

24/092



**Universidad Nacional Autónoma
de México**

Facultad de Psicología

**ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UNA
DEPENDENCIA DE GOBIERNO**

TESINA

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

presenta

MARIA DEL ROCIO MARTINEZ ALVAREZ



Asesor: LIC. ARTURO PUENTE LOMBLIN

MEXICO, D. F.

1988

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I Aspectos Generales de Reclutamiento y Selección.	
1.1 Importancia de la Selección	3
1.2 Definición de Selección	4
CAPITULO II Metodología	
II.1 Propósito de la investigación	7
II.2 Procedimiento	7
II.3 Proceso de Reclutamiento y Selección de Jaime Grados	9
II.4 Estructura Orgánica del Departamento de Admisión de una Dependencia del Sector Público	18
II.5 Proceso de Reclutamiento y Selección de la Dependencia	21
CAPITULO III. Resultados del Análisis Comparativo	
III.1 Similitudes y Diferencias entre ambos modelos	29
III.2. Ventajas y Limitaciones entre ambos modelos	31
CONCLUSIONES	33
ANEXOS	36
BIBLIOGRAFIA	41

INTRODUCCION

El objetivo de este estudio es analizar comparativamente cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección en una dependencia del Sector Público (cuyo nombre no aparece por razones de ética profesional), comparándola con el modelo que expone Jaime Grados Espinoza (1983) sobre las funciones básicas de reclutamiento y selección, con el objeto de detectar cuáles son los factores que están involucrados en caso de que existan diferencias importantes.

Para este estudio se tomó el modelo de Jaime Grados (Ibid) debido a que es un material revisado por algunos psicólogos que estudian la materia de recursos humanos como material didáctico; también es necesario hacer la aclaración que el modelo o proceso de reclutamiento y selección de Jaime Grados, concuerda o es similar a otros autores tales como: Arias Galicia F. (1981), Orozco R. Jorge E. (1980), Reyes Ponce A. (1986), y Romero Betancourt S. (1978) por citar algunos, y que tampoco difiere de los procesos utilizados por las diversas organizaciones en nuestro país.

Para ello, este trabajo está desarrollado en tres capítulos. El Primero: examina la importancia, origen y necesidad de llevar a cabo un proceso de selección de personal, agregando varias definiciones con objeto de exponer las ideas que tienen otros autores sobre el tema que nos ocupa. El segundo capítulo: describe la metodología que se siguió para el propósito de éste trabajo, explicando primeramente cada uno de los pasos que integran el proceso de reclutamiento y selección propuesto por Jaime Grados Espinoza (1983). A continuación se analiza la estructura orgánica del Departamento de Admisión de la Dependencia, describiendo las funciones de cada una de sus áreas, con la finalidad de dar a conocer al lector, que parte del proceso de reclutamiento y selección le corresponde a cada una de ellas. Por ul

timo, se describe en forma detallada el proceso de reclutamiento y selección que lleva operativamente la dependencia del sector público estudiada.

El tercer capítulo, contiene el análisis comparativo de ambos modelos (anteriormente expuestos), donde se compararán las semejanzas, diferencias, ventajas y limitaciones de los mismos, señalándose posteriormente las conclusiones que de ello se deriven.

I. ASPECTOS GENERALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

I.1. IMPORTANCIA DE LA SELECCION

En un principio, las funciones de la administración de personal, que por lo general estaban limitadas a controlar, despedir y tomar tiempo, eran manejados por cada supervisor como parte de su trabajo. La selección de personal se hacía basándose solamente en la observación y datos subjetivos, por lo que muchos aspectos humanos que no son percibidos a simple vista como la inteligencia, habilidades, intereses, motivación, etc., no eran tomados en cuenta. Esto generó la necesidad de un proceso de selección técnica de personal que permita la optimización de estas capacidades, en función de las necesidades en cuestión. Dichos métodos fueron ideados por psicólogos y administradores.

"En el área laboral, es hasta principios de éste siglo cuando se inicia dicha selección técnica y, particularmente, es la primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos -- destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época" (Arias Galicia F., 1981 p.p. 256, 257).

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, y acrecentando las fuentes más efectivas que permiten aproximarnos a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios (Ibid. p.p. 257).

El desarrollo apuntado responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa: sobrevivir en condiciones de competición, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone; siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los recursos en el logro de los objetivos prestablecidos. De ahí la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo (Ibid. p.p. 257).

1.2. DEFINICION DE SELECCION.

El proceso de reclutamiento y selección de personal ha sido definido de muchas maneras, por lo que al respecto citaremos las definiciones de algunos autores:

Arias Galicia F. (1981) define la selección de personal "como un procedimiento para encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlos más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve. De esta manera, también será más útil a los propósitos de la organización."

Para Grados E. Jaime (1983) selección "es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado." Esto comprende: su experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos.

Orozco R. Jorge E. (1980) define el proceso de reclutamiento y selección como "el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato

to, dentro del total de aspirantes, que más se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

Roger H. Hawk (1968) "los propósitos de la función de reclutamiento son, evidentemente, directos: buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para conducir exitosamente el trabajo de una organización."

Chruden y Sherman (1979) la selección de personal "es el proceso de determinar cual de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan -- los requisitos de la fuerza del trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización."

Otros autores como Clay Smith y Wakeley (1983), Reyes Ponce A. (1986) y Romero Betancourt S. (1978); hablan del proceso de selección de personal de una manera similar; sin embargo, todos hacen incapié en el mismo objetivo: encontrar a la persona adecuada para un puesto adecuado.

El procedimiento de selección de personal, es un sistema que consta de varios pasos estructurados y definidos, que permite predecir el éxito o fracaso que el candidato tendrá en el empleo.

Todo el proceso de selección busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante, encontrando la relación en que esos rasgos sean los más aproximados a los específicos por las descripciones y análisis del trabajo. Los nuevos empleados deberán seleccionarse de aquellos que llenen dichas especificaciones (Orozco, 1980 p.p.24).

Cabe señalar, que no hay una secuencia estándar que pudiera considerarse apropiada para todos los tipos de empleados y puestos de trabajo. Desde luego, la complejidad de los pasos que integran el proceso de selección varía de empresa a empresa, así como de un puesto a otro (Ibid p.p. 26).

La comparación entre las normas y reglas recomendadas académicamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal, y la secuencia operativa-real apegada a las necesidades de las empresas que utilicen este recurso en pro de un mejor funcionamiento y rendimientos laborales utilitarios, se presenta como una necesidad prioritaria, en miras a la búsqueda e investigación en el área las cuales propongan innovaciones o variantes a estos procesos, que faciliten y optimicen, por un lado, la selección de candidatos idóneos para puestos específicos, por el otro, prevean de datos importantes a los investigadores en esta área, los cuales permitan revisar, reelaborar, desechar e inovar permanentemente los métodos y normas utilizadas en el departamento de reclutamiento y selección de personal.

II. METODOLOGIA

II.1 PROPOSITO DE LA INVESTIGACION.

El objetivo de este estudio es analizar comparativamente el proceso de reclutamiento y selección de personal propuesto por Grados E. J. (1983) y el que lleva a cabo una dependencia del Sector Público, con el objeto de detectar cuáles son los factores que están involucrados, en caso de que existan diferencias importantes.

II.2 PROCEDIMIENTO.

Se analizó el proceso de reclutamiento y selección de personal propuesto por Grados (Ibid), describiendo y explicando cada uno de los conceptos que componen al proceso citado.

Posteriormente, se describe la estructura orgánica del Departamento de Admisión de la dependencia para contextualizar el proceso de reclutamiento y selección que se investiga.

En seguida se analizó el proceso de reclutamiento y selección de personal que lleva a cabo la dependencia donde se describe y explica cada uno de los pasos que lo integran. A continuación se realizó el análisis comparativo entre ambos modelos de reclutamiento y selección de acuerdo al procedimiento siguiente:

- 1) Se analizó la secuencia del proceso de reclutamiento y selección que propone Grados (Ibid).
- 2) Se analizó la secuencia del proceso de reclutamiento y selección de la

Secretaría, ubicando qué parte del proceso realiza cada área del Departamento.

- 3) Se fue comparando cada fase del proceso de reclutamiento y selección que expone Grado (Ibid), y cada fase de reclutamiento y selección que opera en la Secretaría, donde se identificaron las similitudes y diferencias entre cada fase del proceso.
- 4) Se analizaron las ventajas y limitaciones que resultaron tanto del modelo de reclutamiento y selección de Grados (Ibid) y el modelo de reclutamiento y selección de la Secretaría, en base a la operatividad de ambos.

II.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE JAIME GRADOS

Grados (1983) propone el siguiente proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual está dividido secuencialmente en dos fases.

FASE I. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Grados (Ibid) define el reclutamiento como "la técnica que está encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en momento - - oportuno."

Para ello, es necesario seguir un proceso que permita abastecernos de los recursos humanos (ver anexo No. 1), por lo que el autor describe dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran utilidad para el psicólogo reclutador, estas son: Fuentes Internas y Fuentes Externas.

I.1. FUENTES INTERNAS.

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

Algunas de las principales fuentes internas son:

- a) Sindicato
- b) Archivo o Cartera de Personal
- c) Familiares y Recomendados
- d) Promoción Internas de Personal

I.2. FUENTES EXTERNAS.

Son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir por sus características en la preparación y desarrollo personal desde los aspectos profesionales, educativos y técnicos, y que son totalmente ajenos a la estructura organizacional de la empresa.

Tenemos entre las más importantes las siguientes:

- a) Profesionales y Educativas
- b) Asociaciones de Profesionistas
- c) Bolsa de Trabajo
- d) Agencia de colocaciones
- e) La puerta de calle

I.3. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante.

Estos medios penetran en distintos ambientes incluyendo los laborales que por su potencialidad de difusión son de gran utilidad.

Los medios que vamos a mencionar son:

- a) Periódico
- b) Radio y Televisión
- c) Grupos de Intercambio
- d) Boletines
- e) Revistas Profesionales

FASE II. SELECCION DE PERSONAL.

Para Grados, la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa por lo que la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos: Experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos (Ibid p.p.239).

Grados considera que estos aspectos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto y su correcta evaluación permiten realizar una mejor selección, por lo que estos componentes deberán ser analizados bajo el mejor control de validez y confiabilidad (Ibid p.p.239).

De ahí que selección, según Grados, "es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado." (Ibid p.p.239)

A continuación se describe el orden lógico del proceso de selección, mediante un diagrama (ver cuadro No. 2) y la explicación de cada uno de sus pasos.

II.2.1 PRE-SOLICITUD.

Es muy útil cuando se tienen una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite de una forma rápida enterarnos si el candidato cuenta -- con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque nos permite hacer una buena Cartera. Los datos que tiene la pre-solicitud son los identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto (Ibid p.p. 242-243).

II.2.2. SOLICITUD

Es un cuestionario debidamente estructurado y que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes:

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

- **Datos escolares.** Son los referentes a la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin.

- **Experiencia ocupacional.** Nos proporciona una visión general de su experiencia en el desarrollo de una actividad profesional, técnica o de mano de obra; que tiempo lo ha desempeñado, que otro tipo de actividades ha tenido en donde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc..

- **Datos familiares.** Son aquellos que nos muestran el desarrollo que ha tenido en su núcleo familiar, como son: número de hermanos, oficios, actividades y escolaridad de estos, la posición que ocupa entre éstos, contribución económica, referencias personales, etc..

- **Generales.** Son los datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo a las políticas, necesidades, etc., de la misma.

El diseño de la solicitud estará determinado por las políticas y necesidades de la empresa, misma que puede ser de diversas formas, tamaños, etc.. - - (Ibid p.p. 243-243).

II.2.3. ENTREVISTA INICIAL.

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener -- contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las --- conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona información con -- respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc., que son de interés para el candidato, si en la requisición son pedidos algunos documentos como Título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etc., esta sería la fase indicada para obtenerlos (Ibid p.p. 244-245).

II.2.4. EVALUACION TECNICA.

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para - que sea desempeñado en forma adecuada, estos conocimientos fueron adquiridos en algún plantel educativo, institución o en algún empleo anterior, lo cual se le denomina experiencia laboral. Los candidatos recién egresados - de algún centro profesional no han adquirido tal experiencia, pero si los -- conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él mismo diseñará.

La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del - candidato, ya que sólo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección (Ibid p.p. 245-246).

II.2.5. EVALUACION PSICOLOGICA.

La etapa más importante de la selección es la evaluación psicológica. Aquí se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. - -

Esta se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán ser seleccionadas bajo las condiciones siguientes:

- Nivel de aplicación
- Características del perfil
- Tiempo de aplicación
- Costo

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

- a) Nivel obrero u operativ.
- b) Nivel medio o mandos medios
- c) Nivel ejecutivo o gerencial

La selección de las pruebas psicológicas que componen una batería se registrarán por tres aspectos básicos.

- **Inteligencia.** Medición de la capacidad intelectual mediante los aspectos siguientes:

Factor general de inteligencia (factor G).

Factor específico de inteligencia como son: Análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc..

- **Habilidad.** Es la medición de las aptitudes de acuerdo a las características del puesto.

- **Personalidad.** Es la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el medio ambiente, como son: estabilidad emocional, motivación juicio social, etc.. (Ibid p.p. 246-247).

II. 2.6. ENCUESTA SOCIOECONOMICA.

Permite verificar de una manera directa y objetiva los datos proporcionados por el solicitante las condiciones socio-económicas en las que se desenvuelven, confrontando así la información vertida en una solicitud y los gastos que

se registran en la realidad.

La estructura de la encuesta socio-económica deberá contemplar los siguientes puntos básicos:

- a) Entrevista domiciliaria con el candidato o empleado investigado. Esto con el fin de observar en donde y en que condiciones habita.
- b) En su caso cuando el candidato tiene una amplia experiencia ocupacional, mínimo se deben de realizar visitas a los tres anteriores trabajos con el fin de investigar honestidad, si realmente estuvo desempeñando el puesto y percibiendo el sueldo que anotó en la solicitud, puntualidad, capacidad para recibir órdenes, supervisar, - etc.. (Ibid. p.p. 254).

II. 2.7. ENTREVISTA DE EVALUACION.

En este punto se valoran los datos obtenidos en los pasos anteriores poniendo especial atención en aquellos que no quedaron claros en la evaluación -- realizada hasta el momento. También nos proporciona datos especiales y específicos de comportamiento del individuo en base a cuatro áreas importantes:

- A) **Area escolar o profesional.** Son todos los datos con respecto a los estudios, profesión, especialización, desde sus inicios hasta la escolaridad actual o final.
- B) **Area de experiencia laboral.** Son los datos referentes al tiempo que ha desempeñado un tabajador en su labor profesional así como las empresas o lugares en donde las ha desempeñado.
- C) **Area familiar.** Son datos procedentes del núcleo familiar del individuo, abarcando los puntos de cohesión familiar, relaciones intrafamiliares, -- etc..

D) Área Social. Son puntos importantes la relación social del individuo, en el ámbito no familiar, desde los grupos o clubes a los que pertenece, -- hasta relaciones con sus amigos más allegados. (Ibid. p.p. 249).

II. 2.8. EXAMEN MEDICO.

Se utiliza para conocer que el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin que existan consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En algunas ocasiones los resultados del examen médico -- condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que ésta no podrá ingresar como ya dijimos hasta que no solucione por cuenta propia problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico (Ibid p.p.-- 253).

II. 2.9. CONCLUSION.

Las conclusiones psicológicas se pueden dividir, con fines explicativos, en tres tipos:

- 1.- Abierta
- 2.- Cerrada
- 3.- Mixta

1) CONCLUSION ABIERTA. Es aquella que se construye en forma de oficio que debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto al que es propuesto; resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteli-

gencia, de personalidad etc.; y una conclusión general.

Es importante hacer notar, que la decisión de contratación de un candidato debe ser tomada de la persona que conoce el puesto y que es responsable directo.

2) CONCLUSION CERRADA. En ésta los resultados los vamos a expresar gráficamente, ya sea expresado en rangos numéricos de cero a cien, en forma porcentual o también, indicando la puntuación escala (C.I., Valores T., Percentil, etc.) arrojada de las diferentes pruebas realizadas al candidato o en su defecto el diseño o calificación realizada en la misma empresa, si así lo establece, así como los datos que contiene.

Esta conclusión debe tener los siguientes datos: nombre del candidato, - - puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características más sobresalientes.

3) CONCLUSION MIXTA. En este modelo vamos a poder expresar combinando las dos formas de conclusiones anteriores los resultados. Hay que tener en consideración que existen aspectos subjetivos que los podemos expresar en la conclusión abierta, pero al realizar la graficación en la conclusión cerrada se nos dificulta; es esta parte donde el psicólogo debe aprovechar sus conocimientos para explicar la gráfica de estos resultados, sin que pueda existir alguna duda para ello.

Para disminuir los problemas en la comunicación de las conclusiones, es -- conveniente que el psicólogo defina y explique por escrito cada uno de los aspectos que está midiendo. Para que los ejecutivos puedan saber qué significado tienen y no mal interpreten datos que puedan ser valiosos en alguna decisión (Ibid p.p. 340).

Hasta aquí hemos explicado el proceso de reclutamiento y selección que expone Grados E. J. (1983). En el siguiente capítulo, se describe la estructura orgánica del Departamento de Admisión de la Secretaría, donde se analizarán sus funciones y como está integrada.

11.4 ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO DE ADMISION DE UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR PUBLICO

La finalidad de describir y explicar cada una de las áreas que integran el Departamento de Admisión de esta dependencia gubernamental, es para que se comprenda qué parte le corresponde a cada área en el proceso de reclutamiento y selección, por lo que empezaremos a explicar las responsabilidades y funciones del Departamento.

Las responsabilidades que competen al Departamento, es atender de manera eficaz y eficiente los problemas y dudas que le planteen las 30 Unidades -- Administrativas que integran esta dependencia, así como abastecerlas de candidatos idóneos para cubrir los puestos vacantes existentes en sus unidades; fortalecer y adecuar las fuentes de reclutamiento interno y externo a las necesidades funcionales de las Unidades Administrativas y el catálogo de -- puestos; proporcionar y gestionar oportunamente las solicitudes de examen -- médico, filiaciones, seguro de vida y credenciales de identificación. Para ello, el Departamento de Admisión cuenta con tres oficinas, las cuales están divididas de la siguiente manera: Oficina de Reclutamiento y Selección, -- Oficina de Nombramientos y Oficina de Identificación, Servicio Social y Bolsa de Trabajo (ver anexo No. 3).

A continuación se describe brevemente las características de cada una de estas oficinas:

A. Oficina de Reclutamiento y Selección: Su funciones son las de proveer de personal a la Bolsa de Trabajo y reclutar prestadores para Servicio Social; para lo cual se divide en dos secciones:

A.1. Sección de Reclutamiento. Se encarga de atraer a los candidatos - tanto para la Bolsa de Trabajo como para Servicio Social.

A.2. Sección de Selección: Se ocupa de la selección del personal a cubrir un puesto vacante y la aplicación de examen aptitudinal para los prestadores de Servicio Social.

B. Oficina de Nombramientos. Analiza y supervisa que los documentos relativos al proceso de admisión estén debidamente requisitados, expide solicitud de servicio médico, elabora oficios de constancias únicas de movimientos, filiación, seguro de vida, R.F.C. y constancias del personal de nuevo ingreso.

C. Oficina de Identificación, Servicio Social y Bolsa de Trabajo. Está integrada por 3 secciones que son:

C.1. Sección de Servicio Social: Se encarga de orientar a los prestadores de servicio social en los trámites de ingreso para efectuar el servicio dentro de la Secretaría, envía a los prestadores a las Unidades Administrativas; requisita cartas de presentación y elabora la nómina bimestral del programa - anual de servicio social.

C.2 Sección de Credenciales: Recibe de las Unidades Administrativas las credenciales del I.S.S.S.T.E. y las credenciales de la Secretaría para analizar las y los turna a la Subdirección donde se recaba la firma correspondiente; realiza los trámites para el pago de seguro de retiro o de defunción; elabora la actualización de beneficiarios de Seguro de Vida y hace los oficios de -- cambio de radicación.

C.3. Sección de Bolsa de Trabajo. Recibe las requisiciones de las Unidades administrativas y envía de su archivo temporal a los candidatos idóneos para cubrir el puesto solicitado, espera la respuesta de la Unidad Administrativa solicitante y revisa si el dictámen es negativo o positivo. Si es positivo, se comunica con el candidato para que se presente en la Unidad Administrativa correspondiente, si es negativo lo vuelve a incorporar a la Bolsa de Trabajo.

Cuando la requisición no es cubierta por la Bolsa de Trabajo, se remite la requisición a la Oficina de Reclutamiento y Selección de Personal.

Es en esta forma, como las tres oficinas que integran el Departamento de Admisión realizan las funciones antes señaladas, para ejecutarlas conforme a los lineamientos que le han sido fijados.

En el siguiente capítulo, se describe en forma detallada el proceso de - - reclutamiento y selección de personal que lleva a cabo la dependencia.

II.5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE LA DEPENDENCIA

El proceso de reclutamiento y selección establecido en la Secretaría, constituye un requisito previo a la contratación de todo el personal que ingrese hasta un nivel máximo de jefe de Oficina.

Todo candidato de nuevo ingreso, deberá provenir de la Bolsa de Trabajo, la cual deberá cumplir con el mecanismo de reubicación y reasignación de personal, por lo que todo candidato que ingrese a cubrir un puesto vacante deberá pasar por el siguiente proceso de selección.

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
1. Unidad Administrativa.	Solicita candidatos para cubrir un puesto vacante a través de la requisición en original y copia.
DEPTO. ADMISION	
2. Sección de Bolsa de Trabajo.	2.1 Recibe de las diferentes Unidades Administrativas (cuando así lo requieran) la requisición, conteniendo los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none">- No. de candidatos- Puesto- Sueldo

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
3. Oficina de Reclutamiento y Selección.	<ul style="list-style-type: none">- Unidad Administrativa solicitante- Características del Puesto <p>2.2. Obtiene de su archivo temporal el control de candidatos y en base a éste, selecciona al o los candidatos idóneos para cubrir el puesto solicitado; si no existen candidatos al puesto de referencia, remite la requisición a la Oficina de Reclutamiento y Selección.</p> <p>NOTA: La Bolsa de Trabajo está integrada por candidatos seleccionados en el proceso normal, los propuestos por las Unidades Administrativas y los del Sindicato.</p>
4. Sección de Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none">3.1 Recibe de la Sección de Bolsa de Trabajo original de la requisición.3.2 Revisa y turna documento a la sección de reclutamiento y selección.4.1 Recibe la requisición y en base a ésta programa el reclutamiento.4.2 Determina las fuentes de reclutamiento, las cuales son:

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
	<p data-bbox="542 332 698 352">Fuentes Internas</p> <ul data-bbox="495 382 762 464" style="list-style-type: none">-Unidades Administrativas-Sindicato-Familiares y Recomendados <p data-bbox="542 505 705 525">Fuentes Externas</p> <ul data-bbox="495 568 736 649" style="list-style-type: none">-Bolsa de Trabajo escolar-Grupos de intercambio-La puerta de calle
	<p data-bbox="453 701 897 872">4.3 Atiende al candidato y le da a contestar la PRE-SOLICITUD. Se hace una ENTREVISTA INICIAL donde se explora que el aspirante reuna los requisitos <u>mí</u> <u>nimos</u> al puesto y que no se <u>haya</u> <u>presen</u> <u>tado</u> antes de seis meses.</p> <p data-bbox="453 915 897 1029">4.4. Proporciona al candidato ficha de exa-- men, estipulando fecha y hora de pre-- sentación (generalmente se le cita al - - dfa siguiente).</p> <p data-bbox="453 1072 897 1122">4.5. Registra al candidato en el control de aspirantes al proceso de selección.</p>
5. Candidato	5.1. Se presenta a la hora indicada y entre- ga su ficha de examen.

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
-------------	----------------------------

6. Sección de Selección

6.1 Proporciona al candidato **SOLICITUD** de empleo.

6.2 Aplica **EXAMEN TECNICO** siempre y cuando el puesto solicitado sea de pie de rama y/o servicios.

NOTA: Requieren de examen técnico - los siguientes puestos.

NIVEL OPERATIVO	NIVEL MANOS MEDIAS
- Aux. Intendencia - Mensajero - Chofer - Almacanista	-Clasificador de Información. -Admvo. Especializado. -Agente de Información. -Archivista -Area Secretarial -Auxiliar Contable

6.3 Si acredita el examen técnico pasa a resolver el **EXAMEN PSICOLOGICO**. Se elabora el informe de los resultados obtenidos, donde se dictamina si el candidato es competente o no al puesto.

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
7. Oficina de Reclutamiento y Selección.	7.1 Envía el informe a la Bolsa de Trabajo
8. Bolsa de Trabajo	8.1 Recibe el informe y proporciona al candidato la siguiente documentación en - sobre cerrado: - Original y copia de la presentación -- del candidato. - Copia fotostática del informe de Selección de Personal. 8.2 Envía al candidato con la documentación proporcionada a la Unidad Administrativa correspondiente para que -- sea entrevistado por el jefe responsable de la contratación. 8.3. Espera la respuesta positiva o negativa de la Unidad Administrativa en -- tres días hábiles.
9. Unidad Administrativa	9.1 Recibe al candidato con la documentación, lo entrevista y anota el resultado de la misma en el original y la - copia de la presentación del candida---

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
10. Sección de Bolsa de Trabajo.	to, comunicándole a éste que posteriormente recibirá el resultado.
	9.2 Envía al Departamento de Admisión, Sección de Bolsa de Trabajo, la presentación del Candidato, firmada -- por el Director General y el Delegado Administrativo.
	10.1 Recibe de la Unidad Administrativa - la presentación del candidato y revisa si el dictamen es positivo o negativo . Si el dictamen es negativo, - elabora oficio en el cual comunica - al candidato el resultado de la entrevista y que continua dentro de la -- Bolsa de Trabajo hasta nueva oportunidad.
	10.2 Si el dictamen es positivo, comunica telefónicamente al candidato se presente a la Unidad Administrativa --- correspondiente -Oficina de Control de personal- a efectuar trámite de - incorporación a la Secretaría.
11. Candidato.	11.1 Se presenta en la Unidad Administrativa.

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
12. Unidad Administrativa.	<p>12.1 Solicita al candidato la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none">-Constancia de no registro de filiación. (cuando no han trabajado anteriormente en Gobierno.-Acta de Nacimiento.-R.F.C.-Cartilla de Servicio Militar.-Antecedentes no penales (sólo en el caso de los inspectores).-Fotografías tamaño filiación. <p>12.2 Elabora la filiación, el llenado del - Cuestionario de Gobernación, Seguro de Vida y credenciales I.S.S.S.T.E. y de la Dependencia.</p> <p>12.3 Envía a la Oficina de Nombramientos el expediente con los documentos - (12.1 y 12.2) para que proceda la - contratación del candidato.</p>
13. Oficina de Nombramientos.	13.1 Recibe el expediente y extiende a la Unidad Administrativa la solicitud de EXAMEN MEDICO.

RESPONSABLE

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

14. Servicio Médico.

14.1 Realiza el examen médico y envía los resultados a la Oficina de Nombres.

15. Oficina de Nombres

15.1 Obtiene los resultados del examen médico y procede a hacer la siguiente - distribución de documentos:

- Envía la filiación a S.P.P.
- Envía el cuestionario de gobernación a la Secretaría de Gobernación.
- Envía el expediente al archivo.
- Envía el seguro de vida a la Aseguradora Hidalgo.
- Se reporta a la Secretaría de Contraloría General de la Federación para que el candidato quede registrado.

15.2 Libera la Solicitud de Admisión para su contratación.

III. RESULTADOS DEL ANÁLISIS COMPARATIVO

Al establecer el análisis comparativo entre el procedimiento de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en el Departamento de Admisión de Personal de la dependencia y el recomendado por Grados E. J. (1983) se encontraron algunas similitudes y diferencias en los procesos que plantean ambos modelos, observándose también las ventajas y limitaciones de los mismos, -- por lo que a continuación se presentan los resultados de dichas comparaciones.

III.1 SIMILITUDES ENTRE AMBOS MODELOS

En lo que corresponde al proceso de reclutamiento de personal existe una convergencia entre lo que plantea Grados E. J. (Ibid) y lo que realiza operativamente la Secretaría, hallándose que ambos procedimientos son análogos o semejantes, debido a que la Secretaría utiliza un proceso que le permite -- abastecerse de los recursos humanos, utilizando para ello, las dos fuentes de reclutamiento: Fuentes Internas y Fuentes Externas.

Esto sugiere que aún cuando la Secretaría genera reclutamiento a partir de necesidades y requerimientos específicos en los rubros laborales en los que trabaja, se generaliza el modelo planteado por Grados (Ibid) siendo total su aplicación en esta Dependencia de Gobierno.

III.1.1. SELECCION

En éste rubro se encontró que los procesos de selección de personal de la dependencia y Grados (Ibid), tienen correspondencia directa en la utilización de los siguientes elementos: **Pre-Solicitud, Solicitud, Entrevista Inicial, Evaluación Técnica, Evaluación Psicológica, Conclusión, Decisión y Contratación.**

Estos factores proporcionan una apreciación global del candidato, es decir, una información generalizada acerca de las características del aspirante en términos de personalidad, inteligencia, habilidades y aptitudes en el desarrollo del puesto requerido, lo cual permite al psicólogo obtener un perfil de personalidad que le indique cuál es el candidato más idóneo para su contratación.

Así mismo, se encontró que la secuencia que se sigue en los niveles de selección de Grados E. J. y la Secretaría no siguen el mismo orden, lo cual no es diferencia significativa, debido a que operativamente la dependencia adapta en forma funcional su proceso de selección, en base a sus necesidades, políticas internas y a la organización del Departamento de Admisión.

III.2 DIFERENCIAS ENTRE AMBOS MODELOS

Grados E. J. (1983) plantea en su proceso de selección dos pasos que la dependencia no toma en cuenta: **Encuesta Socio-Económica y Entrevista de Evaluación.** De acuerdo a Grados (Ibid) la **Encuesta Socio-Económica** permite verificar de una manera directa y objetiva, los datos proporcionados por el solicitante y las condiciones socio-económicas en las que se desenvuelve; confrontando así, la información vertida en una solicitud y los gastos que -

se registran en la realidad (Ibid p.p. 254). La **Entrevista de Evaluación** valora los datos obtenidos en los pascs anteriores, poniendo especial atención en aquellos que no quedaron claros con la evaluación realizada. hasta el momento (Ibid p.p. 249).

La Secretaría suprime los pasos antes mencionados por las siguientes razones:

La **Encuesta Socio-Económica** no se lleva a cabo ya que existen algunos motivos que servirían como justificación a ello. Primero porque su aplicación sería muy costosa ya que no la lograría cubrir el presupuesto actual con que se ésta trabajando, pues sería necesario generar el incremento de más personal especializado para este tipo de estudios; otros de los motivos por los cuales no se considera, es por el ramo de actividades que se manejan que son de tipo administrativo que no incluye el manejo de capital efectivo, por lo que no es necesario respaldar con su situación económica.

La **Entrevista de Evaluación** es suprimida debido a que una vez concluido sus exámenes, el candidato se retira y ya no se vuelve a tener contacto directo con él, el informe de los resultados obtenidos se envía a la Bolsa de Trabajo y ésta se encarga de concertar la entrevista con el jefe solicitante donde es este último quien toma la decisión.

III.3 VENTAJAS DE AMBOS MODELOS

El modelo de selección de personal que propone Grados E. J. (1983) contempla los pasos necesarios para poder seleccionar de una manera objetiva al candidato que más se ajuste al puesto vacante, permitiendo a través de ésta técnica de selección lógicamente estructurada, poder tomar la decisión de contratación de tal o cual candidato.

La Secretaría realiza operativamente un proceso de selección de personal de

acuerdo a sus necesidades y políticas internas; además la estructura del Departamento y el trámite burucrático que genera la contratación de un candidato hace necesario que la selección de personal se realice en forma seccionada, lo cual permite equilibrar las cargas de trabajo delegando funciones y responsabilidades a cada área, sin perder de vista los lineamientos de sus objetivos.

III.4. LIMITACIONES DE AMBOS MODELOS

El modelo de selección de Grados E. J. (1983) no puede ser aplicable en su totalidad (como en el caso de la Secretaría) ya que su modelo difiere con la realidad de cada organización.

El modelo de Grados no considera el tamaño de la empresa, las cargas de trabajo, ni los costos y el presupuesto con que cuenta la organización, factores muy importantes, que van a influir en la complejidad de los pasos que integren el proceso de selección que va a seguir cada empresa.

En lo que respecta al proceso de selección de la Secretaría, se contemplan las siguientes limitaciones:

1. Que la Bolsa de Trabajo esté ubicada en otra área y trabajando aisladamente, lo que genera duplicidad de funciones y que el psicólogo pierda la secuencia de la selección del aspirante.
2. Las políticas internas.
3. El bajo presupuesto asignado al área de recursos humanos, limita los gastos que causaría un reclutamiento externo y la adquisición de material psicológico.

Por lo anterior, podemos decir que el proceso de selección que realiza el área de recursos humanos se ve limitado por razones burocráticas que es difícil superar, debido al poco interés que presentan sus dirigentes hacia esta área.

CONCLUSIONES

1. El modelo de selección de Grados E. J. (1983) no es aplicable en su totalidad en esta dependencia pública, ya que no puede seguir sus mismos lineamientos, ni tampoco la aplicación de dos de los pasos que propone - Encuesta Socio-Económica y Entrevista de Evaluación, por lo que no se puede generalizar su modelo para este tipo de dependencia, si tomamos en cuenta su magnitud y sus políticas.
2. El Proceso de reclutamiento y selección que lleva operativamente a cabo la Secretaría utiliza otro proceso diferente al modelo propuesto por - Grados (ibid) en función de la estructura orgánica del departamento, al presupuesto y necesidades específicas, al número de candidatos y puestos que maneja y al personal dedicado al reclutamiento y selección.
3. El proceso de reclutamiento y selección de personal está fragmentado, ubicándose parte del proceso en diferentes oficinas como sucede en el caso de la Bolsa de Trabajo, que está ubicada en otra oficina y trabajando aisladamente, ocasionando con ello duplicidad de funciones y un mal aprovechamiento de recursos humanos.
4. Las políticas internas de la dependencia limitan el proceso de selección en lo siguiente:
 - 1º La selección de personal se lleva a cabo hasta un nivel máximo de jefe de oficina (Nivel 17).
 - 2º Las Unidades Administrativas proponen candidatos para que ingresen a la Bolsa de Trabajo y puedan ellas mismas cubrir sus propias vacantes, es decir, las Unidades Administrativas forman su propia cartera que es manejada por la Bolsa de Trabajo, cuando desean cubrir una vacante, solicitan de su cartera al candidato que ellas eligieron.

3º El sindicato cubre el 50% de los puestos de pie de rama. Por lo que cuando el sindicato recibe un candidato lo envía mediante un memorándum al departamento de admisión para que inicie sus trámites de selección.

5. El departamento de admisión pierde todo control del personal que ingresa a la Secretaría, ya que sus políticas acarrearán los siguientes problemas:

- 1) Que se dan puestos a personal que no haya sido seleccionado por el área de recursos humanos.
- 2) Mal manejo de las plazas.
- 3) Transtornos internos por otorgar puestos a personal que puede no ser el indicado.
- 4) Que no se coloque a los candidatos en el puesto más adecuado a sus conocimientos y habilidades sino que se le asigna el puesto que está disponible
- 5) Gasto inútil y trabajo no reconocido debido a que no se da importancia a la labor desarrollada por el área de recursos humanos.

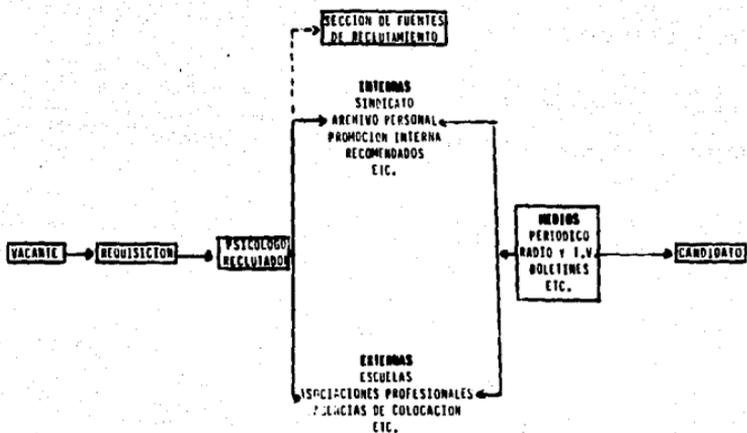
6. La magnitud del organismo, el presupuesto asignado al área de recursos humanos y los bajos salarios que maneja, presentan serias deficiencias, que ocasionan, entre otras cosas:

- a) Que el número de personas involucradas en el proceso de reclutamiento y selección (dos psicólogos apoyados por dos secretarías) - sea insuficiente para el número de plazas que maneja.
- b) Los bajos sueldos de la Secretaría impiden competir en el mercado para atraer personal altamente calificado.
- c) No existe ningún programa de inducción, ocasionando con ello que los trabajadores de nuevo ingreso tarden más en adaptarse a sus funciones y medio laboral.

- d) La falta de programas de incentivos refleja un pobre desempeño laboral. Los incentivos son manejados por el jefe del Departamento o -- por concursos que organiza la Secretaría, siendo éste último muy poco atractivo debido al bajo nivel monetario que otorga.
- e) Todo lo anterior repercute en el funcionamiento de la dependencia -- afectando el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

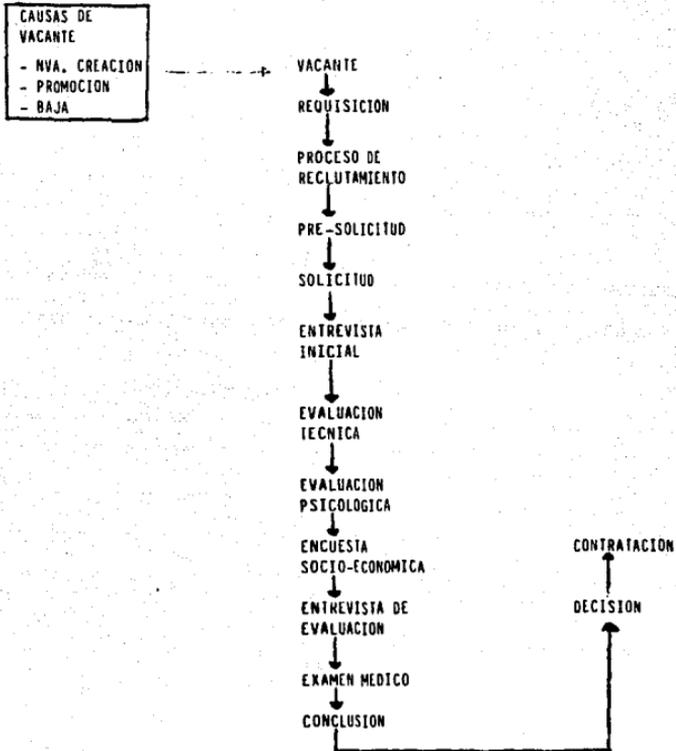
A N E X O S

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



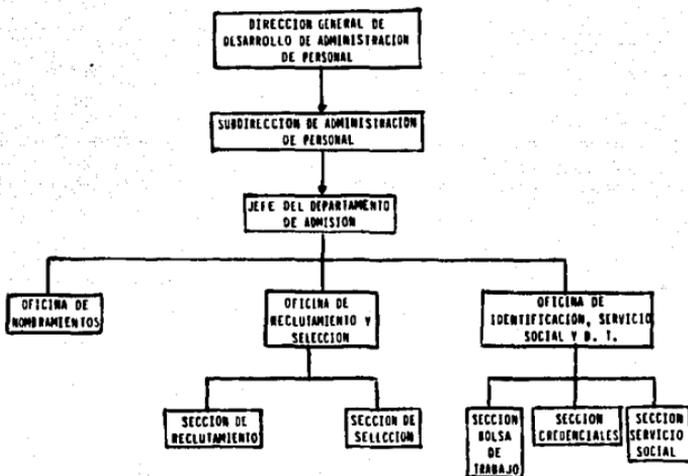
ANEXO 1:
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (GRADOS, J., 1983)
RECLUTAMIENTO SELECCION, CONTRATACION Y INSTRUCCION DE
PERSONAL. UNAM FACULTAD DE PSICOLOGIA p.p. 225.

SELECCION DE PERSONAL



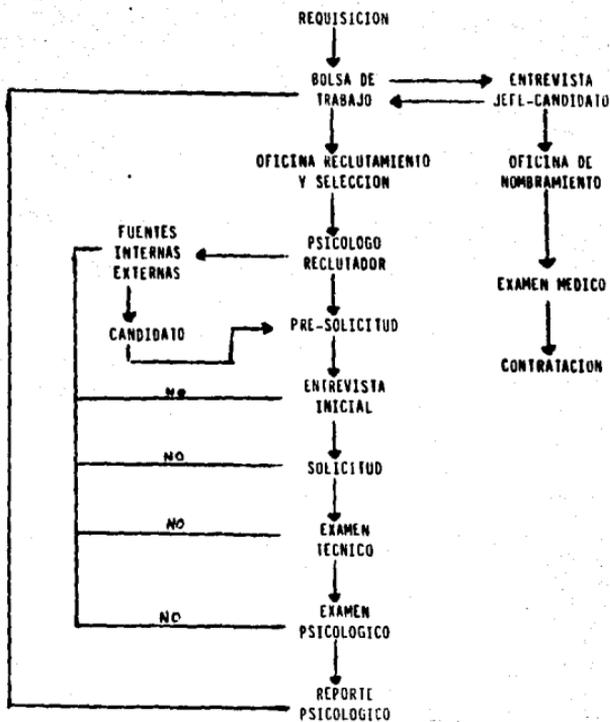
ANEXO No. 2 Proceso de Selección de Personal (Grados J. 1983)
Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción
de Personal. UNAM Facultad de Psicología p.p. 240.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ADMISION



ANEXO 5:
ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO
DE ADMISION 1985, DOCUMENTO INTERNO

RECLUTAMIENTO Y SELECCION



ANEXO 4:
DIAGRAMA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION DE LA DEPENDENCIA (1988)

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia F. "Administración de Recursos Humanos" México, Edit. Trillas 1981
- Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal. "Manual General de Organización de la Dependencia" México 1986. p.p. 135
- Dirección General de Administración y Desarrollo Personal - - "Manual de Procedimientos de Admisión" México, 1985 - - p.p. 5 - 20
- Chruden y Sherman "Administración de Personal" Edit. Continental, S.A. 1986.
- Grados E. Jaime "Reclutamiento, Selección, Contratación e - Inducción de Personal" UNAM. Facultad de Psicología - - Generación 1983.
- Hawk, Roger H. "Reclutamiento y Selección de Personal" - México, Edit. Técnica, .S.A. 1968
- Orozco R. Jorge E. "Proceso Práctico de Reclutamiento y - Selección de Personal" México, Edit. Coparmex 1980
- Reyes Ponce A. "Administración de Personal" México, - - Edit. Limusa 1986
- Romero Betancourt S. "La Administración de Personal y su - aplicación práctica en la empresa moderna" México, Edit. Continental, S.A. 1978