lo individual y en lo social.
- * En lo físico y en lo afectivo.

5.- Conducir al éxito y aceptación positiva.

6.- Lograr que el educando formule y realice su propio proyecto de vida.
(Empezando por una autoestima)

Misión:

Contribuir en la formación de los alumnos en esta sociedad, debe identificar y alentar las inteligencias no siempre apreciadas por las escuelas de hoy y de ayer. Para ello la escuela ha de tener en cuenta las grandes diferencias en los antecedentes, aptitudes y adquisiciones presentes de los alumnos en todas y cada una de las características que han de ser desarrolladas. La creciente exploración de la naturaleza de estas diferencias no hace precisamente más fáciles la solución de los problemas escolares.

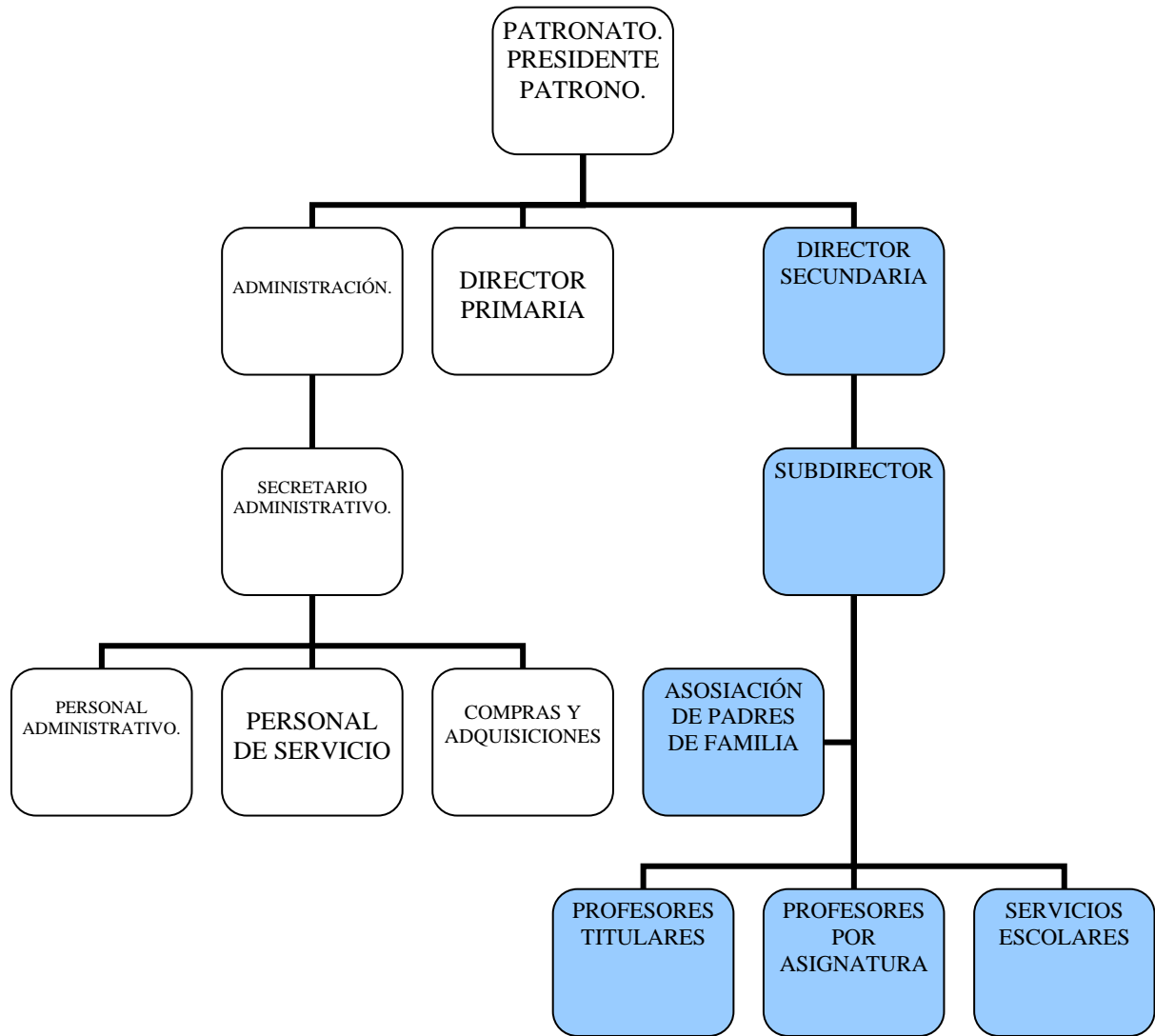
Visión:

Formar hombres de buena voluntad que no engañen, no roben, ni maten: hombres universales que se identifiquen con todo el género humano, que sientan la inmortalidad como el ideal de la humanidad y no como algo elaborado por el hombre.

Considerando necesario:

- Formar para la convivencia social (Aprender a vivir con los demás).
- Desarrollar el lenguaje como herramienta del pensamiento. (Aprender hacer).
- Cuidar la construcción de la identidad personal. (Autoestima y autocuidado, aprender a ser).
- Fortalecer y confirmar el pensamiento científico. (Aprender a conocer).

ESTRUCTURA DEL COLEGIO LUZ SAVIÓN SECTOR SECUNDARIA.



Procedimiento para el reclutamiento y la selección de personal docente.

1.- Cuando surge alguna vacante ya sea por nueva creación, promoción o baja, el director de secundaria hace llegar al encargado de reclutamiento y selección la requisición de personal, contando con los datos necesarios, llenados por el director, para iniciar el proceso de reclutamiento y selección, el encargo de dicho proceso tiene que observar cuales son los datos que el director pide para el puesto ya que algunas de las vacantes pueden ser ocupadas por el mismo personal docente, de no ser el caso se continua con el siguiente formato.

2.- La presolicitud de empleo será llenada por todos los candidatos que lleguen a pedir trabajo como docentes, de no contar con presolicitudes de candidatos que hubieran dejado sus datos antes o después de la vacante se revisan las recomendaciones que otros profesores de la institución puedan hacer para ocupar el puesto vacante.

3.- De la selección de presolicitudes y/o recomendaciones, se cita a los candidatos viables al puesto a ocupar y se les entrega un citatorio, donde se les indica la fecha en la cual deberán presentarse en el colegio para continuar con el proceso, en el formato citatorio, también viene indicado la documentación que será necesaria traer en el día citado.

4.- El siguiente formato a llenar es el control de baterías donde el responsable del reclutamiento y selección señala cuales son las pruebas que deberán aplicarse a cada uno de los candidatos según la vacante a ocupar, dicho formato es exclusivo para el reclutador ya que ahí mismo se anotarán las calificaciones que saque el candidato de las distintas pruebas a aplicar, en ese mismo formato anotaremos la presentación con la que llega el candidato y alguna observación que sea necesaria recopilar sobre el mismo.

5.- Después de haber llenado el formato de control de baterías, el responsable de reclutamiento y selección le entrega al solicitante la solicitud de empleo, la cual deberá llenar para entregarla ese mismo día, al término de la misma se le proporcionara la fecha para presentarse a sus exámenes de evaluación y a la entrevista.

6.- El formato de entrevista deberá ser llenado por el responsable del reclutamiento y selección, el formato mencionado contiene preguntas establecidas que tienen la función de saber más a detalle sobre las características de la persona evaluada. Al terminar de llenar el formato de entrevista, el responsable del reclutamiento y selección llenara el formato Características personales del entrevistado, que es parte de la entrevista, en dicho formato se anotará cuales fueron las características que presento dicho candidato durante la entrevista. Los formatos perfil del maestro y funciones de los maestros, ayudaran a comprender cuales son los perfiles que requiere la institución.

7.- Con los datos obtenidos se hace la evaluación de los candidatos y se seleccionará al más adecuado al puesto, el certificado de evaluación tendrá que ser llenado por el responsable del reclutamiento y selección y deberá obtener el diagnostico del mismo, El formato resultados psicotécnicos arrojará los resultados de las distintas pruebas que se le hicieron al candidato. Este documento es entregado al director el cual dará el visto bueno y tomara la decisión de contratarlo o no.

En caso de que el candidato sea contratado, se solicitará la documentación necesaria (Acta de nacimiento, Comprobante de domicilio, NSS, RFC, CURP, Cedula profesional) y se entregará a la dirección de secundaria, llevándose con esto un control de personas contratadas.