



*Universidad Nacional Autónoma
de México*

Facultad de Contaduría y Administración

CASO PRACTICO

**Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y
Selección de Personal**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N:

MARTHA TORRES VELAZQUEZ

y

Olga Elizabeth Williams Mendoza

Director del Seminario: C. P. y L. A. E. Salvador Meljem Martínez



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.

A MIS PADRES:

CON AMOR Y GRATITUD POR SU APOYO Y
CONFIANZA QUE FUERON DETERMINANTES
PARA TERMINAR MIS ESTUDIOS.

A MI HERMANA RAQUEL:

CON AGRADECIMIENTO POR LA AYUDA
Y EL APOYO INCONDICIONAL QUE -
SIEMPRE ME BRINDO.

A MIS HERMANOS:

CON CARINO POR SU AYUDA
Y COMPRESION, DESEANDO
PERMANECER SIEMPRE UNI-
DOS.

DESEO EXPRESAR MI SINCERA GRATITUD A LAS SIGUIENTES PERSONAS:

A LA SENORA AURORA ALVARADO DE SANCHEZ,
QUE ME AYUDO DE MUCHAS MANERAS, PRINCIPALMENTE CON SU ESTIMULO Y AMISTAD.

A MARIA LUISA ISLAS GARZA, POR
SU CONSTANTE CONSEJO Y AYUDA,
QUE ME EVITARON MUCHOS ERRORES,
SOBRE TODO EN EL FORMATO DEL -
MANUAL.

Y ESTOY EN DEUDA ESPECIAL CON MI TIO
EL SR. DAVID GONZALEZ VISUET, CUYA -
CUIDADOSA COLABORACION FUE PRECIOSA
AYUDA PARA ESTE TRABAJO.

SIN LA ASISTENCIA DE TODOS ELLOS,
ESTE TRABAJO NO HABRIA PODIDO -
SER CONCLUIDO.

HACEMOS PATENTE NUESTRO AGRADECIMIENTO
AL C.P. Y L.A.E. SALVADOR MELJEM MARTI-
NEZ, POR HABER DIRIGIDO TAN ACERTADAMENT
TE ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACION.

A LA FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION.

NUESTRO RECONOCIMIENTO.

A LOS MAESTROS.

NUESTRO AGRADECIMIENTO.

"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL"

INTRODUCCION

CAPITULO I

- a) ANTECEDENTES HISTORICOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
- b) IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

CAPITULO II

¿QUE ES UN MANUAL?

TIPOS DE MANUALES. *Comentarios Generales.*

CAPITULO III

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

- INTRODUCCION
- OBJETIVOS
- POLITICAS
- PROCEDIMIENTOS
- DIAGRAMA DE FLUJO
- ANEXOS
- CONCLUSIONES

I N T R O D U C C I O N

El crecimiento de las organizaciones ha hecho que la administración de las mismas sea más compleja cada día, y ha sido necesario crear o modificar instrumentos o técnicas que permitan a éstas alcanzar de modo más eficaz los objetivos que se ha fijado.

Quizá uno de los problemas más complejos -- con que se enfrentan las organizaciones, sea el conseguir los recursos humanos más adecuados y necesarios para el buen desarrollo de las mismas. Pues se podría contar con los mejores recursos materiales, pero ello no implicaría nada si no se contara con el elemento humano más adecuado que pueda mover el engranaje de la organización.

Ahora bien, si la organización es el retrato de sus miembros, y sabemos que no es tarea fácil el conseguir personal y dicho problema ha persistido a través de los años, y si bien las tareas fundamentales involucradas al Reclutamiento y Selección de Personal no han cambiado; tanto en los métodos de administración como las condiciones de trabajo, se han presentado cambios considerables, particularmente dentro de las últimas décadas. Este logro exige que la administración emplee los métodos más modernos y científicos, entre otros las técnicas de administración de personal, que la experiencia y la investigación en el campo administrativo ha desarrollado.

Por esta razón, hemos elegido la elaboración de un Manual de Procedimientos, para el Reclutamiento y Selección de Personal, pues hemos considerado que esta técnica es de gran importancia y hemos podido comprobar lo necesario que es en una empresa contar con un manual, porque de esta manera tenemos a la mano toda la informa---

ción necesaria para la consecución de los objetivos de la empresa, ya que los manuales de procedimiento son uno de los instrumentos más eficaces entre las técnicas elementales de organización administrativa, porque requiere de una cuidadosa atención a los detalles del procedimiento.

El presente trabajo tiene por objeto realizar la elaboración de un Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal, y tratamos de demostrar la forma en que se realiza esta actividad dando énfasis a la importancia que tiene una selección adecuada del elemento humano, como base para lograr la máxima eficiencia del mismo, satisfaciendo sus intereses particulares y de grupo conjuntamente con los intereses generales de la organización como una unidad socioeconómica.

Hacemos mención también, de que los estudios que hemos realizado en la carrera de Licenciado en Administración en el área de Recursos Humanos, fueron definitivos para la elección del tema de la investigación que hemos desarrollado.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES HISTORICOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Desde tiempos inmemoriales el hombre ha tenido la necesidad de Reclutar y Seleccionar Personal para las diversas actividades, aunque en un principio lo hacía en forma intuitiva, pero hoy en día el perfeccionamiento de las técnicas de selección ha hecho que esta función tenga --tendencia a ser menos subjetiva y más refinada.

Entre los espartanos se veía ya una selección de personal al aplicar una depuración racial de las mismas. En los ejércitos mercenarios se seleccionaban a los hombres más fuertes y de mayor talla para puestos militares. También por esta época, para los trabajos más rudos y pesados, se prefería utilizar a los esclavos de color. Sin embargo, el aspecto decisivo seguía --siendo la fortaleza física.

En la antigüedad cuando se empiezan a tratar a los guardias suizos, vemos que hay un mayor enfoque hacia la selección de personal, --pues ya no se ven los aspectos físicos, ni de tipo personal, de talla, de color, de fuerza, etc. Sino que se empiezan a ver pequeños vislumbres --de aplicaciones un poco científicas, en cuanto a conocimientos de los individuos, de sus reacciones y formas de pensar.

Los sistemas de reclutamiento siguieron progresando gracias a la observancia de la selección de los individuos; y no fue sino hasta fines del siglo pasado y principios del actual que se dio gran auge a tan importante función, debido en gran parte a las ideas científicas de Taylor por un lado y por otro lado, a la Primera Guerra

Mundial. Durante esta guerra se plantea la necesidad de reclutar y seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas valiéndose de las aportaciones científicas -- logradas hasta esa época en diversas ramas del -- conocimiento que tienen por objeto el estudio -- del hombre.

Hasta fines de los años 40 fue cuando en México, los empresarios comenzaron a darse cuenta de la necesidad de reclutar y seleccionar personal cuidadosamente, apoyándose en estudios y --- pruebas con el fin de disponer de un personal -- competente y con la experiencia necesaria para -- realizar su trabajo en forma satisfactoria.

Y ya que la Selección de Personal no es una novedad, constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en -- las distintas organizaciones, es un tema de los más divulgados; sin embargo, y a pesar de la --- afirmación anterior, resulta uno de los temas -- más mal comprendidos por la complejidad que re-- presenta.

IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

La selección se define como un procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra - el puesto adecuado a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

En otras palabras, la finalidad del reclutamiento y selección es obtener al personal idóneo más capacitado para que pueda desarrollar un puesto previamente determinado. Es decir, escoger a la persona que reúna los requisitos como son: Cualidades, Conocimientos, Escolaridad, Experiencia en el área de trabajo y todo ello para que pueda desarrollarse plenamente en dicha actividad.

Una de las principales funciones de la Administración de Personal es el Proceso de Reclutamiento y Selección, la cual nos suministrará individuos capaces que puedan proyectarse y desarrollarse en el trabajo requerido. Sin embargo, hasta hace muy poco se le había considerado como una función sin importancia o de índole secundaria, pero hoy en día nos damos cuenta de que esto está muy lejos de ser verdad, y al fin se le ha dado la importancia que realmente tiene.

La importancia de la función de Reclutamiento y Selección de Personal estriba, en que una decisión para contratar a un posible prospecto, en sí, es una de las más importantes decisiones que se pueden plantear en una organización.

La función de Reclutamiento y Selección de

Personal es una labor muy difícil y delicada, -- puesto que representa lograr una afinidad entre las características del individuo requerido para el puesto que se está solicitando. Es decir, lograr una afinidad entre las características del puesto con las actitudes, los intereses y la capacidad del individuo que se presenta en la organización a solicitar ese puesto.

Cabe mencionar cómo una adecuada o inadecuada selección de personal influye de una manera decisiva, en los problemas que se plantean diariamente a los directivos de una organización, -- ya que estos problemas son precisamente originados por el personal.

Como mencionamos anteriormente, la función de Reclutamiento y Selección se consideraba como una parte secundaria de las funciones inherentes al Departamento de Personal en cualquier organización. Pero como es obvio, ahora sabemos que el Reclutamiento y Selección es mucho más que -- eso; es una función netamente administrativa complementada con una serie de técnicas aplicables a este sistema. Es una función muy especializada, que requiere una coordinación de los planes y de los objetivos de la organización, logrando que se satisfagan las necesidades presentes y futuras de los incrementos de personal.

Cualquier organización, por grande o pequeña que sea, debe considerar las bases que la selección de personal tiene; estas bases son:

- 1.- El éxito o fracaso de cualquier organización depende en gran parte de una buena selección de personal.
- 2.- Debe considerarse como una función esencial y complementaria de la función administrativa y de la organización.

- 3.- Es de suma importancia una previsión y planeación completa en cuanto a los sistemas y métodos que se aplican para seleccionar a los nuevos empleados.

También es necesario que exista un sistema bien definido de Selección de Personal, ya que esta técnica es la implantación de procedimientos modernos que están basados en la experiencia y evitando hasta donde sea posible la influencia decisiva de elementos subjetivos que serían perjudiciales para tomar una decisión de aceptación o rechazo del elemento humano.

Un buen programa de Selección de Personal debe tener objetivos que busquen utilizar técnicas que permitan identificar a las personas cuyas potencialidades, intereses y demás características, se apeguen y cumplan con los requisitos establecidos por la organización.

En la Selección de Personal, por lo general, se deben buscar personas que aparte de las características antes mencionadas, demuestren tener habilidades y posibilidades de desarrollo en la organización.

La efectiva Selección de Personal implica la previsión, la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, o sea, la aplicación del proceso administrativo para lograr sus fines.

C A P I T U L O I I

¿ QUE ES UN MANUAL ?

Durante la segunda guerra mundial empezó a desarrollarse esta técnica. Aunque anteriormente existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones a los empleados sobre algunas fases de las operaciones de la organización.

La escasez y urgencia de personal adiestrado durante la guerra hizo necesario preparar manuales más detallados. Estos manuales les resolvían problemas de adiestramiento; se lograba al mismo tiempo la uniformidad en la realización de las tareas del método óptimo de ejecución tan importante en el ejército.

Actualmente no es muy difundido el uso de los manuales, precisamente porque son una herramienta administrativa relativamente nueva y por lo tanto, hay aún confusión sobre lo que son, cómo se preparan, cuántas clases hay y para qué sirven.

George R. Terry dice que: "Un manual de oficina es un registro inscrito de información e instrumentaciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de los empleados. En realidad es un libro-guía, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas". Los manuales -agrega- "son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar, las políticas y prácticas de la empresa".

Duhalt Krauss considera que un manual "es -

un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información, instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".

Es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la empresa. El papel que desempeña el manual en una organización es el de una guía en forma de libro, que contiene los datos que se consideran esenciales para la mejor realización de las tareas.

Como podemos darnos cuenta, para la administración el manual es el principal medio de comunicación, pues éste es utilizado para dar a conocer las decisiones en la administración, sobre organización, políticas y procedimientos.

Debido a la complejidad del volumen y la frecuencia de tomar decisiones dentro de la organización, es fundamental disponer de dichos manuales, ya que el emplearlos aportan una serie de beneficios básicos para la organización.

Es de gran importancia tener siempre actualizados los manuales, pues cualquier cambio o modificación que se haga a éstos siempre es con el fin de resolver los problemas administrativos que se presentan y capitalizar nuevas oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones, sólo de esta manera podremos cumplir con los objetivos de la organización.

TIPOS DE MANUALES

Tomando en consideración la clasificación que hacen los diferentes autores, consideramos que todos convienen en la siguiente clasificación:

La primera clasificación, se refiere al contenido del manual y es de la propia definición del manual de donde se desprende. Así habrá manuales de:

- a) Historia de la Empresa
- b) Organización de la Empresa
- c) Políticas de la Empresa
- d) Procedimientos de la Empresa
- e) Contenido múltiple, que trate de dos o más temas

La segunda clasificación atiende a la función específica o área de actividad que trata el manual, de manera que puede haber manuales de:

- f) Ventas
- g) Producción
- h) Finanzas
- i) Personal
- j) Otras funciones
- k) Generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas.

Manual de Historia.- Es el que contiene como su nombre lo indica, información de la historia de la organización, fundación, crecimiento, objetivos, logros, tradición y administración actual.

Suele presentarse la información histórica, como introducción de un manual de políticas, de organización o de personal.

No está destinado únicamente al personal de la organización; puede emplearse como material de relaciones públicas dedicado a dar información a las distintas áreas de opinión y también para proyectar una buena imagen de la empresa a personas ajenas a la misma.

Manuales de Organización.- Estos manuales exponen detalladamente la estructura de la empresa, también señala los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Contiene por lo general, gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

Existen manuales generales de organización que abarcan toda una empresa. En dichos manuales se acostumbra incluir un capítulo de historia de la empresa, así como un capítulo de políticas de la organización y área de políticas generales departamentales, según la naturaleza del manual departamental. Estos manuales departamentales se ocupan de un departamento o de una función específica.

Manual de Políticas.- Este tipo de manual es el que codifica las políticas de una organización marcando los límites generales dentro de los que deben llevarse a cabo las actividades, en las distintas áreas de actividad.

Definición de George R. Terry: "Un manual de política de una empresa pone por escrito las políticas de ésta. Una política es una guía básica para la acción. Prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las

actividades. El marco principal sobre el que se basan todas las acciones de una empresa".

J.G. Hendrick dice: "Política no es otra cosa que una actitud de la dirección y estas actitudes se deben comunicar en forma continua a lo largo de toda la línea de organización para lograr que se desarrollen conforme a lo planeado".

Kellogg hace notar que "los Manuales de Políticas en muchas ocasiones incluyen una declaración de objetivos de la empresa".

Los manuales de políticas ahorran muchas -- consultas; puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre políticas generales.

Manuales de Contenido Múltiple.- Es el que contiene material de dos o más de los tipos antes mencionados, o que su contenido no puede que dar clasificado en ninguno de ellos.

Manual de Puesto.- Es un instructivo o manual individual de trabajo en donde se precisan las labores y las rutinas de trabajo de un puesto en particular. No sólo contiene la descripción de las labores, sino que explica cómo deben ejecutarse, se trata entonces de un manual de -- contenido múltiple.

El manual de puesto describe las operaciones que debe realizar un solo puesto en diversos procedimientos.

Manuales de Funciones Específicas.- También se conocen con el nombre de manuales departamentales, y son los que contienen informes o -- instrucciones sobre una sola área de actividad -- de la organización y pueden ser de historia, organización, políticas y procedimientos.

Manuales de Personal.- Llamados también manuales de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual del empleado, manual de empleo.

Puede ser de tres clases, según a quien vayan destinados:

Para el personal en general.- Contiene información o instrucciones sobre prestaciones y servicios a los empleados, y demás aspectos del reglamento de trabajo que sea de interés general.

Para los supervisores.- Entonces tienen tendencia a comunicar la política sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de las personas bajo su responsabilidad.

En caso de ser para el Departamento de Personal, podrían ser manuales de organización, de políticas y procedimientos específicos a cargo de este departamento.

Manual de Técnicas.- Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas empleadas en la ejecución de una determinada actividad, que se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad.

Manuales de Otras Funciones.- Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal en todas las empresas se dan otras áreas de actividad, o funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas - externas, los servicios administrativos, dependiendo su importancia de la naturaleza de la empresa de que se trate. La función de compras tendría más importancia en una empresa comercial que en una oficina de prestación de servicios profesionales.

Manuales Generales.- Es usual que un manual no trate sólo una área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más áreas específicas. Hay manuales de políticas generales o de organización de toda la empresa. Puede darse el caso de una organización de toda la empresa que tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

Manuales de Procedimientos.- Haremos mayor referencia en los manuales de procedimientos por ser el tema a tratar en nuestro trabajo.

Como hemos dicho, los manuales de procedimientos son los que señalan el procedimiento preciso a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describe, en su secuencia lógica, - las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente quién, - cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Al manual de procedimientos también se le conoce con el nombre de manuales de operación, - de prácticas, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

La existencia de un manual de procedimientos sirve para que la organización tenga la plena seguridad de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos establecidos al llevar a cabo sus tareas.

Además de ser un guía para el personal que se encuentra laborando, resulta particularmente valioso para orientar a los nuevos empleados.

Por las diversas características que presentan los manuales de procedimientos, se pueden clasificar en manuales de procedimientos de oficina y de fábrica.

También se refieren:

- a) A tareas y trabajos individuales.
- b) A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- c) A prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimientos comerciales, de producción, financieros, etc.

En los manuales de procedimientos generalmente se incluye un texto que señala las políticas y los procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, y para aclarar los datos, se ilustra a base de diagramas, cuadros y dibujos, es costumbre que en los manuales de procedimientos se incluyan o reproduzcan las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, ya sea con instrucciones para llenarlas o bien llenadas con un ejemplo.

Los manuales de procedimientos nos facilitan:

- 1.- La uniformidad y control en el cumplimiento de las rutinas del trabajo, evita su alteración arbitraria.
- 2.- Simplificación de la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- 3.- Las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- 4.- Enseñanza del trabajo a los nuevos empleados.
- 5.- El aumento de la eficiencia de los nuevos empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- 6.- La supervisión del trabajo.
- 7.- Que tanto el empleado como sus jefes, sepan si el trabajo está bien hecho, haciendo posible una efectiva calificación de méritos.
- 8.- La selección del empleado en caso de vacantes.
- 9.- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones y lagunas.
- 10.- Formar una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- 11.- Reducción de los costos al aumentar la eficiencia general.

Deben contener:

- 1.- Reglas de ejecución: Objetivos que se pretenden alcanzar, políticas a seguir, y exponer en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos de que se compone el procedimiento y la manera de realizarlas.
- 2.- Diagramas, los cuales podrán ser: Organogramas o cartas de organización del departamento o departamentos a cuyo cargo está el departamento. Cartas de flujo o fluxogramas que en forma gráfica expresan la secuencia de las diferentes operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, incluyendo la información adicional necesaria, según su propósito y formato, como tiempo empleado, distancia recorrida, método de ejecución, etc.
- 3.- Formas: Esta sección contendrá un ejemplar, con todas sus copias, de cada una de las formas que se utilicen en las distintas ope

raciones del procedimiento, bien sea llenadas con un ejemplo, o con instrucciones de su utilización en caso necesario.

El departamento de organización y métodos es el encargado de su elaboración. Se designa un analista que recoja los datos y presente un proyecto manual. Para la recopilación de datos, existen diferentes medios:

- a) Investigación documental, en los archivos de la compañía.
- b) Se obtienen explicaciones verbales de las operaciones en que intervienen los empleados por medio de entrevistas, para qué las ejecutan, cómo, dónde y cuándo. Estas entrevistas servirán para la recolección de las formas empleadas en las operaciones.
- c) Para completar, aclarar y aprobar la información proporcionada por los empleados, se entrevista también a los supervisores.
- d) Observación directa del proceso, para confirmar los datos recabados.

Para la elaboración del manual de procedimientos, se procederá de la siguiente manera, cuando haya que presentar el proyecto:

- a) Elaboración de fluxogramas verticales que se vayan a incluir, en el siguiente orden: labores, método y analítico.
- b) Se preparan los fluxogramas horizontales de las formas que lo ameriten.

- c) Se diseña el fluxograma panorámico de todo el proceso.
- d) Se elaboran los demás diagramas que se necesiten.
- e) Se ordenan las formas que se van a emplear.
- f) Se redactan las reglas de ejecución.

El jefe del departamento de Organización y Métodos debe aprobar el proyecto, además incluirá el número de ejemplares a editar y la lista de distribución del manual.

También es labor del jefe del departamento de Organización y Métodos, recabar las siguientes autorizaciones formales del proyecto:

- 1.- De los jefes de los departamentos que intervienen en el proceso, sobre la exactitud de su contenido.
- 2.- Del departamento de auditoría interna, o su equivalente, como órgano central de control para:
 - a) Que se coordine su contenido con los demás manuales.
 - b) Que esté de acuerdo con las políticas de la institución.
 - c) Tanto en los métodos de ejecución de las operaciones como en la interrelación que debe existir entre quienes lo ejecuten, deberá existir las medidas de seguridad necesarias para el control interno.
- 3.- Del gerente general, como requisito formal

para proceder a su edición y publicación, - quedará incluida la lista de distribución - dentro de esta aprobación, así como el número de ejemplares a editar.

Para la edición, el departamento de Servicio Administrativo es el encargado.

La edición de los manuales de procedimientos, sugerimos que se ajuste a las siguientes especificaciones:

Método de reproducción.- Fotocopiado a una cara.

Formato.- 28 x 21 cm.

Papel.- Chamois blanco de 63 kilogramos.

Tipografía.- Original en máquina eléctrica tipo "PICA" de 10 caracteres por pulgada.

Márgenes.- Izquierdo 1 1/2, "derecho 1", superior e inferior 1 1/2, "doble espacio".

Disposición del material.- Secciones separadas - por divisiones rígidas en cartulina Bristol de 80 kilogramos, de color, con pestañas - conteniendo el nombre de la sección impresa con protección de acetato.

Encuadernación.- Carpetas en LEIM doble de 3 anillos, color verde, con títulos impresos en oro en lomo y portada.

La distribución del manual corresponde al departamento de Servicios Administrativos o su equivalente:

1.- Distribuir el manual, de acuerdo con la lista de distribución aprobada.

- 2.- Almacenar los ejemplares restantes.
- 3.- Llevar el registro de poseedores de manuales.

Revisión:

Cuando el encargado de aplicar las instrucciones contenidas en los manuales se da cuenta de que su aplicación ya no es recomendable por diferentes circunstancias, hay que modificar el manual. Entre estas circunstancias podemos tener:

- a) Que las situaciones han cambiado.
- b) Cuando exista otro procedimiento o método mejor.

Para su modificación, se seguirán los mismos trámites que para su elaboración.

Es recomendable que cada dos años por lo menos, sean revisados los manuales, por la misma oficina que los elabora, para que siempre estén actualizados.

En cuanto se realice algún cambio, por cualquier motivo, el departamento de Organización y Métodos procederá a elaborar un proyecto que con tenga las modificaciones respectivas al manual, que se sujetarán a los mismos trámites que para su edición.

Las hojas del manual que resulten afectadas por la modificación, se editarán nuevamente con la fecha del cambio y la fecha de la hoja original que substituye.

El departamento de auditoría interna registrará todas las modificaciones en su índice de manuales.

Las nuevas hojas serán distribuidas a todos los poseedores del manual original. Esta distribución la efectuará el departamento de Servicios Administrativos.

CÓMENTARIOS GENERALES DE MANUALES

El manual es un instrumento administrativo que nos sirve como medio de control, ya que en él se definen en forma ordenada y sistemática las operaciones de un departamento, de esta manera podemos evitar duplicidad de funciones.

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones se ha hecho imperativo, debido al creciente volumen de sus operaciones, al incremento de su personal, a la adopción de técnicas modernas y a la complejidad misma de las estructuras administrativas.

Todo ello hace imprescindible el uso de instrumentos administrativos científicos que faciliten el mejor aprovechamiento de los recursos de la organización, principalmente los recursos humanos que colaboran en el logro de los objetivos y el desarrollo de las funciones, así como para proporcionarles en una buena medida fluidez y claridad de la información básica que requieren los administrados en el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones frente a la organización, ya que de ello depende la eficiencia y oportunidad en el desarrollo de las funciones y actividades de cualquier organización.

También por medio del uso de los manuales podemos detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento, tanto del personal que labora dentro del departamento o de la organización, como los de nuevo ingreso.

C A P I T U L O I I I

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Después del marco teórico que hemos dado a este trabajo, nos enfocamos directamente a nuestro caso práctico. En este caso, nos referimos concretamente al manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal.

Colaboramos directamente con una empresa -- privada en un lapso de tres meses; ya que incluimos el tiempo utilizado para familiarizarnos con el funcionamiento de la organización, y de esta manera poder iniciar la elaboración de dicho manual, conjuntamente con las personas encargadas para la realización de la tarea.

Como ya hemos hecho referencia, nuestro manual consta de seis partes que son:

- 1.- Introducción
- 2.- Objetivos
- 3.- Políticas
- 4.- Procedimientos
- 5.- Diagrama de flujo
- 6.- Anexos

Considerando que éstas son las etapas básicas en un manual de procedimientos, a continuación iniciamos la presentación de nuestro manual de procedimientos con una explicación de lo que se persigue con cada paso del programa y posteriormente presentamos el manual tal como es.

O B J E T I V O S

Toda organización ha sido creada con un fin, meta u objetivo; puede decirse que es la razón de ser de la organización, pero sabemos que un todo está compuesto de partes; asimismo, la organización para alcanzar su meta, debe realizar una serie de funciones y operaciones necesarias para el logro de su objetivo, definiendo como objetivo lo siguiente:

Un objetivo es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa, o de todo el funcionamiento de la institución.

P O L I T I C A S

Definición.- Una política es una norma de carácter general, que guía la actuación de los integrantes de la institución sobre una función de terminada, para alcanzar los objetivos.

Existen políticas comerciales, financieras, de personal, de producción, etc.

Luego entonces, política es una guía básica para la acción: prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

PROCEDIMIENTOS

Procedimiento es una rutina de trabajo, es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones enlazadas entre sí y su método de ejecución, que realizadas por una o varias personas, forman una unidad y son necesarias para llevar a cabo una función o una parte de ella.

Así, durante el proceso de selección es esencial ponderar todas las características del solicitante en relación a su adaptabilidad en el trabajo para de esta forma, hacer la mejor selección posible.

Este procedimiento implica un proceso cronológico de los pasos a seguir para la canalización de cada solicitante por el departamento de personal, que tiene la autoridad para reclutar, seleccionar y contratar al personal para cubrir las vacantes que surjan en la organización.

El proceso de selección se inicia cuando se presenta una vacante, o sea cuando existe un puesto que no tiene titular.

Vacante es un puesto que no tiene titular, que puede ser de nueva creación, o debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que los venía desempeñando.

La requisición de personal debe ser autorizada.

Los reemplazos, los puestos de nueva creación y los puestos eventuales se notifican a través de una requisición de personal al Departamento de Personal. Esta requisición debe contener los siguientes datos:

- Departamento solicitante
- Motivo de la vacante
- Fecha en que deberá estar cubierta la vacante
- Tiempo por el cual se va a contratar
- Características del puesto

Fuentes y medios de reclutamiento:

Contamos con dos tipos de fuentes de Reclutamiento de Personal, una es interna y la otra es externa.

INTERNA

En el momento en que una requisición de personal es recibida por el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, es de gran importancia tomar en cuenta en primer lugar, a todas aquellas personas, que trabajando ya en la organización estén capacitadas para cubrir el puesto vacante, esto se hace a través del Inventario de Recursos Humanos.

Las promociones tienen grandes ventajas, -- pues la persona ya conoce a la organización, ya sabemos cómo trabaja y sobre todo algo muy importante, que es una magnífica forma de motivar a las personas para que se superen.

EXTERNA

Dentro de las llamadas externas existen:

- Escuelas, Instituciones, Universidades
- Bolsas de trabajo

- Agencias de colocación
- Departamento de Reclutamiento y Selección - de Personal de otras organizaciones.

Medios Publicitarios

En caso de no existir dentro de la organización la persona capacitada para cubrir el puesto vacante, se recurrirá a las fuentes externas a través de las cuales podemos conseguir un buen número de candidatos.

Sólo en caso de que no se logre cubrir el puesto a través de las fuentes gratuitas, se recurrirá a las de paga, como son las agencias de colocación y los medios de publicidad como por ejemplo el periódico que es uno de los medios más usuales.

Recepción del solicitante

Es el primer contacto que el solicitante tiene con la organización y a su vez la organización con él.

De este paso surge la primera impresión del solicitante, factor que en un sinnúmero de ocasiones es decisivo en el resto del proceso. Así mismo, también es la primera impresión que se lleva la persona de la organización y por esta razón se deben cuidar todos y cada uno de los detalles de este paso, como son: tener un lugar adecuado para recibirlos y hacer sentir al solicitante que es importante.

En la recepción por lo general se le pregunta al solicitante el puesto que desea y se le pide que llene una solicitud de empleo, al mismo tiempo se informa y dará respuesta a cualquier pregunta que tenga mientras la llena.

Solicitud de empleo

La solicitud de empleo ha sido elaborada en forma tal, que a través de ella se puedan conocer todos los datos personales del solicitante, su escolaridad, experiencia, aspectos sociales, recreativos y familiares.

Se le pide al solicitante que llena la solicitud con datos completos y que anexe una fotografía reciente. La solicitud de empleo debe ser llenada a mano y personalmente por el solicitante, de preferencia en el Departamento de Reclutamiento y Selección.

En muchas ocasiones únicamente a través de la Solicitud de Empleo; nos hemos dado cuenta de las personas que no cubren los requisitos del puesto y detectamos por medio de la misma, a las personas que sí reúnen las características deseadas.

Entrevista de Presentación y/o de Cortesía

Una vez que el solicitante ha terminado de llenar la Solicitud de Empleo, se procede a revisar ésta y ver si en general cubre o no los requisitos del puesto vacante.

Si desde el primer momento que vemos la Solicitud de Empleo nos damos cuenta de que la persona no tiene las características requeridas para seguir el proceso de selección, nos concretamos en hacerle una entrevista de cortesía, por medio de la cual, la persona se da cuenta de que aunque no sea la persona adecuada para el puesto vacante actual, sí lo puede ser para otro puesto en lo futuro. Se le envía una carta de agradecimiento y su solicitud de empleo se archiva.

Si a través de la solicitud de empleo vemos

que puede cubrir el puesto se le hace una entrevista de preselección, ésta nos sirve para obtener información suficiente acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato, con objeto de poder predecir con cierta certeza si podrá desempeñar con éxito la tarea del puesto vacante.

Entre la persona que entrevista y la entrevista existe una mutua conversación que va más allá de la palabra y consta de ademanes, posturas, gestos y otros medios de comunicación.

Es importante comentar cuál es la función de la entrevista en el proceso de selección y no dispersarse en la búsqueda de datos que pueden ser obtenidos de otras fuentes con más precisión y menor costo. La entrevista es indispensable para obtener la información respecto al solicitante en aquellas áreas que no pueden ser medidas por otros medios como por ejemplo: relación social, trato, voz, forma de expresarse, vestimenta, etc.

A lo largo de la entrevista se tratan varios temas como son: la historia laboral, trayectoria educacional, historia personal, aspectos positivos y negativos de la persona, salud, tiempo libre y planes futuros.

Hay diferentes técnicas de entrevistas y cada una de estas técnicas se deben utilizar dependiendo de los rasgos de la personalidad del entrevistado y de lo que estamos tratando de obtener.

Al finalizar la entrevista, ya se podrá de terminar si el candidato es apto para presentar las pruebas de selección o si por el contrario, es rechazado, si es así, se procede igual que con la entrevista de cortesía.

Los resultados de la entrevista deben calificarse en la hoja correspondiente.

Una vez terminada la entrevista, se le concerta una cita a todos los solicitantes que cubran los requisitos para que efectúen los exámenes de admisión.

Exámenes de Selección

Los exámenes de selección son otra herramienta para hacer una adecuada selección de personal. Las pruebas nos ayudan junto con la entrevista, a obtener una apreciación del individuo en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes.

Las pruebas nos dan información acerca del solicitante, de la forma en que puede cuantificarse y de esta manera ser más objetivos en la apreciación de las características del individuo.

Entrevistas con el jefe inmediato

Únicamente se envían a la entrevista a aquellos candidatos que realmente se tiene la seguridad de que podrían cubrir el puesto de una manera satisfactoria.

El jefe inmediato los entrevista teniendo como base la calificación de la entrevista realizada por el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal; Él a su vez califica la entrevista en un formato semejante.

Investigación Socioeconómica

Una vez que se ha decidido por la persona que va a cubrir el puesto, se le dan todos los -

datos al Trabajador Social para que le haga su encuesta socioeconómica, ésta consiste en verificar todos los datos anotados en la solicitud y además, se hace una visita a la casa del candidato para tener una idea de su ambiente familiar.

Los resultados se vierten en un reporte que el Trabajador Social debe entregar al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

Examen Médico

Debido a que la salud de los empleados reviste una gran importancia para la organización, es necesario que antes de contratar a un nuevo empleado le sea practicado un examen médico completo, a fin de constatar su estado físico general.

Recepción de Documentos - Contratación

Un último trámite antes de la contratación es el reunir todos los documentos necesarios para los trámites legales; la especificación de estos documentos se encuentra detallada en la forma impresa de control de documentos.

Se le turna a la persona para que firme todos los documentos necesarios para su contratación.

Se le especifica la fecha en que deberá presentarse a sus labores.

CASO PRACTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

OBJETIVOS SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

- 1.- Proveer a la organización del personal idóneo a cada puesto, con objeto de incrementar la eficiencia en el trabajo.
- 2.- Colocar a las personas en el puesto adecuado en el momento oportuno.
- 3.- Garantizar a la Dirección el contar siempre con el mejor personal en la plaza o fuera de ella, si llegara a ser necesario.
- 4.- Analizar psicológicamente la personalidad individual del personal de nuevo ingreso, así como el complejo de habilidades, deseos, actividades y motivaciones que determinan su comportamiento bajo diversas circunstancias.

P O L I T I C A S

1.- EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

- 1.1 Solamente el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal está autorizado para reclutar personal.
- 1.2 Los departamentos solicitantes sólo podrán proponer candidatos, cuando se trate de ascensos dentro de la organización.
- 1.3 El reclutamiento de personal se hará a través de cualquiera de las siguientes fuentes: archivo interno, Escuelas e Institutos, boletines de bolsas de trabajo y referencias de personal.

2.- DE LOS REQUISITOS DE PRESENTACION

- 2.1 No se contratará personal menor de 18 años.
- 2.2 Se rechazará la contratación del personal que tenga parentesco familiar con algún empleado o supervisor con ingerencia directa o indirecta sobre la misma.
- 2.3 Es requisito básico que el personal de nuevo ingreso presente su cartilla de servicio militar obligatorio con la indicación de que fue cumplido.
- 2.4 Se dará preferencia en la contratación a las personas cuyas calificaciones y experiencia llenen los requisitos necesarios de cada puesto.

3.- EN LA SELECCION DE PERSONAL

- 3.1 El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal realizará todas las funciones de selección (entrevistas, exámenes psicométricos, investigación de antecedentes, etc.) exceptuando las pruebas especializadas de trabajo.
- 3.2 La persona que resulte aprobada en sus exámenes psicométricos y en su entrevista técnica con el jefe inmediato que lo solicita, se le considera como candidato a ocupar la vacante.
- 3.3 La selección definitiva de un candidato la realizará el departamento solicitante una vez que este departamento les haya proporcionado prospectos para cada vacante.
- 3.4 La selección definitiva de un candidato para un puesto técnico la harán conjuntamente el jefe del departamento solicitante, el jefe del departamento de personal y el psicólogo.
- 3.5 Independientemente de los exámenes psicológicos y prácticos, es requisito para la contratación definitiva que el personal de nuevo ingreso debe pasar satisfactoriamente el examen médico.

4.- REFERENTE A LOS EXAMENES

- 4.1 Los resultados de los exámenes psicométricos sólo se darán a conocer al gerente del Departamento de Personal y al Jefe del Departamento solicitante.

- 4.2 La entrega de resultados de exámenes - se hará tres días después de que se hayan concluido.
- 4.3 La entrega de resultados de exámenes - de grupo o colectivos, dependerá del - número de examinados y será a la mayor brevedad posible.
- 4.4 La información contenida en las PRUE--BAS efectuadas es de carácter confidencial, por lo que sólo el Departamento de Personal podrá tener acceso a dicha información.

PROCEDIMIENTO: DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

DEPARTAMENTOS AFECTADOS:

Departamento con vacante: Gerente de Area, Administración de Personal (Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal): Jefatura de Personal.

RESPONSABILIDAD

ACCION

DEPARTAMENTO CON VACANTE

1.- Llena la forma REQUISICION DE PERSONAL (Anexo 1) Cuando es necesario cubrir una vacante que se haya originado por renuncia del titular, jubilación, transferencia o bien al aparecer un puesto de nueva creación.

1.1 Esta forma la elabora en original y copia el jefe de la sección o el su jefe del departamento en donde se originó la vacante, previa autorización del Jefe del Departamento.

2.- Lleva para su autorización la forma REQUISICION DE PERSONAL el Gerente de Area según sea el caso

so del departamento solicitante.

GERENCIA DE AREA

- 3.- Autoriza o rechaza -- la REQUISICION DE PERSONAL, de acuerdo a la necesidad real del nuevo puesto --- asignado.
- 4.- Envía la REQUISICION DE PERSONAL al Jefe del Departamento en donde se ubica el -- puesto vacante.

DEPARTAMENTO CON VACANTE

- 5.- Recibe la forma mencionada.
- 5.1 ¿Fue autorizada?
NO. Destruya la forma.
SI. Envía el original y copia de la REQUISICION DE PERSONAL al Departamento de Personal.

ADMINISTRACION DE PERSONAL

- 6.- Firma de recibido en la copia, regresando la al Departamento -- que tiene la vacante.
- 7.- Archiva definitivamente para su con--- trol interno la copia de la forma RE-- QUISICION.
- 8.- Lleva el original al Jefe del Departamen-

to de Personal.

- 9.- Autoriza el original de la REQUISICION DE PERSONAL previa comunicacion con el Jefe del Departamento que requiere se cubra la vacante para determinar ampliamente las características de los prospectos.

JEFATURA DE PERSONAL

- 10.- Envía esta forma el Departamento de Personal.

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

- 11.- Investiga si en el Inventario de Recursos Humanos existe un elemento que reúna las características del puesto vacante.

11.1 Si localiza un elemento dentro de la organización, con las características suficientes para ocupar la vacante, procede con el punto 25 de este procedimiento.

11.2 Si no localiza una persona de la organización que reúna las características del puesto, proceda con los siguientes puntos.

- 12.- Investiga si en la fuente de Reclutamiento -archivo de solicitudes- hay alguna persona que reuna los requisitos necesarios.
- 12.1 Si localiza a la persona con las características propias del puesto, proceda con el punto 23 de este procedimiento.
- 12.2 Si no existe en el archivo de solicitudes la persona adecuada, continúa con los siguientes puntos.
- 13.- Selecciona las fuentes de Reclutamiento Externas, de acuerdo a las características que se requieran en candidatos.
- 14.- Se comunica telefónicamente o acude personalmente a las --- fuentes de reclutamiento externas que fueron seleccionadas para requerirles que envíen aspirantes -- con las características que les menciona.
- 15.- Entrega a los candidatos que acuden, la

forma GUIA DE ENTREVISTA PREVIA (Anexo 2) para que sea llenado por el candidato en ese momento.

- 15.1 Esta forma es llenada sólo el original.
- 16.- Realiza una entrevista inicial, tomando como base los datos vertidos en la GUIA DE ENTREVISTA PREVIA.
 - 16.1 Si no reúne los requisitos mínimos se le notifica a la persona solicitante, haciéndole ver que no reúne las características para ese puesto, pero que quedará en el archivo para otras posibles vacantes.
 - 16.1.1 Archiva alfabéticamente durante seis meses la GUIA DE ENTREVISTA PREVIA para posteriores consultas.
 - 16.2 Si reúne los requisitos mínimos, procede continuar con los siguientes puntos.
 - 17.- Archiva temporalmente la GUIA DE ENTREVISTA PREVIA.

- 18.- Entrega a los candidatos que reunieron las características del puesto una SOLICITUD DE EMPLEO (Anexo 3), solicitándoles además que le adhieran una fotografía y que traigan su CURRICULUM VITAE (sólo si el puesto lo requiere).

CANDIDATOS:

- 19.- Llenan la solicitud de empleo y el Curriculum Vitae.
- 20.- Entrega la solicitud de empleo y el Curriculum Vitae, al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- 21.- Entrevista a los candidatos con base a su SOLICITUD DE EMPLEO, y a su CURRICULUM VITAE, profundizando sobre su experiencia laboral utilizando las técnicas psicológicas que requiere la entrevista.
- 21.1 Si no reúne la experiencia laboral que se requiere para el puesto, se le comunica al candidato ha-

ciéndole ver que que dará en el archivo de solicitudes, para posteriores vacantes, que se adecúen a sus características.

21.1.1 Archiva durante un año la SOLICITUD DE EMPLEO y el CURRICULUM VITAE para posteriores consultas.

21.2 Si reúne los requisitos para ocupar la vacante, continúa -- con los siguientes trámites.

22.- Envía a los candidatos junto con su SOLICITUD DE EMPLEO y su CURRICULUM VITAE, con el Jefe del Departamento de Personal.

JEFATURA DE PERSONAL

23.- Entrevista a los candidatos sobre aspectos generales.

24.- Envía a los candidatos junto con sus documentos con el Jefe del Departamento que requiere se cubra la vacante, por conducto del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, para que se le

haga una entrevista técnica y/o le aplique exámenes prácticos.

**DEPARTAMENTO
CON VACANTES**

- 25.- Entrevista técnica--
mente a los prospec-
tos tomando como ba-
se los datos conteni-
dos en la solicitud
de empleo y en el CU-
RRICULUM VITAE, en -
caso de ser necesari-
o les aplicará un
examen práctico.
- 26.- Llena en original la
forma COMENTARIOS A
LA SOLICITUD (Anexo
4), en donde consigna
sus comentarios -
sobre el candidato y
decide si es acepta-
ble y puede conti-
nuar con sus exáme-
nes o definitivamen-
te es rechazado.
- 27.- Envía al Departamen-
to de Reclutamiento
y Selección de Perso-
nal la forma COMENTÁ-
RIOS A LA SOLICITUD,
junto con la SOLICI-
TUD DE EMPLEO y el -
CURRICULUM VITAE.

DEPARTAMENTO DE RE-
CLUTAMIENTO Y SELEC-
CION DE PERSONAL

28.- Recibe los documen-
tos mencionados en -
el punto anterior.

28.1 Si el candidato no -
fue aceptable se le
comunica, haciéndole
ver que quedará en -
el archivo de solici-
tudes para posterio-
res vacantes.

28.1.1 Archiva durante un -
año los documentos:
COMENTARIOS A LA SO-
LICITUD DE EMPLEO y
CURRICULUM VITAE.

28.2 Si el candidato fue
aceptado, continúa -
con los puntos si---
guientes.

29.- Aplica a los candida-
tos los exámenes psi-
cosométricos y/o ---
prácticos, de acuer-
do al CUADRO DE BATE-
RIAS DE PRUEBA (Ane-
xo 5).

29.1 Aplica a los candida-
tos los exámenes y -
archiva temporalmen-
te en el expediente
del candidato los do-
cumentos: COMENTA---
RIOS A LA SOLICITUD,
SOLICITUD DE EMPLEO
y CURRICULUM VITAE.

30.- Evalúa los resultados obtenidos de los exámenes psicométricos y/o prácticos, - determinando si las características son las adecuadas o se contraponen, para el buen desempeño del puesto vacante.

30.1 De no haber aprobado el aspirante los exámenes psicométricos y/o prácticos, se le comunica que quedará en el archivo de solicitudes, para posteriores vacantes, - que se adecúen a sus características psicológicas, avisándole al Jefe del Departamento solicitante, los motivos por los cuales fue rechazado el candidato.

30.2 Si el candidato aprobó sus exámenes psicométricos, continuar con los siguientes puntos.

31.- Elaborar original y copia de REPORTE PSICOLÓGICO (Anexo 6), en donde se anota lo siguiente:

I. Datos de identificación.

- II. Resultados de exámenes.
- III. Conclusiones y recomendaciones.
- IV. Gráfica de Perfil -- Psicológico.

31.1 Archiva para su control interno la copia del REPORTE PSICOLOGICO.

32.- Lleva personalmente el original del REPORTE PSICOLOGICO, - al Jefe del Departamento donde se ubica la vacante.

DEPARTAMENTO
CON VACANTE .

33.- Recibe el REPORTE -- PSICOLOGICO.

33.1 Si es un puesto técnico, se reúne con el Jefe del Departamento de Personal y con el Psicólogo para tomar una decisión conjunta, sobre la posible contratación.

33.2 Si no es un puesto técnico, define junto con el psicólogo la posible contratación.

34.- Devuelve el REPORTE PSICOLOGICO, al Departamento de Reclu-

tamiento y Selección de Personal, una vez tomada la decisión.

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

35.- Recibe el REPORTE -- PSICOLOGICO.

35.1 Si no fue aceptado - el candidato se le - comunica, que quedará en el archivo de solicitudes.

35.1.1 Archiva el REPORTE - PSICOLOGICO junto -- con los otros docu-- mentos del candidato en el expediente res-- pectivo que tendrá -- duración de un año.

35.2 Si el candidato fue aceptado, archiva el original del REPORTE PSICOLOGICO, junto - con los demás docu-- mentos que ha llenado el prospecto.

36.- Realiza la Investiga-- ción Socioeconómica, con la finalidad de verificar los aspectos personales y laborales que el candidato anotó en sus do-- cumentos.

37.- Elabora sólo en ori-- ginal un INFORME DE LA ENCUESTA SOCIOECO

NOMICA (Anexo 7), en donde consigna los resultados obtenidos.

37.1 ¿Fueron satisfactorios los resultados obtenidos en la encuesta?

NO.- Le comunica al candidato que quedará en el área del Archivo de Solicitudes.

- Le comunica al Jefe de Departamento de Personal y al Jefe del Departamento solicitante las causas del rechazo.

- Archiva durante un año el INFORME DE LA ENCUESTA SOCIOECONOMICA junto con los otros documentos del candidato.

SI.- Archiva con el expediente respectivo el INFORME DE LA ENCUESTA SOCIOECONOMICA junto con los demás documentos de la persona seleccionada.

38.- Envía a la persona seleccionada con el Jefe del Departamento de Personal, junto con la SOLICITUD DE EMPLEO.

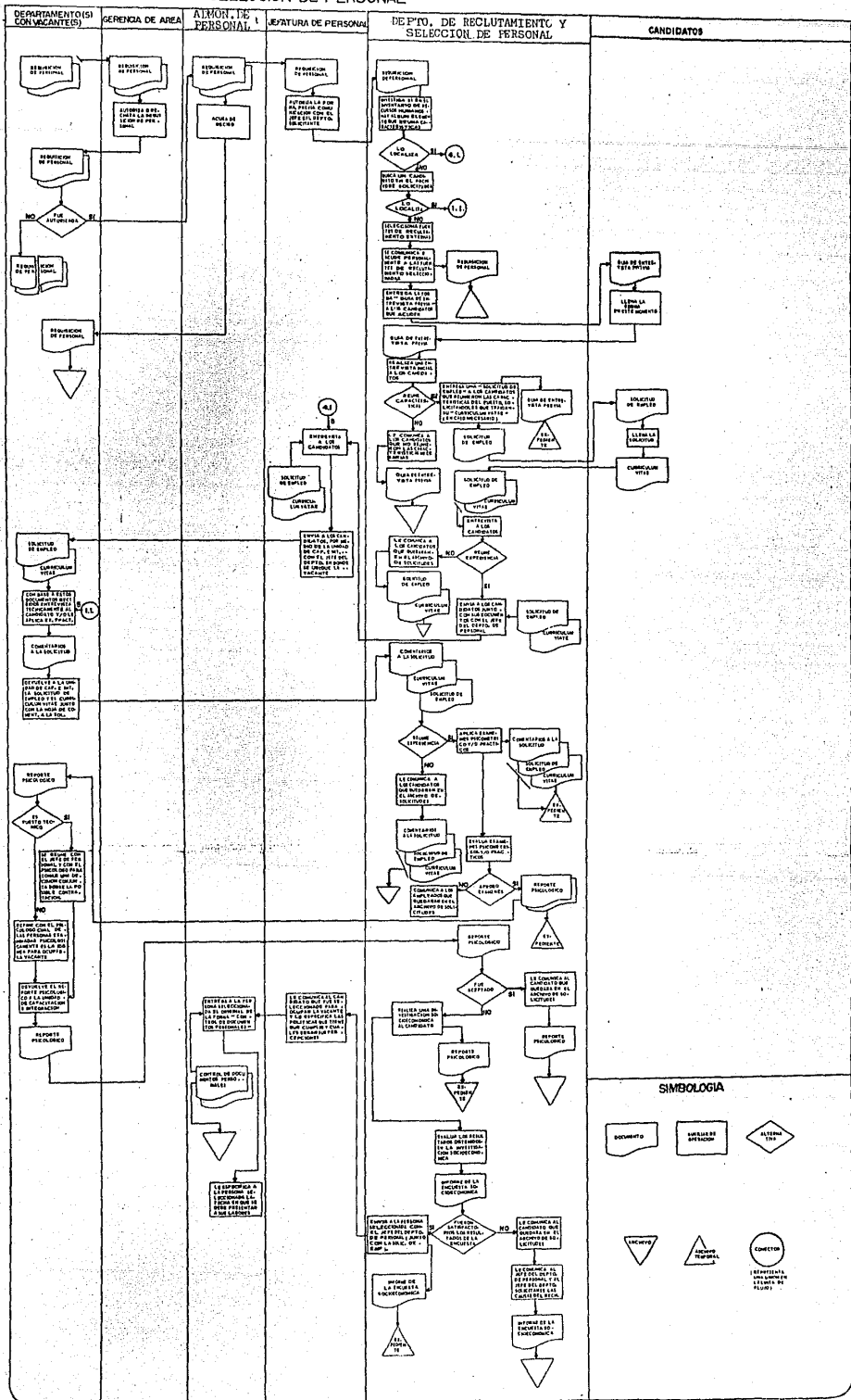
JEFATURA DE
PERSONAL

- 39.- Le especifica a la -
mencionada persona -
que fue seleccionada
para ocupar la vacan-
te, comunicándole -
las políticas que en
materia de personal
tiene que cumplir y
las percepciones a -
que tiene derecho.
- 40.- Envía a la persona -
seleccionada al De--
partamento de Admi--
nistración de Perso-
nal.

ADMINISTRACION
DE PERSONAL

- 41.- Se le entrega a la -
persona seleccionada,
el original de la --
forma CONTROL DE DO-
CUMENTOS PERSONALES
(Anexo 8), en donde
se mencionan los do-
cumentos que deberá
de presentar la per-
sona seleccionada.
- 41.1 Archiva la copia con
objeto de ir contro-
lando la entrega de
documentos.
- 42.- Le especifica la fe-
cha en que deberá --
presentarse a sus la-
bores.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL



A N E X O S

INSTRUCTIVO PARA EL USO DE FORMAS (ANEXO 1)

FORMAS:

REQUISICION DE PERSONAL

1. OBJETIVO DE LA FORMA

Solicitar al Departamento de Personal de la organización, el envío de candidatos para cubrir las diversas vacantes que surjan en cada uno de los departamentos
2. CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DEL FORMATO
 - a) Tamaño.- 21.5 x 28 cm. (tamaño carta en disposición horizontal "forma italiana").
 - b) Color.- Hoja blanca con tinta negra.
 - c) Tantos.- Original y copia.
3. GENERALIDADES SOBRE EL USO DE LA FORMA
 - a) LA REQUISICION DE PERSONAL. Se utiliza en todos los casos en que se requiera cubrir un puesto que haya quedado vacante ya sea por renuncia del titular, licencia, jubilación, comisión, transferencia, etc.; o bien, al aparecer un puesto de nueva creación.
 - b) Deberá ser llenada por el jefe de la sección en la que se haya

originado la vacante o --
aparezca el puesto de --
nueva creación, previa --
consulta y autorización
del Jefe del Departamen-
to.

c) Las formas impresas -
están a disposición en -
la Unidad de Almacén.

d) En caso de licencias
particulares, deberá ser
llenada la REQUISICION -
DE PERSONAL por lo menos
con 10 días de anticipa-
ción.

e) La distribución de --
los tantos es como se in-
dica:

Original.- Para el Depar-
tamento de Reclutamiento
y Selección de Personal.

Copia.- Para archivo de -
la Jefatura del Departa-
mento solicitante.

4. INSTRUCTIVO PARA EL CORRECTO ASENTAMIENTO DE DATOS DE LA FORMA.

a) FECHA

DIA MES AÑO

Fecha en que se elabora
la Requisición de Perso-
nal.

DÍA	MES	AÑO
-----	-----	-----

UNIDAD SOLICITANTE
DIRECCION o SUBDIRECCION :
DEPARTAMENTO :
SECCION :
FECHA EN QUE SE DEBERA CUBRIR LA VACANTE :

CARACTERISTICAS DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO :	
SEXO : <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	EDAD : ENTRE _____ Y _____ AÑOS
REQUIERE VIAJAR : <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	ATENDERA AL PUBLICO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
TENDRA SURORDINADOS : <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	ESTADO CIVIL :

MOTIVO DE LA VACANTE
<input type="checkbox"/> RENUNCIA <input type="checkbox"/> COMISION <input type="checkbox"/> LICENCIA <input type="checkbox"/> JUBILACION <input type="checkbox"/> PUESTO NUEVO <input type="checkbox"/> TRANSFERENCIA
POR CUANTO TIEMPO : _____ A PARTIR DEL DIA : _____

SUELDO : DE \$ _____ A \$ _____
HORARIO : MAÑANAS DE _____ A _____ HRS. TARDES DE _____ A _____ HRS.

EN SUBSTITUCION DE :
PLAZA NUEVA : <input type="checkbox"/> TEMPORAL <input type="checkbox"/> TIEMPO INDEFINIDO <input type="checkbox"/> DEFINITIVA
SUBSTITUCION : <input type="checkbox"/> TEMPORAL <input type="checkbox"/> TIEMPO INDEFINIDO <input type="checkbox"/> DEFINITIVA
TIPO DE CONTRATO : <input type="checkbox"/> DE PLANTA <input type="checkbox"/> HONORARIOS <input type="checkbox"/> EVENTUAL <input type="checkbox"/> COMP. DE SERV.

ESCOLARIDAD REQUERIDA : <input type="checkbox"/> PRIMARIA <input type="checkbox"/> SECUNDARIA <input type="checkbox"/> EST. COMERCIALES <input type="checkbox"/> CONTABILIDAD <input type="checkbox"/> TAQUIGRAFIA <input type="checkbox"/> MECANOGRAFIA <input type="checkbox"/> PREPARATORIA o VOC. <input type="checkbox"/> EST. PROFESIONALES
PROFESION _____ ESPECIALIZACION _____ AREA DE EXPERIENCIA Y AÑOS _____

OBSERVACIONES :

CANDIDATOS : NOMBRE : _____ NOMBRE : _____ NOMBRE : _____
--

_____ C. JEFE DE LA SECCION

_____ C. JEFE DEL DEPARTAMENTO

_____ C. SUBDIRECTOR

b) UNIDAD SOLICITANTE

UNIDAD SOLICITANTE	
DIRECCION O SUBDIRECCION :	_____
DEPARTAMENTO :	_____
SECCION :	_____
FECHA EN QUE SE DEBERA CUBRIR LA VACANTE :	_____

SE INDICA LA SUBDIRECCION DE LA CUAL DEPENDE EL DEPARTAMENTO: SI DEPENDE DIRECTAMENTE DE LA DIRECCION SE ANOTARA. DIRECCION GENERAL.

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO QUE REQUIERE EL --- PERSONAL.

NOMBRE DE LA SECCION EN DONDE SE UBICA LA --- VACANTE.

FECHA EN QUE SE DEBE CUBRIR EL PUESTO, PROCURANDO QUE COINCIDA CON LOS DIAS 16. Y 16 DE CADA MES.

C) MOTIVO DE LA VACANTE

MOTIVO DE LA VACANTE	
<input type="checkbox"/> RENUNCIA	<input type="checkbox"/> COMISION
<input type="checkbox"/> LICENCIA	<input type="checkbox"/> JUBILACION
<input type="checkbox"/> PUESTO NUEVO	<input type="checkbox"/> TRANSFERENCIA
POR CUANTO TIEMPO: _____	A PARTIR DEL DIA: _____
EN SUBSTITUCION DE: _____	
PLAZA NUEVA:	
<input type="checkbox"/> TEMPORAL	<input type="checkbox"/> TIEMPO INDEFINIDO <input type="checkbox"/> DEFINITIVA
SUBSTITUCION:	
<input type="checkbox"/> TEMPORAL	<input type="checkbox"/> TIEMPO INDEFINIDO <input type="checkbox"/> DEFINITIVA
TIPO DE CONTRATO:	
<input type="checkbox"/> DE PLANTA	<input type="checkbox"/> HONORARIOS
<input type="checkbox"/> EVENTUAL	<input type="checkbox"/> COMP. DE SERV.

SE CRUZARA EL CUADRO QUE INDIQUE EL MOTIVO POR CUAL SE REQUIERE AL PERSONAL.

ESTE CASILLERO SE LLENARA CUANDO LA VACANTE SEA POR LICENCIA, COMISION Ó TRANSFERENCIA, INDICANDO EL PERIODO QUE ESTARA AUSENTE EL TITULAR.

SE ANOTARA LA FECHA EN LA QUE QUEDARA VACANTE EL PUESTO.

SE ASENTARA EL NOMBRE DE LA PERSONA QUE HAYA DEJADO LA VACANTE.

SE CRUZARA EL CUADRO QUE INDIQUE SI LA NUEVA PLAZA ES TEMPORAL, INDEFINIDA Ó DEFINITIVA.

SI SE TRATA DE UN PUESTO YA EXISTENTE QUE HAYA QUEDADO VACANTE, SE INDICARA SI LA SUBSTITUCION ES TEMPORAL POR TIEMPO INDEFINIDO Ó DEFINITIVA.

ESTE CUADRO LO LLENA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, INDICANDO EL TIPO DE CONTRATACION.

e) OBSERVACIONES :

OBSERVACIONES :

EN ESTE ESPACIO EL DEPARTAMENTO SOLICITANTE ANOTARA TODO TIPO DE OBSERVACIONES ó RECOMENDACIONES ACERCA DEL PUESTO VACANTE.

f) CANDIDATOS :

CANDIDATOS :

NOMBRE _____

NOMBRE _____

NOMBRE _____

ESTE ESPACIO ESTA DESTINADO PARA QUE EL DEPTO. DE PERSONAL ANOTE LOS NOMBRES DE LOS CANDIDATOS A OCUPAR LA VACANTE. SIN EMBARGO, PUEDE SER UTILIZADO POR EL DEPTO. SOLICITANTE CUANDO SE DECEA RECOMENDAR ALGUN PROSPECTO.

3- FIRMAS DE AUTORIZACION :

C. JEFE DE LA SECCION.

FIRMA DEL JEFE DE LA SECCION,
EN DONDE SE UBICA LA VACANTE.

FIRMA DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO
EN DONDE SE UBICA LA VACANTE.

FIRMA DEL SUBDIRECTOR DEL AREA
CORRESPONDIENTE CUANDO SE TRATE
DE PUESTOS DE NUEVA CREACION.

INSTRUCTIVO PARA EL USO DE FORMAS (ANEXO 2)

FORMA: GUIA DE ENTREVISTA PREVIA.

1. OBJETIVO DE LA FORMA
Reunión de datos generales del solicitante para hacer más dinámica la entrevista previa.
2. CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DEL FORMATO
 - a) Tamaño 21.5 x 14 cm. (media carta en disposición horizontal "forma italiana").
 - b) Papel.- Bond de 90 -- gms.
 - c) Tinta.- Negra.
 - d) Tantos.- Sólo original.
3. GENERALIDADES SOBRE EL USO DE LA FORMA
 - a) Esta forma será manejada exclusivamente por el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.
 - b) La GUIA DE ENTREVISTA PREVIA se utiliza cuando acude algún solicitante de empleo a la organización, independientemente de que haya o no reclutamiento.
 - c) Esta forma debe ser llenada por el solicitante de su puño y letra, - al momento de que le sea entregada.

d) La duración de archivo que tiene esta forma es de seis meses máximo y su control es de orden alfabético.

NOTA: Dada la observancia clara y precisa de los datos que se piden en la forma, no es necesario detallarlos para su asentamiento.

GUIA DE ENTREVISTA PREVIA

ANEXO 2

FECHA : _____

NOMBRE :		DOMICILIO :			
TELEFONO :	NACIONALIDAD :	SEXO : M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	EDAD :	ESTADO CIVIL :	
ESTUDIOS d PROFESION :		EMPLEO QUE SOLICITA :		SUELDO QUE PRETENDE :	
TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL EMPLEO QUE SOLICITA :			DISPONE DE TIEMPO COMPLETO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
ESTUDIOS ACTUALES :	HORARIO DE ESTUDIOS :	TRABAJA CON NOSOTROS ALGUN FAMILIAR SUYO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			

DOCUMENTOS QUE POSEE	SI	NO	PARA USO DE LA UNIDAD
CARTILLA MILITAR LIBERADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	COMENTARIOS
REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CERTIFICADO DEL ULTIMO AÑO DE ESTUDIOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ACTA DE NACIMIENTO ORIGINAL 6 COPIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ANEXO No. 3

SOLICITUD

DE

EMPLEO

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFIA

INSTRUCCIONES:
Tenga Ud. la amabilidad de llenar esta solicitud con su puño y letra

Fecha _____

I DATOS PERSONALES

NOMBRE		
Apellido paterno _____	Apellido Materno _____	Nombre(s) _____
DOMICILIO _____		TELEFONO: _____
NACIONALIDAD _____		
Lugar de nacimiento _____		día _____ mes _____ año _____
SEXO _____	EDAD _____	ESTADO CIVIL _____
REGISTRO FED. DE CAUS. _____	CARTILLA NUM. _____	NUM. REG. I.M.S.S. _____
PERSONAS QUE DEPENDEN DE UD. _____	OTROS _____	VIVE UD. CON <input type="checkbox"/> SUS PADRES <input type="checkbox"/> SU FAMILIA <input type="checkbox"/> PARIENTES <input type="checkbox"/> SOLO <input type="checkbox"/>
PUESTO DESEADO _____	SUELDO MENSUAL DESEADO _____	

II DATOS FAMILIARES

NOMBRE	DOMICILIO	OCUPACION
PADRE		
MADRE		
ESPOSO (A)		
NOMBRES Y EDADES DE LOS HIJOS _____		

III ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	No. DE AÑOS CURSADOS.	FECHAS		TITULO RECIBIDO
			DE	A	
PRIMARIA					
SECUNDARIA O PREVOCACIONAL					
PREPARATORIA O VOCACIONAL					
COMERCIAL					
PROFESIONAL					
OTRAS					
IDIOMAS QUE DOMINA _____					
MAQUINAS DE OFICINA QUE HANLE _____					

SUPO UD. DEL EMPLEO POR _____

TRABAJA CON NOSOTROS ALGUN O AMIGO NOMBRE _____

PARIENTE _____

HATRABADO UD. ANTERIORMENTE EN ESTA EMPRESA _____

_____ DEPENDIENDO DE LA OFICINA _____

FECHA DE INGRESO _____ FECHA DE EGRESO _____

RAZON DE SEPARACION _____

PODEMOS SOLICITAR INFORMES DE UD. SI NO RAZONES _____

_____ FECHA EN QUE PODRIA PRESENTARSE A TRABAJAR _____

EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A _____ TEL. _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPTO. DE PERSONAL

CALIFICACION GENERAL DEL SOLICITANTE

	EXCELENTE	SUFICIENTE	INSUFICIENTE
ESCOLARIDAD			
EXPERIENCIA			
APARIENCIA			
APTITUD			
ELOGUENCIA			
POTENCIAL			
CRITERIO			

COMENTARIOS Y VALUACION GENERAL _____

ENTREVISTADO POR : _____

DOCUMENTACION _____

FECHA DE INGRESO _____ SUSTITUYE A _____

SUELDO MENSUAL _____ CONTRATO DE _____

DEPARTAMENTO _____ SECCION _____

PUESTO _____

EXAMENES _____

RESULTADO _____

OBSERVACIONES _____

EXPERIENCIA DE TRABAJO: _____

NOMBRE DE LA CIA. DE SU EMPLEO ACTUAL: _____

DOMICILIO: _____

ESPECIFIQUE SU PUESTO Y ACTIVIDADES DEL MISMO: _____

FECHA DE INGRESO: _____

SUELDO AL ENTRAR: _____ SUELDO ACTUAL: _____

MOTIVOS POR LOS QUE DESEA SEPARARSE: _____

NOMBRE DE LA CIA. DE SU ULTIMO EMPLEO: _____

DOMICILIO: _____

ESPECIFIQUE SU PUESTO Y ACTIVIDADES DEL MISMO: _____

FECHA DE INGRESO: _____ FECHA DE SEPARACION: _____

SUELDO AL ENTRAR: _____ SUELDO AL SALIR: _____

MOTIVO DE SEPARACION: _____

NOMBRE DE LA CIA. DE SU PENULTIMO EMPLEO: _____

DOMICILIO: _____

ESPECIFIQUE SU PUESTO Y ACTIVIDADES DEL MISMO: _____

FECHA DE INGRESO: _____ FECHA DE SEPARACION: _____

SUELDO AL ENTRAR: _____ SUELDO AL SALIR: _____

MOTIVO DE SEPARACION: _____

REFERENCIAS FAVOR DE ANOTAR EL NOMBRE DE TRES PERSONAS
QUE NO SEAN PARIENTES Y CON LAS CUALES NO HAYA TRABAJADO

NOMBRE: _____ DIRECCION: _____ TEL. _____

OCUPACION: _____ TIEMPO DE CONOCERLO: _____

NOMBRE: _____ DIRECCION: _____ TEL. _____

OCUPACION: _____ TIEMPO DE CONOCERLO: _____

NOMBRE: _____ DIRECCION: _____ TEL. _____

OCUPACION: _____ TIEMPO DE CONOCERLO: _____

INSTRUCTIVO PARA EL USO DE FORMAS (ANEXO 4)

FORMA: COMENTARIOS A LA SOLICITUD

1. OBJETIVO DE LA FORMA

Consignar la evaluación y los comentarios que el jefe del Departamento solicitante tenga sobre cada uno de los candidatos que envía al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.
2. CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DEL FORMATO
 - a) Tamaño.- 21.5 x 14 cm. (media carta en disposición horizontal "forma italiana").
 - b) Papel.- Bond de 60 -- grs.
 - c) Tinta.- Negra.
 - d) Tantos.- Sólo el original.
 - e) Perforaciones.- Extremo izquierdo.
 - f) Archivo.- Se archiva en el expediente del candidato (durante un año - si el candidato no fue aceptado y en forma permanente si ocupó la vacante).
3. GENERALIDADES SOBRE EL USO DE LA FORMA
 - a) Esta forma la envía - el Departamento de Reclutamiento y Selección de

Personal al Jefe del Departamento solicitante - junto con la SOLICITUD DE EMPLEO Y EL CURRICULUM VITAE.

b) El asentamiento de todos y cada uno de los datos, los deberá efectuar con su puño y letra el Jefe del Departamento solicitante.

c) Esta forma deberá ser llenada después de que el Jefe del Departamento haya leído la SOLICITUD DE EMPLEO, el CURRICULUM VITAE, realizada la entre vista y examinado al candidato.

d) Esta forma es llenada antes de que el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal -- aplique los exámenes psícométricos al candidato.

COMENTARIOS A LA SOLICITUD

ANEXO 4

F	E	C	H	A
/	/	/	/	/

NOMBRE DEL CANDIDATO : _____

PARA EL PUESTO DE : _____

DEPARTAMENTO : _____

MARQUE CON UNA CRUZ :			MARQUE CON UNA CRUZ :	
EXPERIENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONOCIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
APARIENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
POTENCIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	RECHAZADO
			<input type="checkbox"/>	ACEPTABLE
			<input type="checkbox"/>	ENVIAR OTROS

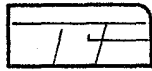
ENUNCIE SUS COMENTARIOS ACERCA DEL CANDIDATO :

JEFE DEL DEPTO.

NOMBRE Y/O FIRMA

4. INSTRUCCIONES PARA EL CORRECTO ASENTAMIENTO DE DATOS:

a)



FECHA EN QUE EL JEFE DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE ELABORA LA HOJA DE COMENTARIOS A LA SOLICITUD.

NOMBRE DEL CANDIDATO _____
 PARA EL PUESTO DE _____
 DEPARTAMENTO _____

_____ NOMBRE COMPLETO DEL CANDIDATO
 _____ NOMBRE DEL PUESTO VACANTE
 _____ NOMBRE DEL DEPARTAMENTO QUE REQUIERE SE CUBRA LA VACANTE.

MARQUE CON UNA CRUZ:

	INSUF.	SUF.	EXCT.
EXPERIENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONOCIMIENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
APARIENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
POTENCIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EN ESTE CUADRO DEBE PLASMAR EL JEFE DEL DEPARTAMENTO LA EVALUACION SOBRE EL CANDIDATO, DESPUES DE HABER LEIDO LA SOLICITUD DE EMPLEO, EL CURRICULUM VITAE, REALIZAR LA ENTREVISTA Y EXAMINAR AL PROSPECTO.

D)

MARQUE CON UNA CRUZ

<input type="checkbox"/>	RECHAZADO
<input type="checkbox"/>	ACEPTABLE
<input type="checkbox"/>	ENVIAR OTROS CANDIDATOS

SE CRUZA CUANDO EL CANDIDATO NO REUNIO LAS CARACTERISTICAS TECNICAS QUE EL PUESTO REQUIERE.

SE CRUZA CUANDO EL CANDIDATO REUNIO LAS CARACTERISTICAS TECNICAS DEL PUESTO Y SE DESEA QUE CONTINUE CON LOS SIGUIENTES TRAMITES.

SE CRUZA CUANDO EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DESEA VER OTROS CANDIDATOS (ESTE CUADRO SE PUEDE UTILIZAR INDEPENDIENTEMENTE DE QUE SE HAYA CRUZADO OTRO).

E)

ENUNCIE SUS COMENTARIOS ACERCA DEL CANDIDATO :

EN ESTE CUADRO EL JEFE DEL DEPARTAMENTO ASENTARA CUALQUIER COMENTARIO ADICIONAL SOBRE EL CANDIDATO PARA APOYAR SU DECISION SOBRE LA ACEPTABILIDAD ó EL RECHAZO DEL MISMO.

A N E X O . N o . 5

CUADRO DE BATERIAS DE PRUEBAS

Cuadro Comparativo de las Diferentes Materias de Pruebas que se Aplican a los Diversos Niveles de Puestos en la Organización.

Nivel	PUESTOS	Entrevista Previa	Prueba de Intelligencia	FAIS	Domingo 44 6 48	Razonamiento - Abstracción	Army Reta	Barsit	Pruebas de Personalidad	M P I	Frases	Incompletas	Gorion Persona Profile	Gorion Person Inventory	Autobiografía	Relaciones Personales Moss	I A T	Pruebas de Aptitud	Habilidad Numérica
I	Director	X	X							X	X	X	X	X	X	X			
	Subdirectores	X	X							X	X	X	X	X	X	X			
	Asesores de la Dirección	X	X							X	X	X	X	X	X	X			
II	Jefes de Departamento	X	X			X									X	X	X		
	Subjefes de Departamento	X	X												X	X	X		X
III	Jefes de Sección	X	X			X									X	X	X		
	Subjefes de Sección	X	X												X	X	X		X
	Auditor Contable Administrativo	X	X												X	X	X		X
	Analista de Sistemas y Procedim.	X	X			O									X	X	X		
	Secretaria	X	X			X									X	X	X		
	Verificador y Analista de Pagos	X	X			X									X	X	X		
	Informador para Liquidación	X	X			X									X	X	X		
	Proveedor y Almacenista	X	X			X									X	X	X		
	Cajero Nómina	X	X			X									X	X	X		
	Auxiliar de Oficina	X	X			X									X	X	X		
	Recepcionista	X	X			X									X	X	X		
	Auxiliar Contable	X	X			X									X	X	X		X
	Clasificador y Codificador de Doc.	X	X			X									X	X	X		
	Verificador y Distrib. de Doc.	X	X			X									X	X	X		
	Receptor de Quejas y Sugerencias	X	X			X		X							X	X	X		
	Auxiliar de Archivo	X	X			X									X	X	X		
	Auxiliar General	X	X			X									X	X	X		
	Mecanógrafa	X	X			X									X	X	X		
	Perforista	X	X			X									X	X	X		
	Auxiliar de Intendencia	X	X			X		X							X	X	X		

A N E X O N o . 6

REPORTE PSICOLOGICO

REPORTE PSICOLOGICO

I. DATOS DE IDENTIFICACION.

NOMBRE:
 ESTADO CIVIL:
 DIRECCION Y TELEFONO:
 ESCOLARIDAD:
 BATERIAS DE PRUEBAS APLICADAS:
 PUESTO SOLICITADO:

II. RESULTADOS DE EXAMENES.

A) CAPACIDAD INTELECTUAL:

Su desarrollo intelectual es igual al término medio alto, en comparación con la población en general. Dentro de los factores de su inteligencia, existen algunas áreas que sobresalen y son: análisis y síntesis, manejo de números, símbolos y lenguaje, y retención de procesos aritméticos.

Las áreas que se encuentran ligeramente bajas son:

Razonamientos con abstracciones, y formación de conceptos verbales. La interrelación existente entre estas áreas se podría interpretar como una capacidad adecuada para comprender y resolver problemas de relativa complejidad.

B) MOTIVACION:

Para el logro de sus objetivos, mantiene -- una conducta persistente dirigida al alcance de sus principales metas que son: Desarrollo profesional, superación personal y seguridad económica, percibe a la organiza-

ción como medio para lograr reconocimiento y condición social. Muestra iniciativa e interés cuando los trabajos asignados son de su agrado y si éstos le dan algún beneficio personal.

C) RESPONSABILIDAD:

Su trayectoria laboral indica cierta estabilidad, en las instituciones que ha trabajado y dentro de éstas se observa un desarrollo laboral aceptable.

Es adecuada su responsabilidad para el manejo de recursos administrativos, asignar y verificar tareas y en seguir métodos y procedimientos establecidos. En el desempeño de su trabajo se le podría observar como una persona metódica y un tanto flexible para adaptarse a situaciones nuevas.

D) RELACIONES INTERPERSONALES:

En la forma de relacionarse con los demás, se muestra como una persona extrovertida, con intereses definidos, expresivo, activo y con tendencia a dar una imagen favorable de sí mismo. Gusta del trabajo en equipo y se relaciona adecuadamente con jefes, compañeros y personas extrañas.

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PER
SONAL

REPORTE PSICOLOGICO.

NOMBRE:

PERFIL PSICOLOGICO EN RELACION AL PUESTO.

	R A N G O					
	V	IV	-III	III-	II	I
1. Inteligencia
2. Estabilidad Emocional
3. Relaciones Interpersonales
4. Adaptabilidad
5. Iniciativa
6. Motivación
7. Responsabilidad
8. Aptitud
9. Experiencia Laboral
10. Potencial para Desarrollo

A N E X O N o . 7

INFORME DE LA ENCUESTA
SOCIOECONOMICA

INFORME DE LA ENCUESTA SOCIOECONOMICA

ENTREVISTADOR: Oscar Mendoza Franco
NOMBRE: Fernando Ramírez Valle
DOMICILIO: Av. Centenario No. 815-3
ESTADO CIVIL: Soltero
EDAD: 27 años
OCUPACION: Auxiliar en taller mecánico.
INGRESOS: \$ 3,600.00 mensuales.

ANTECEDENTES PERSONALES:

Su medio familiar es primario no integrado pero con problemas; los padres del entrevistado se encuentran separados por razones de conducta indeseable (alcoholismo) por parte de ambos.

A temprana edad (17 años), el entrevistado decidió retirarse del seno familiar y vivir por cuenta propia, puesto que según lo reporta, deseaba encontrar un ambiente más tranquilo. A raíz de esto, estuvo viviendo en una casa particular en la que trabajaba como chofer y auxiliaba en diversas labores de casa (jardinería y limpieza).

Actualmente los padres de esta persona no son frecuentados por éste y solamente mantiene relación con uno de sus hermanos, con el que dice llevarse bien por ser de la misma edad.

ANTECEDENTES ACADEMICOS:

Primaria de 1956-1962 en la escuela oficial "Vicente Guerrero". Se observa que su duración fue de 7 años, por haber repetido uno. El entrevistado lo adjudica a razones familiares.

Secundaria de 1963-1966. En la secundaria oficial No. "76", ubicada en la misma colonia - de su domicilio. En Ésta observa un retraso de un año que perdió por dejar de asistir a la escuela. Posteriormente terminó sus estudios y obtuvo el certificado.

Preparatoria 1967-1969.

ANTECEDENTES DE TRABAJO:

En 1967-70 trabajó en un taller eléctrico - en el cual se encargaba de hacer embobinados y - también algunas reparaciones mecánicas.

Su sueldo era de \$ 750.00 mensuales aproximadamente.

De 1971 a la fecha trabaja en un taller mecánico en el cual se hace cargo de reparaciones de automóvil en general. No tiene un horario fijo de trabajo y tampoco sueldo, aproximadamente percibe \$ 2,600.00 mensuales.

OBSERVACIONES:

Esta persona se muestra con interés en ocupar el puesto.

Quiere seguir estudiando pero necesita una base económica y un trabajo más estable. En el plano social desea formar una familia y obtener mayor desenvolvimiento personal.

A T E N T A M E N T E

Roberto Morales Castillo.

INSTRUCTIVO PARA EL USO DE FORMAS (ANEXO 8)

FORMA: CONTROL DE DOCUMENTOS PERSONALES.

1. OBJETIVO DE LA FORMA

Que el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal lleve un registro de la entrega de documentos que hace el personal de nuevo ingreso, con objeto de integrar su expediente para fines de contratación a la vez, para que la persona que ingresa (o reingresa) lleve su propio control de documentos en tregados.

2. CARACTERISTICAS ESPECIALES DEL FORMATO

a) Tamaño.- 21.5 x 26 cm. (tamaño carta, en disposición vertical "forma francesa").

b) Color.- Hoja blanca con tinta negra.

c) Tantos.- Original y copia.

3. GENERALIDADES SOBRE EL USO DE LA FORMA

a) La forma CONTROL DE DOCUMENTOS PERSONALES la maneja exclusivamente el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

b) Invariablemente toda entrega de documentos que haga el personal de

nuevo ingreso deberá lle
var acuse de recibo.

c) El llenado de la for-
ma deberá ser manual ---
(con tinta).

d) La distribución de --
los tantos de la forma -
de CONTROL DE DOCUMENTOS
PERSONALES es como se in
dica:

Original.- Para el Depar-
tamento de Reclutamiento
y Selección de Personal -
(para integrarla al expe-
diente respectivo).

Copia.- Para la persona
de nuevo ingreso.

NOTA: Dada la observancia clara y precisa de los
datos que se piden en la forma, no es nece
sario detallarlos para su asentamiento.

CONTROL DE DOCUMENTOS PERSONALES

N U M E R O		
DIA	MES	AÑO

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	N O M B R E	ADSCRIPCION
_____	_____	_____	DEPARTAMENTO
			SECCION

INDICACIONES
SEÑALE CON UNA X EL CUADRO CORRESPONDIENTE AL TIPO DE MOVIMIENTO Y TIPO DE CONTRATACION

TIPO DE MOVIMIENTO:	TIPO DE CONTRATACION:	FECHA LIMITE DE ENTREGA DE DOCUMENTO
<input type="checkbox"/> NUEVO INGRESO <input type="checkbox"/> REGRESO <input type="checkbox"/> OTRO	<input type="checkbox"/> DE PLANTA <input type="checkbox"/> EVENTUAL	<input type="checkbox"/> HONORARIO <input type="checkbox"/> POR COMP. DE SERVICIOS
		DIA MES AÑO

REQUISITOS A CUMPLIR	FECHA DE ENTREGA	ACUSE DE RECIBO
SOLICITUD DE EMPLEO		
CURRICULUM VITAE		
EXAMEN DE APTITUDES % PSICOMETRICO		
ACTA DE NACIMIENTO ORIGINAL Y COPIA FOTOSTATICA		
CERTIFICADO ó CONSTANCIA DE ESTUDIOS (COPIA FOTOSTATICA)		
4 FOTOGRAFIAS CON RETOQUE, RECTANGULARES DE 4,5 X 3 Cm.		
6 FOTOGRAFIAS PARA FILIACION SIN RETOQUE (3 DE FRENTE, 3 DE PERFL)		
LLENAR FORMA PARA EL REGISTRO DE FILIACION		
REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES		
2 CARTAS DE RECOMENDACION		
CARTA DE ANTECEDENTES NO PENALES		
CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR LIBERADA (ORIGINAL)		
LLENAR HOJA DE DATOS PARA LA ACTUALIZACION DEL REG. DE PERSONAL		
EXAMEN MEDICO		

OBSERVACIONES:
 LOS DOCUMENTOS DEBERAN SER ENTREGADOS DENTRO DE LOS SIGUIENTES 15 DIAS POSTERIORES A SU CONTRATACION
 ESTA FORMA DEBERA PRESENTARSE SIEMPRE QUE SE ENTREGUE DOCUMENTACION, YA QUE EN ESTA SE ACUSARA EL
 RECIBO CORRESPONDIENTE.

ENT ER A D O

C O N C L U S I O N E S

Los manuales presentan una visión de la organización en conjunto.

Sirven para precisar las funciones que se encomiendan a cada unidad o departamento de la organización, para deslindar responsabilidades, evitando así la duplicidad de tareas, además de detectar las omisiones.

Contribuyen a la correcta ejecución de las labores encomendadas al personal.

Permiten el ahorro de tiempo y esfuerzo, ya que evitan la repetición de instrucciones y directrices.

Proporcionan la información básica necesaria para la planeación e implantación de las medidas necesarias del Control Administrativo.

En el caso de este manual, se cumple con el objetivo de facilitar el Reclutamiento y la Selección de Personal.

El manual es un instrumento muy útil y podemos decir que es indispensable en toda organización, pues por medio de los manuales se consigue un mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos y Materiales.

I N D I C E

Pág.

TEMARIO

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
Antecedentes Históricos	3
Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal	5
CAPITULO II	
¿Qué es un Manual?	8
Tipos de Manuales	10
CAPITULO III	
Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal	23
Definiciones:	
Objetivos	24
Políticas	25
Procedimientos	26
Caso Práctico:	
Objetivos sobre Reclutamiento y Selección de Personal	33
Políticas	34
Procedimiento	37
Fluxograma	51
A n e x o s	52
Conclusiones	77