

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



*Lejón.
86*

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

vob!

Seminario de Investigación
Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

GUADALUPE GIRON SANDOVAL
ARTURO VALENCIA VELASCO

DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. FCO. CAMARENA NAVARRO

México, D. F.

1979

9197

120



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

INDICE GENERAL

	Página
PROLOGO	1
INTRODUCCION	3
I.- ANTECEDENTES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL	6
II.- ENFOQUE GENERAL DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	17
1.- DEFINICION	17
2.- LOS TRABAJADORES COMO UN ELEMENTO IMPOR- TANTE EN LAS ORGANIZACIONES	18
3.- ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL RECLUTA- MIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	21
3.1 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELEC CION DE PERSONAL	22
3.2 OBJETO DE LA SELECCION DE PERSONAL ..	24
3.3 PLANEACION DE LA FUERZA HUMANA	25
3.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO SELECCION Y CONTRATACION	27
DEFINICION DE RECLUTAMIENTO	27
PASOS QUE FORMAN UN PROGRAMA DE SE- LECCION	29

REQUISITOS PARA UNA SELECCION EFICIENTE	33
FACTORES FUNDAMENTALES DE LA SELECCION ADECUADA	34
PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION	35
3.5 DETERMINACION DE LOS REQUISITOS DEL PUESTO VACANTE	37
EL ANALISIS DE PUESTOS	38
OBJETO DEL ANALISIS DE PUESTOS	39
ACTIVIDADES PREVIAS	40
DESCRIPCION DEL PUESTO	42
BENEFICIOS DEL ANALISIS DE PUESTOS ...	44
ANALISIS DE PUESTOS	45
ESPECIFICACION DEL PUESTO	48
3.6 FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE TRABAJADORES	53
3.7 LA ENTREVISTA DE EMPLEO	55
CLASIFICACION DE LAS ENTREVISTAS	57
REQUISITOS DEL ENTREVISTADOR	61
FASES DE LA ENTREVISTA	62
INFORME DE LA ENTREVISTA	65
3.8 HOJA DE SOLICITUD	66
VENTAJAS DE LA FORMA DE SOLICITUD	70

3.9 PRUEBAS DE EMPLEO	72
LIMITACIONES DE LOS TESTS	73
PROCEDIMIENTOS PARA IMPLANTAR LAS PRUEBAS	74
EVALUACION DE LAS PRUEBAS	75
CLASIFICACION DE LAS PRUEBAS	76
CONSIDERACIONES A SEGUIR AL ELABORAR - UN PROGRAMA DE PRUEBAS	83
CRITERIOS PARA EVALUAR LOS PERIODOS DE PRUEBA	84
CARACTERISTICAS DE UN EXAMEN DE ADMI- SION	86
3.10 INVESTIGACION SOCIOECONOMICA	91
TIPOS DE INVESTIGACIONES	92
3.11 EXAMEN MEDICO	93
FINALIDADES DEL EXAMEN MEDICO	95
PRINCIPALES VENTAJAS DEL EXAMEN MEDICO	95
3.12 PERIODOS DE PRUEBA	96
3.13 ACEPTACION O RECHAZO DEL CANDIDATO ...	97

II PARTE

III.- INVESTIGACION DE CAMPO	99
1.- CUESTIONARIO	111
2.- ESTUDIO DE LA SITUACION REAL EN QUE SE LLE- VA A CABO EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION ...	107

3.- ANALISIS COMPARATIVO	114
4.- LA PROBLEMATICA DEL RECLUTAMIENTO Y SE LECCION DE PERSONAL EN LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL ..	121
IV.- CONCLUSIONES	122
V.- RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFIA	128

PROLOGO

El presente seminario de investigación tiene como finalidad ofrecer un panorama general de la forma en que se lleva a cabo la función de reclutamiento y selección de personal en dependencias de la administración pública federal. Aunque comprendemos que realizar un estudio de la verdadera situación actual del reclutamiento y selección resultaría prácticamente imposible, tratamos de obtener información confiable que nos proporcionara un panorama real de esta función, y para lograr esto, acudimos a algunas dependencias públicas con el fin de obtener la información de la fuente misma.

Dadas las limitaciones que un estudio como éste representa, hemos tratado de no apartarnos del objetivo primordial que con ésta investigación buscamos, parte del cual consiste en presentar un análisis real y lo más completo posible del reclutamiento y selección, a fin de que sirva como aportación a la constante búsqueda de

la mejoría y eficiencia de todo organismo mediante la correcta aplicación de la Administración.

Por otra parte agradecemos muy ampliamente por su colaboración a todas aquellas personas encargadas del reclutamiento y selección de personal por su orientación positiva sobre la situación existente en las dependencias de la administración pública federal. Así mismo al Lic. Francisco Camarena Navarro por sus consejos, su guía y ayuda en general sin la cual hubiera sido imposible desarrollar la presente investigación.

INTRODUCCION

El objetivo principal de este seminario de investigación es la comprobación de una hipótesis, la cual consiste en saber si se llevan a cabo adecuadas técnicas de reclutamiento y selección de personal en las dependencias de la administración pública federal.

Siendo el reclutamiento y la selección de personal una de las principales herramientas con las cuales cuenta la dirección de personal para lograr el mejor acomodo y aprovechamiento de sus recursos, así como los mejores resultados de su actuación, hemos considerado muy importante realizar un análisis de la situación actual en la cual se desarrolla esta función, para lo cual - subdividimos nuestro estudio en dos partes, una teórica y otra práctica. En la parte teórica se acudió a - buscar la información en bibliotecas, documentándonos sobre las técnicas de reclutamiento y selección de personal, desglosando en una forma detallada todos y cada uno de los pasos de ésta función que se deben llevar a

cabo en todo tipo de organismo ya sea que se trate de empresa pública y/o privada, esto es, el reclutamiento se subdivide en fuentes y medios, y por lo que respecta a la selección, contiene la entrevista preliminar, hoja de solicitud, pruebas de empleo, investigación socioeconómica, exámen médico y por último la contratación o rechazo del candidato.

En lo que concierne a la parte práctica, se tomó un universo el cual consta de todas las Secretarías de Estado, de ese universo se determinó una muestra representativa que constituye un 20% de universo aproximadamente, las cuales fueron encuestadas con el fin de obtener información que nos permitiera llegar a conclusiones acertadas al respecto.

Es así como nuestra investigación trata de ofrecer un panorama concreto y real de tal situación en la administración pública federal, ya que a través del análisis e interpretación llegamos a conclusiones tales como el hecho de que el problema que enfrentan, este tipo de organismos en cuanto a que muchas veces la función de per

sonal no se encuentra bien definida, no se le otorga la importancia que requiere, obedece a cuestiones más complejas de lo que pudiera parecer a simple vista, debido a la estructura misma de la organización. En este punto cabe aclarar que precisamente nuestro estudio parte del problema o hipótesis a comprobar la cual afirma que en las dependencias de la administración pública federal - no se llevan a cabo las técnicas adecuadas de reclutamiento y selección de personal, lo cual incide en una - inadecuada integración inicial del personal al servicio del estado y por ende una base incierta de futuro desarrollo personal e institucional. De este problema o hipótesis a demostrar se deriva nuestro estudio a continuación.

I.- ANTECEDENTES DEL RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE PERSONAL EN LA ADMINI
NISTRACION PUBLICA

El nacimiento de la administración se remonta a los mismos orígenes del hombre, y surge en el momento que se requiere el logro de un objetivo común, pues los hombres se organizaban en agrupaciones, las cuales tenían por objeto el ayudarse mutuamente. Sin embargo, fué hasta fines del siglo pasado, cuando se realizan los primeros estudios e intentos tendientes a integrar y sistematizar una serie de conocimientos que darían lugar a la administración como área específica de estudio. La consolidación de la administración como disciplina fué desde su inicio y sigue siendo un proceso de conjunción en el que concurren aportaciones derivadas de diversas disciplinas.

Los antecedentes de la industria en general tienen una importancia relativa antes de la revolución industrial. Los proyectos antiguos de construcción y producción frecuentemente empleaban grandes conglomerados de trabajadores, sin embargo la estructura de la organización era re

lativamente simple. Los problemas de la dirección de em-
presas eran, por consiguiente, sencillos también. Los
procesos operativos y el equipo eran poco refinados, só
lo había una especialización por giro, el control de
operaciones estaba intimamente relacionado con la direc-
ción y supervisión del trabajo.

Es así como la administración moderna surge a partir de
cambios fundamentales en las relaciones productivas, es
decir del cambio del feudalismo al capitalismo con la
consiguiente complejidad dentro del ámbito de la produc-
ción, complejidad que hizo necesario el desarrollo de
técnicas más eficientes para organizar el trabajo pro-
ductivo, así mismo tenemos que analizar el desarrollo
de ésta misma condición objetiva.

El desarrollo de la administración en México, no es re-
sultado directo de los cambios producidos en las rela-
ciones de producción, sino, a través de la influencia
cultural científica y tecnológica de los Estados Unidos
de Norteamérica.

El desarrollo de la administración en México, es un fenómeno cultural como muchos otros ajenos a la estructura y a las necesidades mismas del país; se introduce artificialmente para cumplir con los objetivos y con las necesidades de las grandes empresas multinacionales que actúan en países como el nuestro, y sin embargo, no dedican ni un solo renglón al análisis y desarrollo de técnicas y herramientas administrativas adecuadas a las organizaciones auxiliares que tienen características y problemas muy diferentes a los de las grandes empresas de los países industrializados.

Sólo a partir de estas determinaciones del desarrollo de la administración por los capitales extranjeros y las grandes empresas, es que podemos entender la actual situación que guarda esta disciplina en nuestro país.

"Una de las instituciones más antiguas es la burocracia; quizá tuvo su origen hace más de dos mil años. De esa época pueden encontrarse burocracias altamente desarrolladas en los imperios Chino y Egipcio, en las cuales la burocracia desempeñaba un papel político básico, enfoca-

do en ocasiones hacia el logro de alguna autonomía frente a los gobernantes o a los estratos sociales más destacados; aunque sus aspiraciones políticas rara vez estaban orientadas plena y concientemente al socabamiento del sistema" 1/

Por esto la burocracia solía normar la forma en que se debía prestar servicios a los distintos grupos sociales, y trataba de presentarse como servidora del estado o de la comunidad y no como mera servidora personal de los gobernantes. "Las burocracias que lograron alcanzar la autonomía y autoorientación introdujeron sistemas de reclutamiento basados en el nepotismo, entre ellas mismas consiguieron sus cargos como prebendas, como propiedad privada y hasta hereditarias; ampliaron el número del personal y de los organismos y por lo mismo se incrementó la ineficiencia, la improductividad y el ritualismo en la práctica administrativa" 2/

1/ Pedro Zorrilla Martínez, La Administración Pública Federal, pág. 27, serie estudios 26, primera edición. F. C. P. S. UNAM. 1971.

2/ S.N. Eisenstandt, Los sistemas políticos de los imperios.

Durante la edad media se redujo al mínimo la burocracia la autoayuda comunal más que la administración organizada fué la clave de la primitiva sociedad feudal, aún las actividades de defensa se convirtieron en responsabilidad local. La relación entre los príncipes o señores feudales y la escasa burocracia, fué de vasallaje; los reducidos servicios públicos, responsabilidad del príncipe, fueron proporcionados en su nombre por sus servidores personales, quienes desempeñaron el papel de personal doméstico.

"Las monarquías europeas de los siglos XVI, XVII y --- XVIII para formar estados absolutistas, requirieron de gobiernos altamente centralizados, aumentaron los servicios proporcionados por la corona e intervinieron con gran intensidad en la vida económica y social. Como consecuencia de esta expansión de funciones gubernamentales fué necesario aumentar el personal burocrático, así como realizar las reformas a la administración pública"

/3

3/ Martínez Silva Mario, La Administración Pública Federal, Serie Estudios 26, Primera edición, FCPS.UNAM.

Debido a los problemas de control de la burocracia similares a los de la antigüedad las monarquías absolutistas intentaron hacer responsable a la burocracia ante el rey o la corona y fué así como se establecieron sistemas de reclutamiento y selección de personal público, se dió importancia a la capacitación y formación del mismo, a través de cursos teórico-prácticos, y en algunos casos se llegaron a establecer sistemas de mérito, aunque estos degeneraron en sistemas de castas.

El liberalismo convirtió al servidor del rey en un servidor del estado, en un instrumento de poder público y no de la persona que anteriormente encarnaba la soberanía nacional, pues ésta recaía ahora en el pueblo y cada ciudadano tenía una relación directa con ella. El funcionario debía actuar conforme a la ley, no según los deseos de una sola persona, porque la ley constituía la expresión de la voluntad nacional. La actividad gubernamental debía interferir al mínimo en la actividad privada y debía de ser de tal simplicidad, que no requiriera de características especiales. Con tales concepciones y el surgimiento de los partidos políticos

se dió un gran énfasis a la lealtad y responsabilidad política de la burocracia. Sin embargo, este sistema, degeneró en el "padrinazgo" o sea, en el otorgamiento de nombramientos a personas incapaces, en la falta de continuidad de los programas, así como de la inseguridad de personal público, pues cada partido que lograba ocupar el poder procuraba colocar al mayor número posible de sus amigos, despedir al personal de gobierno antes y aprovechar la función pública en labores propias de su partido. Fué este el llamado sistema de botín o de despojo.

"En México la preocupación gubernamental por mejorar - la administración de recursos humanos data de los primeros días de nuestra vida independiente" /4

4/ Memoria - Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, 1973-76, pág. 11

En 1821 se señalaba la responsabilidad del oficial mayor primero de "Instruirse de la suficiencia y talento de cada oficial para dar a cada uno la ocupación para cuyo desempeño tenga más aptitud"/5

Las bases jurídicas relativas a los servicios públicos fueron desarrolladas en la constitución de 1917.

En 1925, "fué creada la Dirección General de Pensiones y fué en el año de 1931 que se expidió el reglamento - que fija el estatuto para el personal público. En 1938 se expidió el estatuto de los trabajadores al servicio de los poderes de la unión, el cual regía las relaciones entre los poderes legislativo, ejecutivo, y judicial, el cual establecía normas relativas a vacaciones días de descanso, sueldos, ascensos, antigüedad, pensiones y huelga"/6

5/ Martínez Silva Mario, Los Sistemas de Personal en la Administración Pública, pág. 29 y 30, FCPS UNAM 1971

6/ Diario Oficial de la Federación 19 de agosto de --- 1925.

En 1821 se señalaba la responsabilidad del oficial mayor primero de "Instruirse de la suficiencia y talento de cada oficial para dar a cada uno la ocupación para cuyo desempeño tenga más aptitud"/5

Las bases jurídicas relativas a los servicios públicos fueron desarrolladas en la constitución de 1917.

En 1925, "fué creada la Dirección General de Pensiones y fué en el año de 1931 que se expidió el reglamento - que fija el estatuto para el personal público. En 1938 se expidió el estatuto de los trabajadores al servicio de los poderes de la unión, el cual regía las relaciones entre los poderes legislativo, ejecutivo, y judicial, el cual establecía normas relativas a vacaciones días de descanso, sueldos, ascensos, antigüedad, pensiones y huelga"/6

5/ Martínez Silva Mario, Los Sistemas de Personal en la Administración Pública, pág. 29 y 30, FCPS UNAM 1971

6/ Diario Oficial de la Federación 19 de agosto de --- 1925.

"Este estatuto fué modificado por el de 1941, el cual contenía cambios muy notables, entre ellos la especificación de las bases para la obtención de escalafones, la prohibición de los sindicatos de burócratas de adherirse a organizaciones o centrales obreras y campesinas, además de la desaparición de juntas arbitrarias"

/7

"Fué en el año de 1943 cuando se estableció una comisión intersecretarial para el mejoramiento de la administración pública, cuyo objetivo principal era el incrementar el rendimiento del personal" /8

En 1959 fué establecida la ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado, el cual contiene las prestaciones y Servicios que deben darse a los trabajadores del estado" /9

7/ Estatuto de los Trabajadores al servicio de los poderes de la unión. Diario Oficial de la Federación 17 de abril de 1941.

8,9/ Memoria - Comisión de Recursos Humanos del gobierno federal, 1973-1976, pág. 12.

En el año de 1965 fué creada la Comisión de Administración pública la cual realizó estudios tendientes al mejoramiento de la administración de personal e identificó los problemas más graves al respecto. Este informe con lo que respecta al apartado destinado a la administración de personal se señala:

- El marco jurídico está disperso, lo que obstaculiza la administración de personal, la cual deberá regularse en base a políticas y condiciones comunes del sector público federal.
- Se advierte confusión de cometidos y alcances en la función de personal.
- La carencia de sistemas y técnicas apropiadas para la búsqueda, promoción y selección de los servicios públicos.
- El catálogo de empleos de la federación mantiene un esquema rígido de estructura ocupacional, incompatible con la evolución del aparato administrativo e incongruente con la organización interna de las instituciones.

- Al tener un incremento incommensurable de la fuerza de trabajo al servicio del estado se dificulta la capacitación, además de que se requiere de una tecnología avanzada.
- La carencia de información en las instituciones ha traído como consecuencia la frecuente adopción de decisiones deficientes en materia de administración de personal ésta se lleva a cabo sin sólidas bases técnicas, sino a través de ligas de parentesco, conocidos, recomendados, influencia del dinero, lo cual indica claramente que no se establece una adecuada selección de personal en las dependencias y organismos públicos.

II.- ENFOQUE GENERAL DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

1.- DEFINICION

Según Fernando Arias Galicia, la selección es la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado y a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador al desempeño de su puesto y al 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 objetivos de la organización.

"La selección de personal es buscar y escoger los mejores candidatos para los puestos más acordes con sus cualidades"/10. Así podríamos enunciar muchas definiciones de diferentes autores, pero todas ellas concuerdan en lo mismo, "buscar al elemento más indicado a cada puesto".

10/ Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, -- editorial Limusa, México 1974, pág. 86

Como podemos ver, el llevar a cabo en la práctica estas definiciones resulta un tanto difícil, ya que para adecuar una persona a un puesto determinado, se requiere de una serie de pasos como son el ver si la persona cuenta con los requisitos fundamentales para cubrir la vacante, es decir, cada vez que llevamos a cabo la selección de personal, nos estamos arriesgando, ya que si no se llevan adecuadamente las técnicas de reclutamiento podemos caer en un error como podría ser; el que se contrate a un irresponsable lo cual va en deterioro de la organización.

2.- LOS TRABAJADORES COMO UN ELEMENTO IMPORTANTE EN LAS ORGANIZACIONES

El elemento humano es un elemento que no le pertenece a la empresa, y mucho menos es propiedad de ella, a diferencia de los demás recursos. La experiencia adquirida por cada uno de los elementos humanos es única, una máquina no razona ni adquiere experiencia ni habilidad, entre otras cosas.

Por otra parte ya no existe la esclavitud, y nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales - sin retribución y sin su pleno conocimiento "A nadie podrá impedirsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos" /11

Los elementos humanos resultan escasos ya que no - todo el mundo posee habilidades, aptitudes, conoci mientos, etc., por lo tanto, aquel número menor de personas que posee una mayor habilidad, un mayor - conocimiento, y capacidad serán los más cotizados en el mercado de trabajo.

Gracias a los elementos humanos es que puede funcionar una organización, se pueden establecer planes y objetivos además de la consecución de los mismos. - Una organización que posea los mejores materiales, las mejores maquinarias, los mercados más grandes,

11/ Art. 2,4 y 5 de La Contitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

los mejores establecimientos, pero cuyo personal no sea motivado, o que no sea bien seleccionado, por muy bien que estén los otros elementos que componen a la organización, ésta puede ir hacia su destrucción.

Una organización muchas veces depende de la fuerza de ventas (elementos humanos), sin este elemento tan importante la entidad u organismo social no podría ofrecer sus productos, o servicios, por lo tanto no existirían las ventas como resultado del elemento humano, y sin las ventas no habría utilidades, lo cual constituye el principal motivo de ser de algunas organizaciones.

3.- ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Todo organismo o ente social, tiene el derecho y el deber de reclutar y seleccionar personal idóneo para el buen desempeño de las actividades de la empresa. La organización al reclutar, seleccionar y contratar al personal contrae automáticamente una obligación con el trabajador y a la inversa, el trabajador presentará -- sus servicios a cambio de una remuneración adecuada a sus aptitudes y capacidades.

Las herramientas fundamentales que intervienen en la integración de personal son:

- a) Fuentes de reclutamiento
- b) Medios de reclutamiento
- c) Proceso de selección:
 - c.1) Entrevista de empleo
 - c.2) Hoja de solicitud
 - c.3) Investigación socioeconómica
 - c.4) Exámen médico
 - c.5) Período de prueba

c.6) Aceptación o rechazo del candidato

Para que el proceso enunciado anteriormente funcione y se lleve a cabo eficientemente es necesario seguir --- ciertas normas tales como:

- 1.- El equipo especializado en seleccionar al personal deberá contar con cierta preparación técnica especializada que le permita cumplir adecuadamente con las funciones de recutamiento y selección de personal.
- 2.- Otro aspecto importante que debe caracterizar al equipo de reclutamiento y selección es el de contar con honradez, integridad, cortesía, trato amable, etc., características sin las cuales resulta casi imposible tratar con el elemento humano.

3.1 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

La importancia de esta función radica en que no se busca únicamente ocupar un puesto, sino que, el ocupante reúna las características que lo hagan el candidato -- idóneo en el desempeño de su labor. O sea, que se cumpla con los requisitos establecidos por las especifica

ciones de trabajo para cada puesto en la organización. Ya que mediante esta herramienta es, que se provee del elemento humano a la organización, la cual constituye otro factor de importancia por ser éste el elemento principal en cualquier tipo de organización, pues el adecuado funcionamiento de la misma va a estar fundado en la composición que guarde éste con respecto a los demás recursos existentes dentro de la organización.

Un aspecto más de su importancia lo constituye el hecho de que establece o debe establecer una adecuada coordinación entre la organización y los elementos humanos existentes en la sociedad o medio ambiente, y lograr que por sus características estos funcionen e interesen a la organización y sean encauzados, evaluados y susceptibles de ser contratados por la empresa.

Además la selección proporciona técnicas para que de acuerdo a sus capacidades, habilidades, aptitudes y experiencia, los posibles empleados sean colocados adecuadamente en los puestos que se requiera según las necesidades de la propia organización y del individuo, lo

grando así que ésta funcione eficientemente.

3.2 OBJETO DE LA SELECCION DE PERSONAL

Consiste en la utilización de los medios de que se disponga y que permitan la identificación de personas cuyas capacidades, intereses y demás cualidades cumplan con los requisitos establecidos por las especificaciones de trabajo, para cada puesto en la organización.

El objeto de la selección de personal, es también evitar deficiencias que suelen aparecer en los procedimientos para la asignación de los trabajos, este objeto obedece a la demostración de lo imposible que resulta establecer la potencialidad de los solicitantes mediante una simple observación visual.

Mediante la selección de personal, se trata de evitar algunas otras fallas como son: favoritismos, perjuicios personales preferencias no razonables hacia un grupo u otro, así como creencias religiosas, en fin, una falta general de apreciación de las potencialida-

des que ofrecen los solicitantes, las cuales no son observables mediante la forma de solicitud o en la misma entrevista personal.

En sí la función de la selección es esencialmente una correlación cuidadosa de las características humanas y los requisitos del trabajo, dirigidos hacia el mejor acomodo del individuo al puesto.

3.3 PLANEACION DE LA FUERZA HUMANA

El paso previo a la selección de personal, consiste en conocer la filosofía y propósitos de la organización así como los objetivos generales, departamentales y seccionales, esto incluye la valoración de los recursos -- existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, lo cual comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre las diferentes necesidades de la organización y el censo de elementos humanos permite

precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico. Así como que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este punto aunque es muy importante, no siempre se tiene en cuenta ya que es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en cuenta un puesto específico y se pierde de vista el total de la organización.

Las entradas para la planeación de la fuerza humana integrada son los pronósticos de ventas, financieros y de producción por algún período anticipado, usualmente hasta de cinco años. Posteriormente esto se traduce en requerimientos de capacidad dentro de cada área funcional. Después de que es desarrollado un plan de fuerza humana el sistema de reclutamiento puede operar hacia algo más que los requerimientos actuales, anticipando y planeando para el futuro, especialmente en la fuerza humana de alto talento para la cual el tiempo a adelantar es mayor.

3.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO SELECCION Y CONTRATACION

El reclutamiento real en su mayor parte comienza con la requisición de empleados presentada por un director o supervisor para una necesidad anticipada o inmediata de personal.

Así podemos definir el reclutamiento como:

"Localizar e invitar a los candidatos adecuados para permitir una selección de aquellos que se acomoden mejor a los requisitos del trabajo"/12

¿Cómo se lleva a cabo la requisición de trabajadores?

En organizaciones grandes con muchos puestos diferentes la requisición debe efectuarse sobre la base de especificaciones precisas del trabajo, las cuales deberán ser establecidas por un supervisor de primera línea contando con la cooperación de un analista de puestos, especialmente entrenado.

12/ Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, editorial Trillas, cuarta impresión.

Un punto muy importante respecto a la requisición, es que se deberán estar perfectamente claros y definidos los puntos en cuanto a las exigencias del trabajo.

En sí el reclutamiento puede presentarse aún antes de la requisición, debido a que se pueden tener solicitudes para empleo antes de las necesidades reales de contratación. De ahí que el reclutamiento sea un proceso continuo.

Los medios de que se vale la empresa para atraer candidatos adecuados a sus necesidades, son los conocidos como fuentes de reclutamiento.

El proceso de selección implica tomar una serie de decisiones, y una de las primeras decisiones, consiste en lo que se relaciona con las personas que llevarán a cabo la selección. El procedimiento de selección consiste en una serie de pasos, para definir estos pasos existen una diversidad de factores, y el tipo de trabajo es un factor determinante de las características y el número de pasos que se utilizan en el procedimiento de selec-

ción.

Por otra parte, todo procedimiento de selección deberá cumplir con tres requisitos fundamentales:

- 1) Tener suficiente flexibilidad para permitir que se adapte a los requisitos y a las circunstancias de cada compañía.
- 2) El procedimiento deberá permitir una selección positiva
- 3) El procedimiento deberá incluir los conocimientos -- avanzados en las técnicas de personal.

Para tener una idea de los pasos que forman un programa de selección podemos citar los siguientes:

- 1.-) Recepción
- 2.-) Entrevista preliminar
- 3.-) Administración de pruebas de personal
- 4.-) Exámen médico
- 5.-) Entrevista de empleo
- 6.-) Entrevista de contratación
- 7.-) Entrevista de colocación/terminación.

La aplicación de cada paso se presenta a continuación:

1.- Recepción.- Está a cargo del o la recepcionista, se obtiene información tal como: nombre del solicitante, tipo de trabajo que busca, etc. y se le cita para una entrevista preliminar.

2.- Entrevista Preliminar.- Esta entrevista está a cargo del entrevistador y en ella se obtiene información tal como: estudios realizados, habilidades, experiencia, o sea, la información que afecta directamente las posibilidades de éxito en el trabajo. De no ser así, se completa la solicitud de empleo y se programan las pruebas el, exámen médico y la entrevista para aquellos solicitantes que parecen cumplir con los requisitos. Al solicitante se le abre un expediente donde se utilizan varias series de pruebas o se especifica las pruebas que se llevarán a cabo.

3.- Administración de pruebas de personal.- Está a cargo del psicometrista o técnico de personal, y entre la información que se busca obtener están las aptitudes,

habilidades, interéses y otras indicaciones de las pruebas. Se preparan los informes sobre las puntuaciones y las interpretaciones para uso del entrevistador en la entrevista de empleo.

4.- Exámen Médico.- Es el médico oficial el que generalmente practica este exámen, y es importante señalar que lo idóneo es que sea un médico especialista en medicina industrial o del trabajo y no un médico cualquiera ya que estos conocimientos pueden indudablemente prestar una mejor ayuda a la selección eficiente del personal. La información que se obtiene es en general sobre capacidades físicas y estado general de salud. Se prepara un informe sobre las capacidades físicas para el uso del entrevistador en la entrevista de empleo.

5.- Entrevista de empleo.- La efectúa el entrevistador y se busca obtener datos adicionales que admitan decisión por lo que toca a la recomendación que se requiere para dar el empleo. Así mismo se le informa al solicitante sobre la compañía y sobre los trabajos específicos que interesan al solicitante.

6.- Entrevista de contratación.- El jefe de departamento es el encargado de realizarlo o en su defecto el supervisor. Entre la información que se ha logrado están los requisitos específicos para el trabajo y las probabilidades de adaptación a las condiciones de trabajo. En este punto es en sí cuando se toma la decisión de contratación o rechazo de los candidatos. Y se contrata a los solicitantes que cumplen con las normas del departamento y del trabajo.

7.- Entrevista de colocación.- Se obtienen datos para completar el registro del empleado. Se felicita al empleado y se acuerda lo necesario para la inducción del nuevo empleado.

Los pasos anteriormente citados son esenciales para lograr la eficacia en la selección. Si no se utilizan las pruebas normalizadas de personal los gerentes o supervisores de personal tendrán que depender de la prueba tradicional, no normalizada, y que ocupa mucho tiempo de observar el rendimiento final que aporta el solicitante en el trabajo.

Requisitos para una selección eficiente:

La función de la selección involucra una correlación cuidadosa de las características humanas y los requisitos para el trabajo, dirigida hacia el mejor acomodo del individuo al puesto. Los requisitos básicos de ésta son:

- 1) Que se establezcan requisitos definitivos para cada trabajo.
- 2) Que se identifique y establezca alguna medición de las características humanas, la cual constituye la función primordial de los que se encargan de la selección. La dificultad de este punto es bien clara debido a la complejidad de las cualidades humanas, ya que combinadas éstas con las seguridades mentales y físicas, así como con las características de las cualidades culturales que se han adquirido mediante la experiencia social del individuo, presentan tal variedad, que la evaluación de los seres humanos llega a representar verdadera dificultad.

Como último punto dentro del procedimiento de selección mencionaremos que el valor de una selección adecuada se deberá ver reflejado en por lo menos los siguientes factores fundamentales.

Factores fundamentales que establece la selección adecuada:

- 1.- Reducir la rotación de trabajadores, y por lo tanto el desperdicio que implica.
- 2.- Aumentar la eficiencia general de la organización
- 3.- Pagar sueldos de acuerdo a la capacidad de los empleados, evitando que se pague a los que no rinden.
- 4.- Reajustar rápidamente a los empleados mal colocados permitiéndoles un mayor rendimiento en cuanto a su costo
- 5.- Economizar mediante la reducción del adiestramiento de una cantidad excesiva de trabajadores nuevos.

6.- Las ventajas intangibles que se derivan de una fuerza de trabajo que está satisfecha con su labor debido a que se encuentra bien colocada.

Procedimiento de contratación:

"El fin de la contratación consiste en encontrar empleados que no renuncien a su trabajo, y que no alteren la producción o el ritmo de trabajo con su separación del puesto" /13

Los pasos que deben seguirse al contratar a nuevo personal son generalmente los siguientes: /14

1) Reclutamiento.- El cual incluye el localizar e invitar a los candidatos adecuados para permitir una selección eficiente de aquellos que más se acomoden a los requerimientos del trabajo.

2) Entrevista.- En la cual se efectúa un cambio de información entre el contratante y el presunto empleado. Representa un intercambio mutuo en el cual la persona

que busca trabajo ofrece sus capacidades para la tarea y el contratante las ventajas de trabajar para la empresa.

3) Comprobación de la capacidad del empleado.- La constituye el exámen de la aptitud física e intelectual del solicitante para el trabajo, se investigarán así mismo las recomendaciones y antecedentes del solicitante.

Una vez efectuados estos pasos que son básicos en el procedimiento de contratación, y comprobar que el solicitante comprende los requisitos del puesto, que además de desearlo, está capacitado para el trabajo, se le contrata y se le presenta con los que habrán de ser sus compañeros así como para quienes habrá de trabajar.

13,14/ Ettinger Karl . E. Administración de Personal, Editorial Herrero Hnos. Sucs. S. A. México, julio de 1970

3.5 DETERMINACION DE LOS REQUISITOS DEL PUESTO VACANTE

Para determinar las funciones del puesto vacante es importante contar con una herramienta como lo es el análisis de puestos y la especificación clara del puesto.

Antes de analizar más profundamente el análisis de puestos definiremos en qué consiste un puesto. "Un puesto es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades, y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal" *

Metodología del análisis de puestos:

- a) Fijación de objetivos
- b) Establecimiento de un programa de acción
- c) Fijación del presupuesto respectivo.

* Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, editorial Limusa, México 1974, pág.86

El análisis de puestos

La necesidad de llevar a cabo un análisis de puestos en la organización, es la de conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. O sea, es la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto, los trabajadores llevan a cabo mejor y más eficientemente sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlo bien.

Para la unidad de administración de personal es indispensable esta herramienta, ya que es básico el conocimiento preciso de las actividades que debe coordinar si quiere cumplir su función de eficiencia y cooperación de los trabajadores.

Las dificultades que nos podemos encontrar al determinar las labores son:

- Es difícil precisar los elementos que integran cada

puesto y esto se debe, a que éste no sólo está formado por una serie de operaciones impalpables, como pueden ser la forma de realizar el trabajo.

Objeto del Análisis de puestos:

Es determinar las funciones generales y específicas de un puesto sin caer en el error de confundir las funciones en diferentes empresas y aún en las del mismo ramo se puede dar que un mismo puesto reciba diferentes nombres, como puede ser maquinista y operador mecánico pero esto no debe preocupar, sino el confundir los puestos y las funciones que los integran.

Lo fundamental del análisis de puestos es la separación y ordenación científica de los elementos que integran un puesto.

Para llevar a cabo eficientemente el análisis de los puestos se citan los siguientes puntos:

a) Recabar todos los datos necesarios, con integridad y

precisión

b) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.

c) Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes de una manera lógica.

d) Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.

e) Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

Para llevar a cabo un análisis de puestos, se establecen actividades previas tales como:

a) Aprobación de la gerencia

b) Determinación de sus objetivos, que en este caso el análisis de puestos en la Unidad Administrativa de personal es elemental, ya que en él, se vé si el candidato

cubre todos los requisitos del puesto vacante.

c) Información a los trabajadores. Sin la aprobación de éste elemento, el más importante de la organización, se dificultaría llevar a cabo el análisis de puestos y además de esto la información será muy deficiente. Para evitar esto se le informará al trabajador los objetivos que se persiguen, esto se puede hacer a través de:

- Folletos
- Carteles
- Circulares
- Volantes
- Conferencias
- Etc.

Para realizar un buen análisis de puestos se tendrá que preparar a los analistas, o sea, deberán de tener conocimientos generales y conocer los sistemas empleados en la empresa.

Para recabar información acerca de los elementos que in

tegran un puesto se requiere:

- 1) Observación directa
- 2) Informes del trabajador
- 3) Informes de los supervisores inmediatos
- 4) Cuestionarios /15

Una vez recabada la información se procede a describir el puesto, para esto lo dividimos en tres partes:

- Encabezado
- Descripción genérica
- Descripción específica /16

El encabezado contiene los elementos para identificar un puesto, entre ellos encontramos:

- a) Título del puesto
- b) Número o clave que se asigne al puesto

15,16 / Reyes Ponce Agustín, El análisis de puestos, ed. Limusa- Wiley, México 1972, pág. 20, 21

- c) Ubicación, se especificará exclusivamente el área de trabajo
- d) Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador
- e) Jerarquías y contactos
- f) Puestos inmediatos superiores e inmediatos inferiores
- g) Puestos que representan una mayor afinidad
- h) Número de trabajadores que desempeñan el puesto
- i) Nombre y firma del analista y supervisor inmediato
- j) Fecha del análisis.

La descripción genérica es la explicación en una forma general de las actividades del puesto.

La descripción específica, es una exposición detallada de la serie de operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

La especificación de un puesto consiste en determinar los requisitos mínimos para desempeñarlo eficientemente

Los beneficios que se pueden esperar en la Unidad de Administración de personal, al aplicar un análisis de - puestos según Reyes Ponce son los siguientes:

- a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar
- b) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme a sus aptitudes
- d) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores
- e) Facilita la conducción de entrevistas.

A continuación se establece un cuestionario con el cual se obtiene información para el análisis de puestos.

ANALISIS DE PUESTOS

I

ENCABEZADO

1.- Nombre del puesto _____ Clave _____

Hay en la empresa otros puestos semejantes? que diferencia tienen con el que se analiza?

Cuales

Diferencia

_____	_____
_____	_____

2.- Ubicación:

División: _____

Departamento _____

Sección a que pertenece _____

Sección a su cargo _____

Puestos bajo su mando _____

3.- Jefe inmediato _____

4.- Reporta aparte de su jefe inmediato a:

5.- Contactos permanentes:

Internos

con _____ para _____

con _____ para _____

con _____ para _____

Externos

con _____ para _____

con _____ para _____

6.- Puestos inmediatos:

Inferiores _____

Superiores _____

7.- Número de empleados en el puesto _____

8.- Jornada normal de trabajo de _____ a _____

9.- Persona analizada:

Tiempo en la empresa _____ tiempo en el
puesto _____

10.- Analizó _____

Revisó _____

Fecha _____

II

DESCRIPCION GENERICA

En que consiste realmente su puesto:

Describe Brevemente _____

III

DESCRIPCION ESPECIFICA

1.- Actividades que desempeña usted diaria y constante-
mente _____

- 2.- Actividades periódicas _____
- 3.- Actividades eventuales _____
- 4.- Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades

- 5.- Observaciones: _____
- _____

IV

ESPECIFICACION DEL PUESTO

Este punto es muy importante en un momento dado para la selección de personal ya que como veremos, en las preguntas que se formulan, se especifican claramente las funciones del puesto, esto es, para buscar a la persona indicada para el puesto vacante.

A) Conocimientos necesarios

requiere:

Leer y escribir, matemáticas, taquigrafía, mecanografía, manejo de archivos, manejo de coche, manejo de máquinas, contabilidad, dibujo, idiomas, y otros conocimientos adicionales.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son:

De primaria _____

De un oficio _____

De secundaria _____

De carrera corta _____

De preparatoria _____

De una carrera profesional _____

B) Experiencia

1.- Previa

1.1 Fuera de la empresa

En que puestos _____ que tiempo _____

1.2 En la empresa

En que puestos _____ que tiempo _____

C) Criterio

1.- Debe el empleado organizar en forma distinta su trabajo bajo _____

2.- Debe organizar diariamente el trabajo de otros _____

3.- Tiene el empleado que tomar decisiones _____

4.- Especifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar _____

D) Iniciativa

E) Requisitos Físicos:

1.- El puesto exige

cargar_____

jalar_____

empujar_____

sujetar_____

2.- Otros tipos de esfuerzos:

manejo de automóvil

manejo de maquinaria

3.- Exige determinados requisitos como:

edad_____

Presentación_____

sexo_____

voz_____

edo. civil_____

otros_____

nacionalidad_____

F) Esfuerzo Mental

G) Responsabilidad en Bienes:

1.- Equipo

despacho _____ teléfono _____

escritorio _____ archivo _____

materiales _____ productos terminados _____

herramientas _____ máquinas _____

otros _____

H) Responsabilidades en trámites y procesos

I) Responsabilidad en supervisión

J) Responsabilidad en discreción

K) Responsabilidad en contacto con el público

L) Medio ambiente y posición

1.- Posición en que se desarrollan las labores

2.- Medio en que se desarrollan las labores

3.- Como se considera el trabajo

muy monótono _____ normal _____

rutinario _____ variado _____

4.- Riesgos y enfermedades

Observaciones Generales _____

Una vez aplicado el cuestionario y obtenida la información se archivaré para que cuando se presente la vacante de este puesto se recurra a esta herramienta tan importante para seleccionar adecuadamente a la persona que ocupará el puesto, y con ello cumplir un principio que es muy importante en la selección de personal que nos dice "Hay que buscar el personal idóneo para el puesto adecuado", o sea, adecuar a la persona al puesto y no el puesto a la persona.

3.6 FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE TRABAJADORES

Una vez recibida la requisición de personal y de haberse efectuado el análisis y valuación de puestos con el fin de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, se procederá a la localización de candidatos en el censo de personal de la misma empresa, o sea, de las personas que prestando actualmente sus servicios en la organización reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, al mismo tiempo que se conoce la actuación que han tenido dichos elementos. Además se eliminan los costos por concepto de entrenamiento y periodo de adaptación a la empresa.

Otra fuente de abastecimiento cercana a la empresa, es la propia organización y se refiere a amistades, parientes o familiares del propio personal. Este constituye uno de los mejores medios de anunciar, debido a que es el más efectivo, así como también más económico.

Los métodos anteriormente citados se conocen como fuentes internas de reclutamiento, ya que se refieren a la propia empresa. Entre las fuente externas de reclutamiento se encuentran las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

Otras fuentes útiles de empleados son los institutos de educación, las agencias particulares de empleo, los anuncios, los sindicatos y otros departamentos de personal.

/17.

Fernández Arena Antonio, El Proceso Administrativo, 17/ Editorial Herrero Hermanos Sucesores, México 1972, -pág. 138.

3.7 LA ENTREVISTA DE EMPLEO

La entrevista es una herramienta fundamental para la selección de personal. Además de ser una forma que sirve para compilar la información de los candidatos.

El objetivo de la entrevista de personal es establecer una comunicación que permita que corra la información en ambas direcciones entre el representante de la empresa y el solicitante.

Las entrevistas con frecuencia resultan un tanto difíciles y deficientes, esto es, porque los entrevistadores no están bien entrenados y por lo mismo resultan ser fáciles en sus juicios y apreciaciones, las cuales carecen muchas veces de objetividad, o la información obtenida no es veraz y/o carece de relevancia.

Las técnicas de entrevistar pueden enseñarse mediante prácticas, los ejecutivos y supervisores deben aprender a entrevistar eficientemente ya que ésta es una cualidad de la administración de recursos humanos.

En muchas compañías el primer paso para el reclutamiento y selección de personal es la entrevista. El entrevistador debe de tomar en cuenta ciertos peligros como son, el pensar que una entrevista breve puede dar a conocer y diagnosticar los logros a futuro. Tampoco el entrevistador deberá de ser influido indebidamente por diferencias con gente que agrade o desagrade al entrevistador, otro punto negativo para el entrevistador es que piense que el hecho de llevar a cabo la entrevista, consiste sólo en áceptar o rechazar al candidato, sino que debe de dar una buena imagen de la empresa, esto se lleva a cabo a través de la cortesía y habilidad que desarrolló el entrevistador. Para evitar todos estos problemas el entrevistador deberá de ser hábil en la conducción de la misma, además de ser capaz de comprender el lenguaje de los candidatos, así como estar ampliamente informado de los sueldos y salarios de la competencia por puestos similares.

Conducción de la entrevista de empleo.- La persona encargada de llevar a cabo la entrevista se deberá de preparar. Esto bien puede ser el repasar en su mente el

material ya reunido sobre el solicitante.

Las entrevistas las podemos clasificar en seis categorías según el método que se esté siguiendo:

- 1.- La entrevista directa
- 2.- La indirecta o entrevista no directa
- 3.- La entrevista tipo
- 4.- La entrevista de grupo o colectiva
- 5.- La entrevista individual.

1.- La entrevista directa.- Como su nombre lo indica se lleva a cabo directamente con una serie de preguntas y respuestas por parte del entrevistador y el entrevistado. Las preguntas personales (como puede ser su domicilio, si es casado o soltero, si tiene automóvil, etc.) También la entrevista directa tiene como finalidad medir las actitudes que motivaron u orillaron al solicitante a solicitar el empleo.

2.- La entrevista no directa.- El entrevistador no resringe en nada al entrevistado, ésta característica es

esencial de la entrevista no directa ya que casi no ejerce ningún control sobre el entrevistado.

Es conveniente ser claros al exponer las preguntas esto es, con el fin de que el entrevistado entienda y se motive a contestar con veracidad, pues muchas veces no se exponen claramente las preguntas y por lo mismo obtenemos una información deficiente.

Las ventajas de una entrevista no directa es que el solicitante no se tiene que preocupar demasiado por las preguntas correctas y por lo mismo se encuentre tranquilo, muchas veces no hay respuestas correctas, a estas preguntas, ya que el entrevistado habla de lo que le gusta a él.

Por otra parte el pedir referencias muchas veces no es una medida muy confiable ya que dan referencias de amigos o parientes cercanos, aún diciendo al solicitante que no nos dé referencias de amigos ni de parientes. Lo óptimo de las referencias son las del empleo anterior, o sea, de su jefe inmediato, y esto es fácil de

comprobar haciendo una llamada telefónica.

3.- Entrevista tipo.- La entrevista tipo es una variación del enfoque directo y ha sido diseñada para contrarrestar algunas de sus limitaciones. Las entrevistas tipo están limitadas por la selección de las partes estratégicas del currículum del solicitante y por la preparación anticipada de las preguntas que mejor iluminen ese currículum. Las ventajas de la entrevista tipo son que ayuda a estandarizar la manera de conducirse en medio de otras entrevistas. Tiende a ser más breve que otros tipos. Es un método altamente analítico que requiere un alto nivel de entrenamiento en los entrevistadores /18

4.- La entrevista en grupo o colectiva.- El fin de ésta entrevista es el saber el comportamiento de los individuos en comunidad y ver como influye su comportamiento en los demás, y del mismo modo ver como influye el grupo

18/ Mandell, Employment Interviewing, pp. 9,10

po en él. La entrevista se realiza como sigue:

- Primero donde uno de los participantes expone un tema
- En segundo término habrá debates al tema expuesto ya que el tema que expone es de común acuerdo.

Cuando se está llevando a cabo la intervención de los candidatos, los evaluadores califican los diferentes rasgos y factores de cada uno de ellos.

De acuerdo a la información que se pretende recabar la entrevista se subdivide en:

- a) Entrevista inicial
- b) Entrevista con el jefe
- c) Entrevista final

a) La entrevista inicial.- Esta tiene como objeto el de tener una primera impresión del solicitante y con ello seguir los pasos de la entrevista.

b) Entrevista con el jefe.- Esta tiene como objeto el

comprobar los datos obtenidos por medio de las pruebas y el test. Esto es con el fin de ver si no se cometió algún error, o si el candidato no es el adecuado.

c) La entrevista final.- Esta entrevista la realiza casi siempre el futuro jefe inmediato del candidato.

5.- Entrevista Individual.- Se hace con el fin de evaluar gestos, ademanes, expresiones, combinación de ideas del aspirante. Es de gran importancia esta técnica ya que por medio de ésta podemos aclarar situaciones problemáticas del empleado, y que por medio de la entrevista pueden ser solucionadas, ya que por medio de ésta se facilita y se recaba la información.

Para que la entrevista sea efectiva se requiere que el entrevistador tenga:

- a) Nivel intelectual superior al promedio
- b) Personalidad equilibrada
- c) Maneras agradables

Pero esto no es suficiente, requiere además de una capacitación y adiestramiento, esto último para que adquiera habilidades, destreza, actitudes etc.

El entrevistador deberá de ser capaz de recabar información como puede ser: currículum vitae, diploma, carta de recomendación, referencias, acta de nacimiento y/o de matrimonio (si la hubiere) etc. Todo esto se hace con el fin de que el entrevistador conozca a fondo la situación del entrevistado por si hubiere alguna aclaración, se efectúe durante la entrevista misma.

La entrevista se deberá de llevar a cabo con anticipación, esto es, establecer fecha y horas determinadas, además de que el sitio debe ser agradable, por lo que toca al entrevistador deberá de estar bien presentable.

Fases de la entrevista

A) Rapport.- Tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, un trato cordial tranquiliza al candidato, esto es no aplicar preguntas las cuales pon-

gan en tensión al candidato.

B) Cima.- Esta se refiere a aplicar la entrevista y a través de ella explorar la historia laboral del candidato, historial escolar, historial personal, tiempo libre proyectos a largo plazo etc.

C) Cierre.- Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, anunciar el final de la misma, esto es, con el fin de dar tiempo al candidato de que formule preguntas que estime pertinentes.

Para que una entrevista se lleve a cabo adecuadamente se requiere que el solicitante se ponga comodo, en un lugar sin ruidos, esto, para que el mismo ponga atención completa al entrevistador o sea, que no haya barreras en la comunicación.

Si el solicitante de empleo trabaja actualmente es aconsejable preguntarle porque desea abandonarlo y no es necesario rechazarlo por el hecho de que no tenga razones suficientes para abandonar su puesto anterior. Hasta un

solicitante rechazado debe irse teniendo una buena imagen de la empresa. Deberá de comprender que su solicitud fué rechazada debido a los requisitos señalados por la empresa y no a su incapacidad.

Necesitamos comprobar la capacidad del solicitante, para ello resulta insuficiente el seleccionar a un candidato que llene aparentemente los requisitos del puesto vacante. La probabilidad de encontrar a la persona idónea aumenta con el número de solicitantes entrevistados. Se tendrá que entrevistar a muchos candidatos antes de llevar una labor. Mientras más compleja sea la labor, mayor será el número de candidatos que tendrán que disputarsela.

Para asegurar la selección de aquellos candidatos que es tén mejor capacitados, puede requerirse comprobar la capacidad física e intelectual de los mismos. Muchas veces empleamos a candidatos por una experiencia paupérrima y unas supuestas recomendaciones. Siempre como ya se dijo anteriormente, es aconsejable comprobar con los anteriores patrones, el desempeño en el trabajo del solicitante

Una parte importante en el procedimiento de contratación es la comprobación de la información proporcionada por el solicitante. A los patrones anteriores se les puede hacer preguntas específicas acerca de la personalidad y la capacidad del empleado y no hacerle preguntas generales, como la de si les satisfacía o no el empleado.

Informe de la entrevista:

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma deben de ser claros. Al término de la entrevista el entrevistador se deberá de preguntar:

- a) Obtuve la información necesaria durante la entrevista?
- b) Pude establecer el Rapport?
- c) Alcancé el objetivo?
- d) Conseguí la comunicación ideal?
- e) La entrevista se llevó a cabo según lo planeado?
- f) Logré establecer una seguridad al entrevistador?
- g) No tuve algún problema con respecto a mostrarme tran-

quilo y sin presiones?

En caso de que se hayan aplicado otras técnicas, como pudieran ser las pruebas lógicas, se procederá a hacer una comparación para percisar los puntos coincidentes.

3.8 HOJA DE SOLICITUD

En el procedimiento de selección el instrumento que más se utiliza es la forma de solicitud. Aunque varíen en la forma y el contenido de acuerdo con el tamaño y el tipo de la empresa, y según la clasificación de trabajos que se buscan casi todas tratan de establecer las categorías de información con las siguientes características, que sean:

- 1) Capaces de ser obtenidas en forma escrita
- 2) Legales
- 3) No indebidamente íntimos o personales
- 4) Útiles y necesarios

En la mayor parte la información pedida incluye infor--

mación tal como edad, sexo, estado familiar, educación, así como un historial de los empleos anteriores. Como ejemplo de las características que podrían listarse en una forma de solicitud para ser llenada por el solicitante están las siguientes:

- Edad
- Estado civil
- Casa habitación de su propiedad ó rentada
- Número de hijos
- Dependientes económicos
- Estatura y peso
- Años de educación y grados y títulos obtenidos
- Otros conocimientos, y cursos especiales
- Empleos anteriores, ingresos promedio
- Razones de haber dejado el último empleo.

Por lo que se refiere a esta información, contenida generalmente en la hoja de solicitud, hay que tomar en cuenta que la memoria del solicitante puede no permitir una exactitud completa sobre los anteriores empleos y los ingresos en los mismos, también se puede mal inter-

pretar las preguntas o responderlas equivocadamente. Sin embargo mediante investigaciones se ha establecido que la solicitud de empleo puede ser un instrumento valioso de pronóstico y por lo tanto magnífica herramienta para la selección de personal, para ciertos tipos de trabajos. Datos tales como: edad, número de dependientes, años de estudio, años dedicados a su último puesto salarios anteriores etc. Tienen relación con la duración del empleo y con el éxito dentro del trabajo.

Otro punto muy importante de la hoja de solicitud de empleo, es que su uso junto con una tabulación ponderada en el procedimiento de selección, permite una eliminación preliminar rápida mediante la totalización de los valores.

Fundamentalmente la forma de solicitud, deberá de abarcar solamente la información personal que se requiere para los efectos de los registros de empleo, así como datos breves de los antecedentes del trabajo y la preparación educacional.

Es muy conveniente que las formas de solicitud sean revisadas cuidadosamente para estar seguros de que no implican espacio y tiempo perdido en preguntas innecesarias o superfluas, así como aquellas que duplican la información.

No todos los solicitantes deben llenar una forma de solicitud, frecuentemente se da el caso de que quienes buscan empleo son entrevistados inicialmente para ver si deben llenar unas formas de solicitud oficial o no. Con esto la empresa puede ahorrarse el costo de obtener, procesar y almacenar la información mediante políticas y criterios para ser aplicados cuando un candidato hace su solicitud y la compañía no cuenta con vacantes. Sin embargo algunas empresas hacen medio de relaciones públicas el que todo solicitante llene una forma de solicitud.

En muchas empresas se acostumbra tener más de una forma de solicitud. Se tiene una básica para usos generales y otras especializadas para puestos claves o para casos especiales de personal.

Ventajas de la forma de solicitud

Aunque no existe una forma que se pueda considerar normal o ideal, una solicitud adecuadamente diseñada tiene las siguientes ventajas:

- 1.- Constituyen una prueba sencilla para determinar la habilidad del candidato respecto a aspectos de su escritura y para contestar preguntas reales, rápida y correctamente.
- 2.- Combinada con el material obtenido durante las pruebas, proporciona al director del departamento de empleo una idea general sobre el candidato antes de la entrevista principal de empleo.
- 3.- Para algunos candidatos resulta más fácil pensar en sus respuestas si se les deja solos, que si se les hace las mismas preguntas durante la entrevista.
- 4.- Da al candidato la seguridad de que su deseo de trabajar se encuentra registrado en los archivos de la em-

presa.

Para que se den las ventajas citadas anteriormente las formas de solicitud deberán de:

- Ser breves
- Contener únicamente conceptos que de acuerdo con la experiencia de la compañía se encuentren relacionados con el éxito en el puesto.

FOLIO
FECHA
FUENTE DE RECLUTAMIENTO

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES

NOMBRE COMPLETO		SEXO	EDAD	ESTATURA	PESO
DOMICILIO		COLONIA O ZONA POSTAL		POBLACION	ESTADO
TELEFONO	No. REG. FED. CAUS.		No. CART. MILITAR		
VIVE EN CASA PROPIA	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	RENTA CASA Y PAGA AL MES	ESTA PAGANDO SU CASA AL MES	OTROS AL MES
LUGAR DE NACIMIENTO			FECHA NACIMIENTO	NACIONALIDAD	
SOLTERO <input type="checkbox"/>	CASADO <input type="checkbox"/>	VIUDO <input type="checkbox"/>	SEPARADO <input type="checkbox"/>	DIVORCIADO <input type="checkbox"/>	
TRABAJOS PARA LOS QUE SE CONSIDERA MAS APTO					
AREAS DE INTERES					
PUESTO DESEADO				SUELDO MENSUAL	

ESTUDIOS

AÑOS	ESPECIALIDAD O PROFESION	FECHAS	NOMBRE DE LA INSTITUCION	LUGAR	CERTIFICADO
	PRIMARIA:	DE			
		A			
	SECUNDARIA:	DE			
		A			
	COMERCIAL:	DE			
		A			
	PREPARATORIA:	DE			
		A			
	TECNICO O SUB-PROFESIONAL	DE			
		A			
	PROFESIONAL:	DE			
		A			
	POST-GRADUADO	DE			
		A			
	OTROS:	DE			
		A			

ESTUDIA ACTUALMENTE SI NO QUE GRADO CURSA Y EN DONDE _____

_____ HORARIO _____ SI EXISTEN INTERRUPCIONES O REPETIO ALGUN AÑO ESCOLAR _____

ACLARE LOS MOTIVOS _____

CURSOS

CURSOS O SEMINARIOS	No. HRS.	FECHA	LUGAR	ORGANIZADO POR

IDIOMAS

IDIOMA	HABLA		LE		ESCRIBE		FORMA EN QUE ASOCIADOS O TRABAJADORES
	BIEN	REG.	BIEN	REG.	BIEN	REG.	

EQUIPO Y ACCESORIOS DE TRABAJO

MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS QUE PUEDE OPERAR

ACTIVIDADES SOCIALES

SOCIEDADES O ASOCIACIONES CIVICAS, DEPORTIVAS, PROFESIONALES, CULTURALES, ETC. A QUE PERTENECE O HA PERTENECIDO	PUESTO EN LA MESA DIRECTIVA	LUGAR	FECHAS	
			DE	A

ORGANIZACIONES SINDICALES

A QUE ORGANIZACIONES O SINDICATOS LABORALES PERTENECE O HA PERTENECIDO Y QUE PUESTOS HA OCUPADO

PASATIEMPOS Y DIVERSIONES

TEATRO, CINE, FOTOGRAFIA, PINTURA, LECTURA, DEPORTES, ETC.

DISPONIBILIDAD

SI ESTA EMPLEADO ACTUALMENTE, POR QUE DESESA...

¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿HA CAMBIADO DE RESIDENCIA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿TENDRÁ INGRESOS EXTRAORDINARIOS? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿TENDRÁ DEudas? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
¿CUANTOS DIAS POR MES?		MONTO\$	

NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN TELEFONO

DOMICILIO CIUDAD ESTADO

NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO PUESTO

FECHAS		PUESTOS DESEMPEÑADOS	SUELDOS	
DE:	A:		INICIAL:	FINAL:
DE:	A:	INICIAL:	FINAL:	

DESCRIBA BREVEMENTE SUS PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

CAUSAS DE SEPARACION

NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCION TELEFONO

DOMICILIO CIUDAD ESTADO

NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO PUESTO

FECHAS		PUESTOS DESEMPEÑADOS	SUELDOS	
DE:	A:		INICIAL:	FINAL:
DE:	A:	INICIAL:	FINAL:	

DESCRIBA BREVEMENTE SUS PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

CAUSAS DE SEPARACION

3.9 PRUEBAS DE EMPLEO

Las pruebas de empleo son fundamentales en toda selección de personal. Entendiendo como prueba de empleo a las "apreciaciones de cualidades o características que se obtienen mediante observación y calificación en determinadas situaciones estandarizadas.

El término de prueba de empleo abarca todas las pruebas formales y sistemáticas. No todas las pruebas de empleo son necesariamente las psicológicas, existen también las manuales, como puede ser la escritura a mano y/o máquina. Los test son importantísimos para éste proceso de selección, pero tienen sus inconvenientes como es el hecho de que resultan muy costosos, y por lo mismo, casi siempre son aplicados por empresas grandes, así como que se requiere de mucho tiempo para su aplicación.

La aplicación de pruebas requiere que se establezcan una serie de políticas como son:

El programa de pruebas debe ser explicado claramente

y deben exponerse con claridad y además que tengan relación con el proceso total de selección.

- Todo solicitante tiene derecho a una clara explicación de como los test van acordes con el proceso que está pasando.

- Se deberá de delegar responsabilidad en las pruebas a personas con las cualidades idóneas, esto nos ayuda a asegurar el diseño, la administración y la interpretación de los test según sea adecuado y con ello se evite su mal uso.

Las limitaciones de los tests deben ser tomadas en cuenta y entre ellas tenemos:

A) Los tests no remplazan otros métodos de selección y pueden ser una herramienta complementaria en el proceso de selección.

B) Las pruebas están basadas en estadísticas, las cuales tienen un margen de error alto.

- C) Las pruebas que pretenden medir los rangos de responsabilidad son las más deficientes, esto se debe a - que la personalidad humana es muy compleja y quiere decir que ninguna persona piensa igual a otra.
- D) Las pruebas son herramientas en las cuales se requiere experiencia en los que las usan.
- E) Uno de los errores que se cometen frecuentemente es el uso de pruebas inapropiadas para un propósito determinado o usar reglas inapropiadas para comparar - los resultados.
- F) Sólo se emplearan pruebas de alta validez

¿ Qué procedimientos se deben seguir para implantar las pruebas?

Las compañías pueden adquirir sus pruebas de dos formas:

- Una es por invención propia
- Otra es, por compra a los publicistas comerciantes

Las pruebas y los programas deberán de encontrarse bajo

la dirección de un especialista que sea capaz y experimentado.

Las pruebas miden la capacidad intelectual del prospecto a la nueva vacante, además de que por medio de ellas sabemos si es capaz de desarrollar eficazmente sus labores.

Las pruebas producen una medida controlada de características de conducta bajo condiciones estandarizadas. Las pruebas pretenden medir la individualidad del solicitante ya que profundiza en las cualidades únicas en el individuo

¿ Cómo se evalúan las pruebas?

Las pruebas se pueden evaluar por medio de dos métodos estadísticos:

- 1.) Validez
- 2.) Confiabilidad

Por validez podemos entender que es la prueba que mide de hecho lo que pretende medir.

La confiabilidad, es el grado de uniformidad interna que resulta de una prueba como instrumento de medición. En una forma general las pruebas de confiabilidad alta y con mucha probabilidad debieran de ser válidas, pero esto no sucede así. Una prueba confiable es posible que mida lo que está equivocado y por lo mismo puede que tenga poca validez. Por eso se recomienda que se conozca la confiabilidad y veracidad de las pruebas.

Clasificación de las pruebas:

Por una parte las pruebas se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Por el método administrativo
- Por los objetivos que se persiguen

Clasificadas por el método administrativo.- Las pruebas pueden ser de rapidez y son medidas en tiempo. Por otra parte tenemos, las pruebas de facultades que no tienen límite de tiempo. Otro tipo de pruebas en el método administrativo son las de tipo metodológico estas son de escritura a mano con lápiz y papel. Las mismas se comparan con las pruebas de actuación.

Por sus objetivos, las pruebas se pueden clasificar como:

- 1.- Pruebas de aptitud
- 2.- Pruebas de interés ocupacional
- 3.- Pruebas de Personalidad

- 1.- Las pruebas de aptitud o habilidad.- Este es uno de los grupos más grandes con que se cuenta y comprende.

- 1.1 Pruebas de habilidad intelectual o inteligencia

- 1.2 Pruebas de habilidad mecánica

- 1.3 Pruebas de habilidad en trabajo de oficina

- 1.1 Las pruebas de habilidad intelectual o inteligencia tienen como función la de detectar la viveza mental.

Las habilidades que se miden en las pruebas de inteligencia son una parte verbal y otra parte cuantitativa. Este tipo de pruebas mide la viveza mental, mide el grado de habilidad para resolver problemas, la habilidad para recordar y aprender las cosas. Además de que mide las capacidades. Este tipo de pruebas son aplicables só-

lo en trabajos de tipo no manuales como a personal de oficina, ejecutivos, o vendedores. Las pruebas de habilidad intelectual o mental tienen como función la de detectar en el solicitante el grado de, adaptabilidad, precisión, atención minuciosa y muy buen juicio en situaciones que cambian de día a día, por otra parte los solicitantes que consiguen una calificación baja o mediocre caben mejor en trabajos rutinarios, repetitivos y de índole relativamente sencilla. Se han dado casos en que en trabajos rutinarios son más eficientes aquellas personas que obtienen bajas calificaciones en pruebas de habilidad mental que aquellas que llegan a tener una calificación elevada.

La prueba de habilidad mental ayuda más que nada al director de contratación de personal a saber en que puesto es más eficiente el trabajador, esto es si obtiene una calificación elevada le corresponderá un puesto diferente a que si obtuviera bajos resultados. Todo esto es para cumplir con uno de los principios de la administración de personal que es buscar a la persona idónea para el puesto adecuado.

Las pruebas de aptitud o habilidad, junto con pruebas de inteligencia constituyen uno de los elementos primordiales para la selección de personal. Las pruebas de aptitud fueron y/o son diseñadas con el fin de cuantificar el grado de destreza, capacidad y pericia para aprender un trabajo.

1.2 Otro tipo de pruebas de aptitud lo constituyen las de aptitud mecánica. La aptitud mecánica consiste en una combinación de velocidad persuasiva y de conocimientos mecánicos. Dentro de las pruebas de tipo mecánico tenemos:

- a) Pruebas de comprensión mecánica
- b) Pruebas de tablero con figuras de cartón de Minesota
- c) Las pruebas de habilidad mecánica de Pordue y
- d) Prueba de Mc. Quarrie para la habilidad mecánica y para la destreza manual tenemos pruebas tales como:

- 1.- Tablero de cubos de Pordue, prueba de tasa de manipulación de Minesota.
- 2.- Prueba de Pinzas de O'Connor

1.3 Pruebas de habilidad en el trabajo de oficina.-Aquí se incluye también el grado de experiencia y capacidad para terminar una tarea específica. Las pruebas de trabajo de oficina de Minesota son las más usuales entre otro tipo de pruebas de precisión y velocidad en la elaboración de números y nombres.

2.- Otro tipo de pruebas las cuales forman un elemento importante en la selección de personal, son las pruebas de interés vocacional u ocupacional.

Las pruebas de interés vocacional tienen deficiencias como toda prueba, ya que resultan a menudo falsificadas. Las pruebas de interés son interpretadas en base a unos cuadros de interés general las cuales armonizan con ciertas categorías ocupacionales. Podemos suponer que el solicitante que se le aplique esta prueba va a mostrar un alto grado de interés en aquellas actividades que le agraden, sin embargo las pruebas de interés no miden la habilidad y el que obtenga un interés sobre determinada actividad para desarrollarla no garantiza el éxito en un puesto o tarea determinada.

3.- Pruebas de personalidad.- Este tipo de pruebas son los más complejos y las que presentan menor validez y son los más usualmente diseñados. Este tipo de pruebas debe ser administrado, diseñado y controlado por expertos. El factor personalidad tiene que ver mucho en el trabajo.

Como otras clasificaciones en las pruebas tenemos las siguientes:

- 1) Pruebas de intereses
- 2) Pruebas de estabilidad emocional
- 3) Pruebas de oficio

Las pruebas de interés. Se utilizan para determinar los intereses individuales, y así poder satisfacer a los empleados. El análisis se empieza mediante la enumeración y las combinaciones de los intereses que parecen tener asociación con el éxito en distintos tipos de trabajo.

Pruebas de estabilidad emocional.- Aquí se utilizan, el ajuste y la personalidad, para definir el temperamento

del candidato y poder apreciar su humor característico

Las pruebas de oficio.- Su función primordial es medir los conocimientos que tiene el candidato en su trabajo así como el grado de maestría en su oficio.

No solo existen las pruebas analizadas anteriormente si no que además existen los llamados períodos de prueba. Este período de prueba es una técnica para saber si un trabajador no entrenado puede rendir en una forma eficiente en las labores. Esta técnica consiste en darle empleo eventualmente al solicitante para que pueda demostrar, si es lo suficientemente capaz de desempeñar el puesto eficientemente. Esta resulta una de las pruebas más eficientes, pero su inconveniencia principal es la de ser muy costosa, además de ser muy lenta.

La función principal de las pruebas es la del pronóstico del fracaso o de éxito. Esto se debe a que en muchos trabajos se requiere de pocas aptitudes para el desempeño eficiente de las funciones. A través de la aplicación de las pruebas psicológicas es posible determinar

la falta de aptitudes con mucha precisión. El tener éxito en el trabajo se debe a una serie de factores que no tengan relación alguna con la aptitud que mide la prueba, ejemplo de ello son: conflictos de personalidad, dificultades económicas, preocupación por enfermedad, motivación, todos estos factores pueden en un momento dado afectar al empleado pero estos no se miden en las pruebas de aptitudes.

La calificación de las pruebas debe de efectuarse en términos estadísticos entre la situación de la contratación antes y con las pruebas.

Consideraciones a seguir al elaborar un programa de pruebas:

- 1.- Primero que nada se debe de ver que el número de empleados dedicados al mismo trabajo sea el suficiente para permitir un estudio bien fundado. Si el número de trabajadores que desempeñan el mismo trabajo es muy reducido, el resultado tendrá una validez muy limitada al aplicarse a futuros solicitantes.

En casos en que existan pocos empleados se debe preferir otorgar empleos en base a lo preestablecido, obteniendo datos hasta que exista una cantidad que permita nuestro estudio.

- 2.- Cuanto más dificultad se haya presentado para obtener y localizar a empleados adecuados sin emplear - pruebas, más será la ventaja que se pueda esperar a través del uso del programa, al llevar buenas técnicas de selección de personal se pueden eliminar desde un principio a solicitantes que no presenten una buena potencialidad, y se incrementan los empleados adecuados.

Criterios para evaluar los periodos de prueba:

- a) Producción
- b) Tiempo de adiestramiento
- c) Duración en el trabajo
- d) Muestra del trabajo
- e) Calificación de empleados por méritos durante el periodo de prueba.
- f) Ausentismo

En la producción se analiza la cantidad y calidad de producción. Se tomará como una medida general, las cantidades de producción rendida sobre un tiempo determinado.

Tiempo de adiestramiento.- Este criterio es fundamentalmente en el período de prueba cuando se usa. Ya que sabremos en que tiempo el candidato es apto para el desempeño de sus funciones además de que se determina el costo de la prueba.

Duración en el trabajo.- Si el desempeño del trabajo implica mucho tiempo para adiestrarse, el costo es muy alto. El personal que que contrate deberá de ser de planta además de que no se debe de rotar de puesto, ya que esto implicaría elevados costos.

Muestra del trabajo.- Cuando es casi imposible obtener los datos de calidad y producción, esto se puede solucionar por medio de una muestra de trabajo.

Calificación de empleados por méritos.- Durante el período de prueba, el jefe inmediato calificará sistemáticamente los méritos del candidato.

Ausentismo.- A través de ésta herramienta podemos calificar si el trabajador es cumplido o no, si es formal o informal, aunque se pueden presentar ciertas fallas como puede ser que se presenten trabajadores "mañosos" los cuales cuando están en período de prueba no faltan, pero cuando se les otorga el contrato de planta, faltan a menudo.

Características de un examen de admisión:

Una prueba para que rinda beneficios bajo las condiciones de contratación, debe cumplir con requisitos tales como:

- 1.- Normalización
- 2.- Objetividad
- 3.- Fidelidad
- 4.- Aspecto práctico
- 5.- Validez aparente
- 6.- Validez real

7.- Nivel de Dificultad

8.- Economía

1.- En la normalización.- Es indispensable aplicar la prueba a grupos extensos de solicitantes, a empleados que hayan, o estén desempeñando actividades similares. Se desarrollarán normas para empleados y solicitantes de otras compañías, de esta forma se compararán las normas de la competencia con las propias.

2.- Objetividad.- Es indispensable saber si la respuesta fué correcta mediante la confrontación de una clave para que la puntuación sea tabulada y no interpretada.

3.- Fidelidad.- Esta cualidad se refiere a que la prueba admita medición precisa y uniforme. El grado de fidelidad o confianza de una prueba generalmente se expresa en términos de un coeficiente de correlación. Aunque de hecho no existe una prueba completamente fiel, o sea, no se debe esperar la misma puntuación en el primer ensayo y en el último.

4.- Aspecto práctico.- Se refiere a que cualquier persona de inteligencia normal puede proporcionar calificación a la prueba que se le está aplicando.

5.- Validez aparente.- La prueba que se le aplique al solicitante debe manifestar una relación con el trabajo, la presentación de la prueba debe ser clara, concisa, entendible, para tener un respeto por parte del solicitante.

6.- Validez real.- Una prueba para que tenga validez real debe de medir sólo aquello que sea importante para lo que fué creada. Con lo que respecta a la contratación debe de medir alguna característica que evalúe el desempeño del trabajo, es decir, la validez de la prueba es la relación entre las calificaciones obtenidas y la medición del desempeño del trabajo.

7.- Nivel de dificultad.- En la prueba o examen de admisión es recomendable que no sea muy fácil, ni muy difícil, ya que de ser muy fácil, se obtendrán calificaciones perfectas, y a la inversa, si el examen es muy

difícil se caerá en un número excesivo de personas en un campo de calificaciones bajas.

8.- Economía.- Esta prueba resulta ser excesivamente costosa, siempre que se aplique ésta prueba se debe procurar que el costo de los materiales vayan de acuerdo con los beneficios que se esperan.

Comprobación de las pruebas:

Generalmente se utilizan dos técnicas para comprobar los exámenes:

- Empleado actual
- Comprobación posterior

La técnica de empleado actual, se realiza en empleados experimentados y se comparan los resultados con el desempeño de las labores.

La técnica de comprobación posterior, aplica los exámenes a empleados de nuevo ingreso, después se archivan los resultados de las pruebas. El análisis de las pruebas se lleva a cabo posteriormente, después de que

pasó suficiente tiempo para que permita calificar el rendimiento del trabajador en términos de criterios y éxitos.

En la técnica de comprobación posterior, no se toma en cuenta los resultados de las pruebas para decidir la contratación, esto se debe a que posteriormente son sometidos al procedimiento de contratación, y es en este momento cuando verdaderamente se le aplican las pruebas. De cualquier manera no se les informa ni se les otorga el contrato de planta, hasta que no se les haya aplicado todas las pruebas convenientes, además de que éstas deben de ser satisfactorias y que comprueben la aptitud para desempeñar el puesto vacante.

Con lo que respecta a la técnica del empleado actual, tiene una ventaja que es la de detectar si el empleado es eficiente e ineficiente, los buenos y los malos, en el momento en que se les aplica los exámenes.

3.10 INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

Una vez que se ha obtenido la información proporcionada mediante la forma de solicitud, así como la obtenida en otra fuente, se hace una verificación comparando la obtenida de una y de otra forma, además el director de empleos puede efectuar una segunda verificación, con la cual además de hacer una doble verificación se prueba la exactitud y veracidad del solicitante.

Exceptuando a los empleados profesionales tal vez, las cartas de recomendación no parecen ser un instrumento sólido para obtener información confiable. En sí la investigación socioeconómica comprende la verificación de los datos aportados por el candidato en la hoja de solicitud, se visita su hogar, se escribe o telefonea a las personal citadas por él, se consulta a los patrones anteriores, ya sea a través del teléfono o si es necesario visitándolos.

La historia de los trabajos anteriores del solicitante para muchos gerentes de personal es el mejor indicador

de como actuará la persona en su próximo trabajo y ésta información está sujeta a investigación además de que se pide, y se debe dar en forma precisa. Con base a lo anterior se mencionan varios tipos de investigaciones:

- a) Investigación de antecedentes de trabajo
- b) Investigación de antecedentes penales
- c) Investigación de cartas de recomendación
- d) Investigación del domicilio y familia del solicitante./19 .

Para cualquier caso deberá ser aplicada la investigación con el mayor cuidado y discreción que sea posible, ya que se tratará de no invadir la independencia y el respeto a la familia y la vida privada del trabajador en relación al desempeño laboral. Con el fin de evitar resentimientos o actitudes negativas por parte del candidato hacia la empresa.

19/ Reyes Ponce Agustín, Administración de personal, - primera parte, editorial Limusa, cuarta edición, - 1974, pág. 90,91.

3.11 EXAMEN MEDICO

Por lo general el exámen médico se realiza al final de las etapas de selección, ya que sólo debe aplicarse a quienes ya tienen una gran probabilidad de ingresar a la compañía, debido a que su utilidad depende de que éste sea lo más completo posible, lo cual hace que sea costoso.

Es importante tomar en cuenta que no basta con que el exámen lo realice un médico cualquiera, sino que, lo adecuado y más recomendable será que sea realizado por un médico que además de competente, tenga conocimientos de medicina industrial o por lo menos alguien que sepa que se espera con el exámen y cuales son los requerimientos de la compañía con respecto al puesto.

En cuanto a la forma de exámen médico, éste deberá ser a la vez general y cuidadoso ya que servirá para ayudar tanto al solicitante como a la compañía, evitando errores de colocación que podrían afectar a ambas partes.

Usualmente el examen médico incluye datos como los siguientes:

- 1.- Historia de los antecedentes médicos del solicitante
- 2.- Proporciones físicas tales como altura, peso, medición toraxica, abdominal etc.
- 3.- Exámen general
- 4.- Exámen de reacciones de los sentidos
- 5.- Exámen clínico de ojos, oídos, nariz, garganta, y dientes
- 6.- Exámen de tórax y pulmones
- 7.- Comprobación de la presión arterial y condición cardiaca
- 8.- Algunas pruebas, según se juzgue conveniente, de orina, sangre, etc.
- 9.- Radiografías del pulmón y otras regiones según se juzgue adecuado
- 10.- Pruebas especiales cuando se indiquen
- 11.- Exámen neuropsiquiátrico, cuando los antecedentes o las observaciones del médico parezcan indicar algún problema de tipo emocional.

Finalidades del examen médico

Entre las principales finalidades del examen médico están las siguientes:

- a) Saber si el candidato tiene alguna enfermedad que pueda ser contraindicación para el puesto que se le ofrecería.
- b) Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
- c) Detectar si el candidato tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.

En términos generales se investiga su estado general de salud, todo esto con el fin de además de beneficiar al trabajador, mejorar su eficiencia en el trabajo.

Principales ventajas del examen médico:

- a) Reduce el peligro de contagios de diversas enfermedades.
- b) Reduce la disminución de rendimiento en el trabajo.
- c) Reduce el índice de ausentismo.

d) Disminuye la aparición de enfermedades profesionales

3.12 PERIODOS DE PRUEBA

Una vez hecha la introducción del trabajador, se presenta lo que se conoce como período de prueba. Frecuentemente los obreros y empleados de oficina se ven en un sistema que los coloca en un período formal de prueba el cual se acepta y consiste en un período de sesenta o noventa días generalmente, antes de tomarse la decisión final, la cual ésta a cargo del supervisor inmediato.

Es durante este período que se logra el grado de asimilación del empleado a su puesto. Otro aspecto importante de estos períodos de prueba lo constituye el hecho de que las experiencias anteriores a la contratación crean expectativas que influyen en la imagen que se forma de la compañía el empleado, lo cual repercute en la actitud positiva o negativa en el desempeño de su labor ya que según estudios realizados (teoría de la organiza

ción, Marquiles) a los nuevos empleados les agrada descubrir que están entrando a un trabajo con gente competente ordenada y creadora, cuyas aspiraciones, antecedentes y motivaciones, son similares a los suyos. De ahí que el supervisor tenga un papel muy importante, pues a él le corresponde iniciar correctamente las relaciones con los nuevos empleados, a de mostrarse accesible, inspirar confianza, y mostrarse interesado además de crear un sentimiento de utilidad de parte de los empleados.

3.13 ACEPTACIÓN O RECHAZO DEL CANDIDATO

Mediante 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 del candidato, una vez hecho esto, se presenta al jefe inmediato, y de ser necesario al jefe de departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Una vez tomada la decisión final es comunicada al candi

dato en caso de ser aceptado, lo más recomendable es que la decisión final haya sido tomada por el jefe o los jefes inmediatos del futuro empleado, por ser los directamente involucrados en el trabajo del futuro subordinado. Al departamento de selección de personal le corresponde asesorar en dicha decisión final. La aceptación de un candidato normalmente funciona de la siguiente manera: El trabajador es colocado en el puesto para el que se piensa que está capacitado y para el que es presentada una requisición. Si da resultados satisfactorios después de una adecuada introducción, entrenamiento y pruebas, es aceptado como empleado regular. La colocación de un empleado en el caso de empresas sindicalizadas se dá de manera específica como un período de experimentación, usualmente de uno a tres meses, al final del cual el trabajador si se ha desempeñado bien llega a ser un empleado regular. Así mismo el rechazo de un candidato puede darse durante el período de prueba en el cual los resultados son insatisfactorios.

III INVESTIGACION DE CAMPO

La parte práctica de el presente seminario comprende la investigación de campo para lo cual se efectuaron las siguientes actividades:

Determinación del universo:

Como nuestro estudio trata del reclutamiento y selección en la Administración Pública se consideró como universo el total de las Secretarías de Estado constituido por 16 Secretarías y dos departamentos, partiendo de ahí se seleccionó al azar una muestra representativa formada por cuatro Secretarías las cuales representan el 22% del universo. Las Secretarías seleccionadas fueron:

La de Programación y Presupuesto

La de Relaciones Exteriores

La de Reforma Agraria

La de Gobernación

Una vez determinadas las Secretarías a encuestar procedi

mos a obtener la información para lo cual fué necesario acudir a la unidad encargada de ésta función en cada Se cretaría, buscando entrevistarnos con la persona directamente encargada de la función del reclutamiento y selección. La mayoría de las veces nos encontramos con di ficultades para localizar a la persona indicada, tenien do que hacer citas en repetidas ocasiones, y otras veces la dificultad consistió en el desconocimiento de la función del reclutamiento y selección, por parte de la persona que nos atendió, por lo tanto fué necesario pos teriormente entrevistarnos con alguien más que nos proporcionara información adicional, también se nos indicó que dejáramos el cuestionario de la información que requeríamos y volviéramos después, para encontrarnos en la mayoría de los casos con que no se les había prestado la atención requerida. Todo lo anterior ocasionó demoras en el trabajo de investigación pero a la vez nos proporcionó una idea más clara y objetiva tanto del per sonal como del desempeño de las actividades, lo que vino a reforzar y complementar nuestro estudio con observaciones directas.

1.- CUESTIONARIO

Un ejemplo de cuestionario sobre el reclutamiento y selección nos sirvió de base para elaborarlo, el cual modificamos en algunos puntos de acuerdo al tipo de organismo a aplicar, y también de acuerdo a un sondeo preliminar que nos sirvió para detectar aquellas preguntas que estaban confusas, que se repetían o que no proporcionaban información reelevante. Este sondeo preliminar o prueba piloto se aplicó en una Secretaría de Estado, y a personas encargadas del reclutamiento y selección en diversas instituciones, dando por resultado el cuestionario presentado a continuación.

CUESTIONARIO

1.-¿Existe una unidad encargada del reclutamiento y selección? _____

2.-¿Existe un catálogo de puestos? Si _____ No _____
¿Por qué? _____

3.-¿Se lleva a cabo un análisis de los puestos?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

4.-¿Existe valuación de los puestos? Si _____ No _____
¿Por qué? _____

5.-¿Utilizan fuentes de reclutamiento, cuales?

6.-¿Qué medios de reclutamiento utilizan?

7.-¿Quién recluta al personal? _____

8.-¿Se han determinado los requisitos de ingreso a la -
institución? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

9.-¿Se entregan cuestionarios a los solicitantes?
Si _____ No _____

10.-¿Las solicitudes consideradas buenos prospectos a fu-
turo se conservan? Si _____ No _____
¿Por qué? _____

11.-¿Se entrevistan cuando menos, a dos prospectos en ca-
da vacante? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

12.-¿Se han determinado las pruebas a aplicar?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

- 13.- ¿Qué tipo de pruebas se aplican? _____

- 14.- ¿Se llevan a cabo encuestas socioeconómicas a los candi-
datos? Sí _____ No _____ Por qué _____
- 15.- ¿Se practica un exámen médico a los prospectos? _____
- 16.- ¿Se entrevistan los prospectos con el jefe departamen-
tal? Sí _____ No _____ Por qué _____
- 17.- ¿Como se lleva a cabo la contratación de un nuevo em-
pleado? _____

- 18.- ¿Se contrata por un período de prueba? Sí _____ No _____
Por qué _____
- 19.- ¿Se califica al personal durante el período de prueba?
Sí _____ No _____
- 20.- ¿En caso de un empleado eventual, se le comunica a éste?

- 21.- ¿Qué política sigue la institución en materia de contratación definitiva? _____
- 22.- ¿Quien comunica al futuro empleado su aceptación o rechazo? _____
- 23.- ¿Se formula en la institución un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso? Sí _____ No _____
- 24.- ¿Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instalaciones de su área de trabajo? Sí _____ No _____
- 25.- ¿Se realiza en la institución una presentación del personal de nuevo ingreso con los principales jefes de departamento y con sus compañeros de trabajo? Sí _____ No _____
- 26.- ¿Se provee al personal de aquellos útiles necesarios para el desempeño eficiente de su trabajo? Sí _____ No _____
- 27.- ¿Se determina una persona específica como instructor del personal de nuevo ingreso? Sí _____ No _____

28.- ¿ Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo? Sí _____ No _____

29.- Conclusiones: _____

2.- ESTUDIO DE LA SITUACION REAL EN QUE SE LLEVA A CABO EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En base a la información obtenida a través de los cuestionarios aplicados a las diferentes Secretarías (de Programación y Presupuesto, de Relaciones Exteriores, de Gobernación y de la Reforma Agraria), es que se puede formar un juicio de como se está llevando a efecto el reclutamiento y selección de personal.

Interpretación de la información:

La información recabada mediante los cuestionarios fué interpretada de la siguiente forma: (por pregunta)

- 1.- ¿ Existe una unidad administrativa encargada del reclutamiento y selección? En todas las Srías. existe una unidad encargada de las funciones de reclutamiento y selección, pero esto es sólo utópico ya que no cumple con la función para la que fué creada, el setenta por ciento de las entrevistas afirmaron que el departamento sólo contrata a aquellos candidatos recomendados por los altos directores.

- 2.- ¿Existe un catálogo de puestos? Sí existen catálogos de puestos pero no son actualizados, ni son acordes a las necesidades de las Secretarías.
- 3.- ¿Se lleva a cabo un análisis de puestos? No se realiza por diferentes razones:
- Falta de recursos materiales
 - Falta de tiempo
 - Falta de elementos humanos adecuados
 - Falta de coordinación.
- 4.- ¿Existe valuación de los puestos? No se realizará debido a la gran cantidad de puestos y los escasos re cursos.
- 5.- ¿Utilizan fuentes de reclutamiento? Aunque existen no las utilizan.
- 6.- ¿Qué medios de reclutamiento utilizan? En este punto cabe mencionar que no existe una clara diferenciación entre lo que es una fuente y un medio y debido a que algunas veces son los mismos, existe

cierta confusión.

- 7.- ¿ Quien recluta al personal? Aparentemente la persona encargada de reclutar al personal es la adecuada.
- 8.- ¿ Se han determinado los requisitos de ingreso a la Institución? Sí
- 9.- ¿ Se entregan cuestionarios a los solicitantes? Sí se entregan aunque sólo aquellos recomendados son los que tienen posibilidad de ingresar.
- 10.- ¿ Las solicitudes consideradas buenos prospectos a futuro se conservan? Sí se conservan por un período de hasta seis meses, aunque casi nunca se hace uso de ellas.
- 11.- ¿ Se entrevistan cuando menos a dos prospectos en cada vacante? Sí se entrevistan de dos a cinco prospectos en cada vacante, el único inconveniente es que por lo general antes de que se efectúe la entre

vista ya se conoce quien va a ingresar a trabajar.

12.- ¿ Se han determinado las pruebas a aplicar? Aunque estan determinadas no siempre se aplican.

13.- ¿Que tipo de pruebas se aplica? entre las pruebas que se aplican tenemos:

- Psicométricas
- Baterias de pruebas
- Pruebas de el nivel
- Técnicas
- De aptitud.

14.- ¿ Se llevan a cabo encuestas socioeconómicas a los candidatos? No se aplica la encuesta socioeconómica debido al gran número de candidatos.

15.- ¿ Se práctica un exámen médico a los prospectos? Sí se aplica porque es considerado un requisito de ingreso.

16.- ¿ Se entrevistan los prospectos con el jefe departa

mental? Por lo general sí.

17.- ¿ Como se lleva a cabo la contratación de un nuevo empleado? El método que se sigue para contratar a un empleado es el siguiente:

- a) Entrevista inicial
- b) Presolicitud
- c) Fijación de la fecha del examen
- d) Se lleva a cabo el examen
- e) Integración de información del candidato
- f) Reporte de la información
- g) Envío del reporte en donde está la vacante o requisición
- h) Contestación
- i) Si es afirmativa se le contrata
- j) Si se le va a contratar se le practica el examen médico.

18.- ¿ Se contrata por un período de prueba? No, se debe a que ley prohíbe la contratación por ese período.

19.- ¿ Se califica al personal durante el período de prue

ba? No se califica al personal, el ochenta por ciento de las encuestas lo indican.

20.- ¿ En caso de un empleado eventual, se le comunica a éste? El cien por ciento contesto afirmativamente a ésta pregunta.

21.- ¿ Qué política sigue la institución en materia de contratación definitiva? Para contratar al personal definitivamente, depende de cada una de las Secretarías, mientras para una es fundamental el resultado de los exámenes, para otras una buena recomendación cuenta más.

22.- ¿ Quien comunica al futuro empleado su aceptación o rechazo? La comunicación se realiza a través de:

- El encargado de selección
- La dependencia donde va a trabajar
- Coordinador del área
- Dirección de recursos humanos

23.- ¿ Se tiene en la institución un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso? En la mayoría de

los casos se encuentra según ellos en proceso de elaboración.

24.- ¿ Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instalaciones de su trabajo? Sí, del área donde va a trabajar.

25.- ¿ Se realiza en la institución una presentación del personal de nuevo ingreso con los principales jefes departamentales y con sus compañeros de trabajo? Sí se realiza

26.- ¿ Se provee al personal de aquellos útiles necesarios para desempeñar eficientemente su trabajo? Sí se provee

27.- ¿ Se determina una persona específica como instructor del personal de nuevo ingreso? No existe una persona en cargada exclusivamente de esta función debido a varias razones, entre ellas:

- Falta de personal capacitado
- Falta de recursos y tiempo disponible
- Una mala coordinación.

28.- ¿ Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo? No se cuenta con ese período.

3.- ANALISIS COMPARATIVO

Una vez recabada el total de la información, procedimos a efectuar una comparación de las respuestas dadas por las diferentes Srías., para esto determinamos el grado de eficiencia de las mismas.

Primeramente se analizó la información a las preguntas del cuestionario, proporcionadas por cada Sría., las respuestas se muestran en la tabla No. 1.

En la tabla No. 2 se vació la información, otorgando a cada respuesta una calificación que va desde excelente hasta pésimo, siguiendo el método de Jose Antonio Fer--nández Arena, en su libro de Auditoria Administrativa, con esto podemos observar el desempeño expresado en terminos de escala de valuación, además de una apreciación en forma global y objetiva, según lo muestra la gráfica

a continuación, en la cual vemos que en ninguna ocasión obtuvimos una calificación de excelente, sólo en dos ocasiones muy bien, cuatro para bien, diez veces una calificación de regular, cinco veces mal, cinco muy mal y dos respuestas con calificación de pésimo, esto en porcentajes significa lo siguiente:

excelente	0
muy bien	.07
bien	.14
regular	.36
mal	.18
muy mal	.18
pésimo	.07

mediante ésta comparación llegamos a la conclusión de que el funcionamiento de las Secretarías con respecto al reclutamiento y selección de personal se inclina por regular, mal y muy mal.

TABLA 1

TABLA COMPARATIVA POR SECRETARIA DE ESTADO

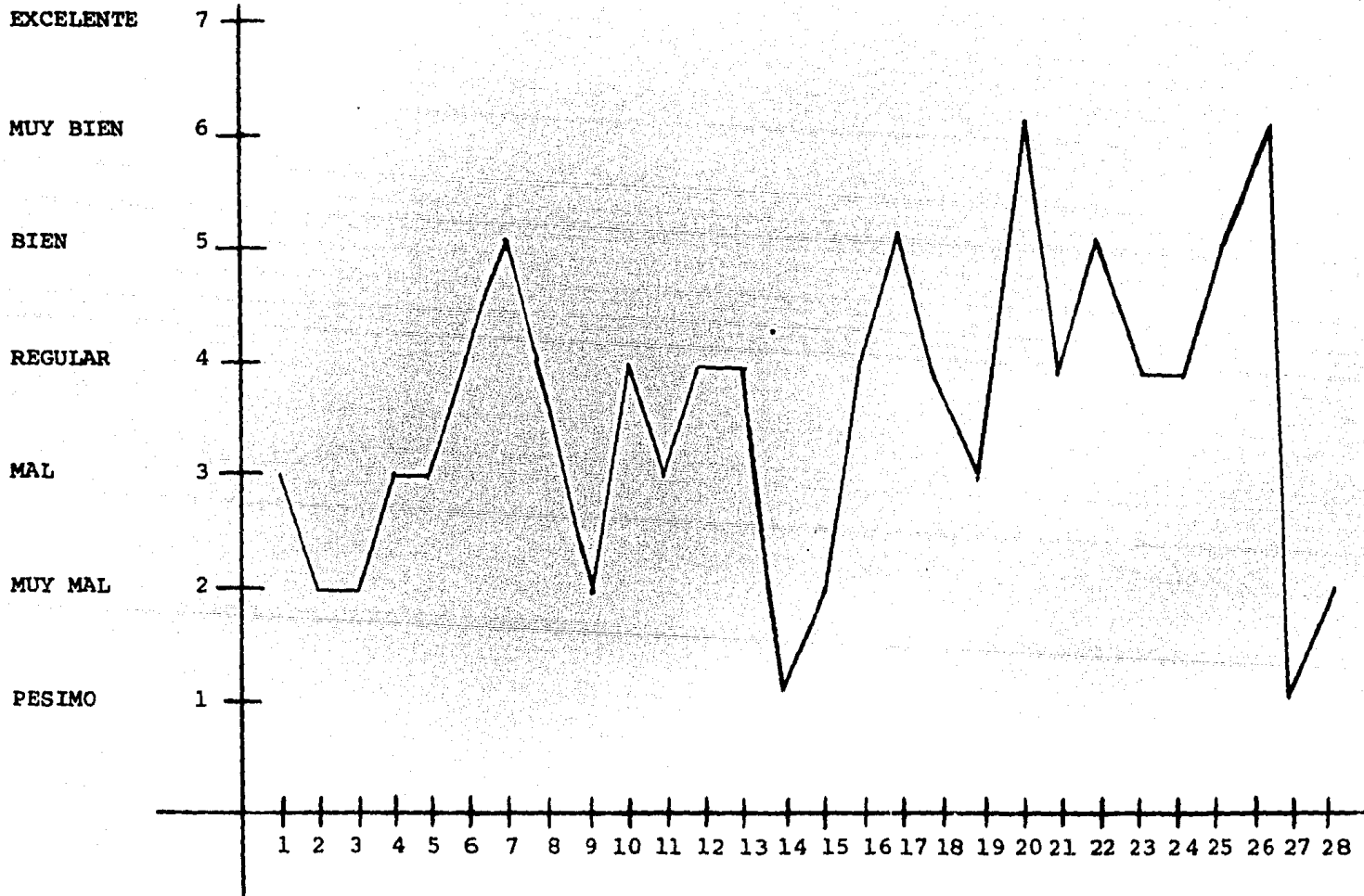
PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SRIA. DE PROGRAMA CION Y PRESUPUESTO	SRIA. DE LA REFORMA AGRARIA	SRIA. DE GOBERNACION	SRIA. DE RELACIO NES EXTERIORES
1.- ¿Existe una unidad encargada del reclutamiento y seleccion de personal?	Sí	Sí	Sí	Sí
2.- ¿Existe un catalogo de puestos?	Sí lo hay	Sí	Sí	Sí
3.- ¿Se lleva a cabo un análisis de los puestos?	No	Sí	No	No
4.- ¿Existe valuación de los puestos?	No	No	No	No
5.- ¿Utilizan fuentes de reclutamiento?	Sí	Sí	Sí	Sí
6.- ¿Qué medios de reclutamiento utilizan?	Teléfono, visitas, delegados.	Bolsa de trabajo, Universidades.	Bolsa de reasignación federal.	Contactos directos, despachos
7.- ¿Quien recluta al personal?	Lic. en Administración	Psicólogo	La dirección de Recursos Humanos.	Psicologa
8.- ¿Se han determinado los requisitos de ingreso a la Institución?	Sí	Se determinan a través de los catalogos de puestos.	Estan establecidos por la ley.	Sí
9.- ¿Se entregan cuestionarios a los solicitantes?	Sí, presolicitud y solicitud de empleo	Sí	Sí	- Presolicitud - Solicitud
10.- ¿Las solicitudes consideradas buenos prospectos a futuro se conservan?	Sí, por seis meses	Sí	Sí	Sí
11.- ¿Se entrevistan cuando menos a dos prospectos en cada vacante?	Sí	Generalmente se entrevista al candidato previamente recomendado por los funcionarios	Sí de tres a cinco	Sí
12.- ¿Se han determinado las pruebas a aplicar?	Sí	Sí	Sí	Sí
13.- ¿Qué tipo de pruebas se aplican?	Baterias de pruebas, exámenes psicometricos y de nivel.	Técnicas y psicometricas.	Pruebas específicas para 48 diferentes puestos psicometricos	- Psicologicos - Técnicos
14.- ¿Se llevan a cabo encuestas socioeconómicas a los candidatos?	No	No existe tiempo debido a la gran cantidad de personas.	No	No

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SRIA. DE PROGRAMA CION Y PRESUPUESTO	SRIA. DE LA REFORMA AGNARIA	SRIA. DE GOBERNACION	SRIA. DE RELACIO NES EXTERIORES
15.- ¿Se practica un exámen médico a los prospectos?	Sí aunque muy superficial	Únicamente un catastro torácico	Sí	Sí
16.- ¿Se entrevistan los prospectos con el jefe departamental?	No	Sí	Sí	Sí
17.- ¿Como se lleva a cabo la contratación de un nuevo empleado?	- Entrevista inicial - Presolicitud - Practica del exámen	Depende de cada dirección	Se expide nombramiento de base o de confianza según el caso, o bien se conviene contrato de prestación de servicios profesionales	- Presolicitud - Solicitud - Examen - Evaluación - Decisión por el jefe inmediato
18.- ¿Se contrata por un período de prueba?	No	Sí	Sí	No
19.- ¿Se califica al personal durante el período de prueba?	No	No	Sí	No
20.- ¿En caso de un empleado eventual, se le comunica a éste?	Sí	Sí	Sí	Sí
21.- ¿Qué política sigue la empresa en materia de contratación definitiva?	- Se toma como política que exista la vacante.	- Depende de cada departamento	- El personal de base es inamovible después de seis meses sin nota desfavorable en su expediente. Cuando el puesto se obtiene por escalafón se es inamovible de inmediato	- A través de los resultados de exámenes y la opinión del jefe.
22.- ¿Quien comunica al futuro empleado su aceptación o rechazo?	- El jefe inmediato	- Depende de cada dirección	- La dirección de Recursos Humanos	- La persona encargada de reclutar y seleccionar al personal.
23.- ¿Se formula en la Institución un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso?	No	- Está en proceso y aceptación	Sí	No
24.- ¿Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instalaciones de su trabajo?	Sí	No	Sí	Sí

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SRIA. DE PROGRAMA CION Y PRESUPUESTO	SRIA. DE LA REFORMA AGRARIA	SRIA. DE GOBERNACION	SRIA. DE RELACIONES EXTERIORS
25.- ¿Se realiza en la Institución una presentación del personal de nuevo ingreso con los principales jefes departamentales y con sus compañeros de trabajo?	No	No	Sí	Sí
26.- ¿Se provee al personal de aquellos útiles necesarios para el desempeño eficientes de su trabajo?	Sí	Sí	Sí	Sí
27.- ¿Se determina una persona específica como instructor del personal de nuevo ingreso?	No	No	No	No
28.- ¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?	No	No	No	No

No. de pregunta	EXCELENTE	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	MUY MAL	PESIMO
1					X		
2						X	
3						X	
4					X		
5					X		
6				X			
7			X				
8				X			
9						X	
10				X			
11					X		
12				X			
13				X			
14							X
15						X	
16				X			
17			X				
18				X			
19					X		
20		X					
21				X			
22			X				
23				X			
24				X			
25			X				
26		X					
27							X
28						X	

TABLA (2)



GRAFICA

IV CONCLUSIONES

No se puede hablar de una función de reclutar y seleccionar al personal que se encuentre bien definida, pues nos enfrentamos a limitaciones muy claras entre las que cabe mencionar las siguientes:

- Por ser dependencias del gobierno muchas veces se busca únicamente crear fuentes de trabajo a fin de disminuir el índice de desempleo, sin prestar mucha importancia a realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección.
- Por otra parte no se dispone de recursos suficientes, ni de los elementos indispensables como son: personal capacitado y especializado para el desempeño de esa función.
- Otra de las limitaciones es el hecho de que en el repercute todo un sistema tradicional a través del cual se busca el acomodo del personal de acuerdo a los intereses de unos cuantos y no precisamente en beneficio de la or-

4.- LA PROBLEMATICA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

Su principal problema radica en que la función del reclutamiento y selección de personal se encuentra obstaculizado debido a la gran burocracia existente en el país, la cual se acentúa aún más en las dependencias gubernamentales.

ganización. Esto lo vemos en que es por medio de recomendaciones que se provee la mayor parte del personal en estas dependencias. No consideramos malo esto, sino el que sea únicamente la recomendación de alguien con más o menos peso en la organización la que decida un aspecto tan importante y se descuide o evite un adecuado reclutamiento y selección que proporcionaría mejores bases para lograr la eficiencia.

- El burocratismo que caracteriza e impera en este tipo de organismos ocasiona que muchas veces aunque se cuenta con el personal capacitado que se interesa y busca mejorar la dirección de personal, no se le tome en cuenta y queden propociones únicamente en planes y proyectos sin realizar, debido a la rotación frecuente de las personas que debieran apoyar y encauzar la dirección de personal.

- Nuestra hipótesis se comprueba al observar que un inadecuado reclutamiento y selección repercute en un mal acomodo del personal y por ende un mal desempeño de las actividades por parte del trabajador, lo cual ocurre

con mayor insidencia en las organizaciones públicas dando por resultado una improductividad e ineficiencia del sector gubernamental, en términos generales podemos decir que existe desaprovechamiento de los recursos humanos ocasionado por la carencia de técnicas de reclutamiento y selección apropiadas a las necesidades del país y de este tipo de organismos.

V RECOMENDACIONES

- Ante todo se recomienda que el personal que ingrese a las Secretarías de Estado, no sea recomendado únicamente por altos directivos sino que el mismo departamento de reclutamiento y selección provea al personal, basándose en un procedimiento claramente establecido.

- Se recomienda contar con un análisis y evaluación de puestos. El análisis de puestos tiene muchas ventajas entre otras; ver qué funciones componen cada actividad y esto puede servir para una buena toma de decisiones sobre reclutamiento y selección, y ver que la persona se adecue al puesto, y no el puesto a la persona. La valuación de puesto es importante que se efectúe, ya que a través de ella podemos saber en cuanto se valorará cada puesto y de esta forma pagar lo adecuado.

- Aplicar exámenes de admisión acordes a las necesidades de nuestro país, es decir, evitar en lo posible la utilización de exámenes creados en el extranjero.

- Aplicar una encuesta socioeconómica, esto es de gran ayuda pues proporciona un conocimiento de la situación real del candidato para saber sus intereses e inquietudes y determinar en un momento dado si el candidato es el idóneo para ocupar el puesto.

- Aplicar un examen médico completo y preciso, sin limitarse sólo al catastro torácico que de ninguna forma aporta un conocimiento específico sobre el estado real de los aspirantes a trabajar en las dependencias, esto tiene como consecuencia el aceptar individuos enfermos que rinden un grado mínimo y con un alto índice de ausentismo de sus actividades laborales.

Para que el examen médico funcione se recomienda:

- 1) Investigar con especialistas, las características indispensables que debe cubrir un examen médico completo
- 2) Determinar dichas características

- 3) Proceder a la elaboración de unos reactivos que contengan en forma clara y lo más completo que sea posible los puntos necesarios para determinar el estado real de los aspirantes.

- 4) Proponer a una buena institución médica el procedimiento estructurado.

B I B L I O G R A F I A

Arias Galicia Fernando

"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Trillas, cuarta impresión.

Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal
Memoria 1973-1976

Chuden Herbert J. y Arthur W. Sherman

"Administración de personal"
Editorial Continental S. A. 1970

Dunnette Marvin D.

"Administración de Personal"
México, C.E.C.S.A., 1969

Dwight Waldo

"Administración Pública la función administrativa. Los
Sistemas de organización y otros aspectos"
Editorial Trillas, 1974

Ettinger C. Karl E.

"Administración de Personal"
Editorial Herrero Hnos. succs. S.A., México.

Hawk Roger H.

"Reclutamiento y selección de personal"
Editora Técnica S. A., México.

Kephart Newell Carlyle
"La entrevista y el exámen de selección"
Ediciones Rialp S.A., Madrid 1961, segunda edición.

Killian Ray A.
"Dirección en la Administración"
Reverte Mexicana 1969

Knowles William H.
"Principios de la Dirección de Personal"
Edición Rialp S.A., segunda edición, 1965

Lucas Artueta Ramón de
"Manual de personal técnicas de dirección"
Editorial Limusa 1974, segunda reimpresión.

Mc. Farland Dalton E.
"Administración de personal"
Fondo de cultura económica 1972

Pigors Paul
"Administración de personal un punto de vista y un método"
Editorial Continental, 1974, décima edición.

Ralph Currier Davis
"Los fundamentos de la dirección de empresas"
Herrero Hermanos Sucesores S.A., México.

Reyes Ponce Agustín
"Administración de personal"
Fondo de cultura económica 1972

Wurtzel Herbert

"Administración de Personal teoría y práctica"

Editorial México E.M.AN., 1959

Zerrilli Andrea

"Reclutamiento, Selección y acogida del personal"

Bilbao Deusto 1973

Zorrilla Martínez Pedro, Martínez Silva Mario

"La Administración Pública Federal"

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Serie estudios 26, primera edición.