

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**UNAM.**

---

**Facultad de Psicología**



“Análisis del Proceso de Reclutamiento y  
Selección de personal en una Institución  
Gubernamental”.

**Reporte laboral para obtener el título de licenciada en  
Psicología.**

Presenta:

**Leticia Ivonne Mena Díaz.**

Director de Reporte Laboral:  
**Lic. Juan Varela.**

México, DF.

Enero del 2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS.**

### **Lic. Juan Varela Juárez.**

Mi agradecimiento sincero al asesor de este Reporte Laboral, por alentarme a continuar y apoyarme con su enorme conocimiento en la materia y sus atinadas opiniones para dirigirme.

### **Lic. Carlos Peniche Lara.**

A mi revisor de este Reporte y coordinador de Psicología del Trabajo, por sus invaluable comentarios y conocimientos que aportaron nuevas ideas para el desarrollo de este proyecto.

### **Mtra. Mirna R. Valle Gómez.**

Por darme la oportunidad de continuar con este proyecto.

### **A mis sinodales:**

**Mtra. Silvia Gpe. Vite San Pedro.**

**Mtra. Ma. del Carmen Gerardo Pérez.**

**Lic. Mercedes Xochitl Muñoz Pertierra.**

Por sus invaluable opiniones, sin las cuales no hubiera sido posible terminar este Reporte, también un agradecimiento por su comprensión y su buena disposición para orientarme.

**A mi Mamá.**

Que con sus oraciones y bendiciones me lleno de esperanza y tranquilidad en los momentos más difíciles y en los más felices de mi vida. Gracias a su comprensión, amor, ternura y por sus silencios que a veces dicen más que las palabras.

**A mi Papá.**

Por su gran amor y su lealtad a sus hijos, su gran fortaleza, su coraje para salir adelante y su ternura cuando se necesitaba, simplemente por estar siempre conmigo alentándome.

Los amo, soy feliz de tenerlos por padres.

**A mi hija Lety.**

Por que primero fuiste una ilusión, después una realidad que me ha hecho muy feliz, y que ha sido mi motor para salir adelante. Ahora que eres una colega y una hija, gracias por ayudarme y enseñarme con tus conocimientos en este proyecto, sin los cuales no hubiera sido posible terminar, gracias por tenerte y por tu gran amor.

**A mi esposo Miguel.**

Gracias por ayudarme a realizar este sueño, por ser un gran compañero, amigo y cómplice, por tu apoyo incondicional, por alentarme cuando me sentía desanimada y por perseverar e insistir en que podía hacerlo. Por el amor que encontramos juntos y por hacerme tan feliz.

**A Mi hija Mily. (q.e.d.) y**

**A Mi sobrina Libis (q.e.d.)**

Que fueron una luz de esperanza y amor en mi vida.

**A Mi abuelita Leandra.**

Por su gran amor y siempre estar presente cuando la necesite.

**Para Mis Hermanos.**

Lulú, Silvia, Martha; Pancho, Lilia, Lizzeth y Claudia. Por su gran amor, comprensión y amor incondicional y por tenerlos siempre cerca de mi en cualquier momento.

**Para mis tíos.**

Humberto y Ma. Luisa;  
Ofelia y Jaime (q.e.d.)  
todo mi amor, gracias por su apoyo constante.

**Para todos mis Sobrinos.**

Especialmente para Lulis, Gabis, Paquito, Lizz, Fer, Diego, y la pequeña Mariana, que han llenado de amor y de alegría nuestra vidas. Gracias por sus porras y su apoyo para que terminara este proyecto.

**Para Estela y Daniel.**

**Gustavo, Emiliano y Miguelito**

Con todo mi cariño por incluirme en sus vidas...

Y para el pequeño **Miguel Orlando**

que con su nacimiento nos ha dado una gran alegría.

**Para todos mis primos.**

Especialmente a Ofelita y Jaime;  
y Wicha, que con su enorme cariño me han apoyado tanto.

**Para mis cuñados.**

En especial a Cuauhtémoc Morales y Octavio Salazar, por darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, por su apoyo moral e impulsarme a que me titulara.

**Para el**

**Dr. Donato Alarcón Segovia (q.e.d.)**

Por darme esperanzas, cuando creí que no la  
tenía, por creer en mi fortaleza física y emocional  
para salir adelante. Por su atención médica  
oportuna, sabia e inteligente durante 23 años  
ininterrumpidos sin faltar a su consulta.  
Gracias a la memoria de un gran médico,  
que estoy segura le hubiera gustado ver  
la culminación de este trabajo.

## INDICE

|   | <b>Páginas</b> |
|---|----------------|
| <b>RESUMEN.....</b>   | <b>4</b>       |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>5</b>       |
| <b>CAPITULO 1. LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA FEDERAL.....</b>                                 | <b>7</b>       |
| 1.1 Sector Público.....   | 7              |
| 1.2 Poder Legislativo.....  | 7              |
| 1.3 Poder Ejecutivo.....  | 8              |
| 1.4 Poder Judicial.....   | 9              |
| 1.5 La Administración Pública Federal.....  | 10             |
| <b>CAPITULO 2. EL INSTITUTO NACIONAL DE MIGRACIÓN. UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL.....</b> | <b>16</b>      |
| 2.1 Antecedentes.....   | 16             |
| 2.2 Misión y Visión.....  | 18             |
| 2.3 Organización (organigrama).....   | 19             |
| 2.4 Importancia de los Recursos Humanos en el Instituto Nacional de Migración .....       | 21             |
| <b>CAPITULO 3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL CLÁSICOS.....</b>                    | <b>24</b>      |
| 3.1 Reclutamiento.....  | 24             |
| 3.2 Fuentes de Reclutamiento.....   | 25             |
| a) Fuentes internas.....  | 25             |
| b) Fuentes externas.....  | 26             |
| 3.3 Medios de Reclutamiento.....  | 30             |
| 3.3.1 Medios impresos.....  | 30             |
| 3.3.2 Radio y Televisión.....   | 31             |

|  |    |
|--|----|
| 3.3.3 Grupos de Intercambio.....                   | 32 |
| 3.3.4 Reclutamiento vía Internet.....              | 32 |
| 3.3.5 American chambers of commerce of Mexico..... | 33 |
| 3.4 Reclutamiento externo.....                     | 34 |
| 3.4.1 Reclutamiento Foráneo.....                   | 35 |
| a) Reclutamiento a nivel estatal.....              | 35 |
| b) Reclutamiento a nivel municipal.....            | 36 |
| 3.4.2 Reclutamiento Internacional. ....            | 37 |
| 3.5 Reclutamiento Masivo.....                      | 37 |
| 3.6 Reclutamiento de Personal Eventual.....        | 37 |
| 3.7 Selección de Personal.....                     | 38 |
| a) Etapas del proceso de Selección.....            | 40 |
| 3.8 Perfil del Puesto.....                         | 42 |
| 3.9 Reporte Psicológico.....                       | 42 |

**CAPITULO 4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE MIGRACIÓN.....45**

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Creación del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.....                    | 45 |
| 4.2 Diagnostico.....   | 46 |
| 4.3 Lineamientos para la Operación y Funcionamiento del Departamento de reciente creación..... | 48 |
| 4.4 Selección de Personal.....   | 49 |
| 4.5 Desarrollo.....  | 51 |
| 4.6 Análisis de Puesto.....  | 52 |
| 4.7 Medios de Reclutamiento.....   | 53 |
| 4.8 Instrumentos de Evaluación.....  | 53 |
| 4.9 Reporte Psicológico.....   | 54 |

**CAPITULO 5. CONCLUSIONES, APORTACIONES Y LIMITACIONES.....55**

**REFERENCIAS.....62**

**ANEXOS.....65**





## INTRODUCCIÓN

En todos los tiempos, una de las actividades de los psicólogos en la industria ha sido la selección y la colocación de empleados. La estimulante tarea de tratar de distinguir a los “buenos” trabajadores de los “malos”, con la ayuda de pruebas y otros dispositivos de selección, puede decirse que coincide con las primeras formulaciones de la Psicología Industrial ( Blum y Naylor, 1990).

La importancia de la Selección será encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.( Grados, 1988).

En este trabajo se realizó un análisis del Proceso de Selección en una Institución Gubernamental, como es el Instituto Nacional de Migración (INM). Para ello, se tomaron en cuenta técnicas relevantes como la entrevista, actualización de los perfiles de puestos, la evaluación del personal mediante pruebas psicológicas, con las cuales se valoraron los siguientes aspectos: inteligencia, personalidad, habilidades y capacidades del aspirante.

Para la elaboración de este proyecto se llevaron a cabo algunas revisiones como las de los siguientes autores: Romero (1981), Arias (1996) y Grados (2001), entre otros, que han estudiado lo que es la Selección. Para la Psicología del Trabajo es de gran importancia la aplicación de este proceso en el ambiente laboral, ya que con ello se beneficia tanto a las Instituciones como al trabajador. Este último utilizaría al máximo sus capacidades y habilidades de acuerdo al perfil del puesto requerido, y con ello se encontraría motivado y satisfecho. En el caso de las instituciones disminuiría entre otras cosas la rotación de personal.

Algunas de las investigaciones más recientes sobre Selección de Personal, mencionan la importancia de este proceso en cualquier organización ya sea del Sector Público, o privado.

Otra de las investigaciones menciona la comparación entre un sistema tradicional de Selección y otro sistema utilizados en una Institución Gubernamental, y que afectaría el desempeño de los empleados; asimismo se menciona que el Sistema de Selección ofrece la posibilidad de elegir de entre un grupo de candidatos disponibles, a los que se considere más aptos.

En la primera parte de este trabajo se tocan los puntos de los antecedentes del Instituto Nacional de Migración (INM) , describiendo de una manera concreta cada una de las etapas y en especial haciendo énfasis en los años de 1998 al 2002, época en la que laboré en el Instituto Nacional de Migración a cargo de este proyecto.

Posteriormente, se llevó a cabo la descripción del proceso de Selección, como norma clásica para su implementación, cada factor conlleva su descripción e importancia en dicho proceso.

Llegando a las etapas de conclusiones, recomendaciones, y las limitaciones marcadas de no llevarse a cabo como se indica y las sugerencias para un estudio futuro. Integrándose además de la bibliografía, un anexo con documentos que permiten reforzar las actividades efectuadas.

El impacto Social, es de trascendencia en esta instancia, ya que el Instituto Nacional de Migración tiene como objetivo primordial planear, controlar y supervisar los servicios migratorios; para ello se requirió de personal capacitado y que reuniera las características requeridas por el perfil del puesto, a fin de brindar un mejor trato a los migrantes en el exterior y en nuestras fronteras; por ende el presente reporte laboral tiene como propósito, analizar el proceso de Selección y Reclutamiento de personal con la finalidad de crear un antecedente para estudios futuros en el mejoramiento de estos procedimientos en una Institución del Sector Público.

## Resumen

Desde el punto de vista de la Psicología del trabajo, es elemental utilizar la Selección y Reclutamiento de personal tanto en instituciones Gubernamentales como privadas.

La Selección, técnica de Personal que permite contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado, con esto el trabajador se encontrará desarrollando y utilizando sus habilidades motivado hacia el trabajo, conociendo lo mejor posible sus actividades y responsabilidades que tiene que cumplir; así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona.

Cuando se carece de técnicas adecuadas de Selección de Personal, aparecen algunos síntomas que ponen en peligro su estabilidad en el centro de trabajo, por ejemplo, la excesiva rotación de personal, altos costos en inducción y capacitación, baja eficiencia, falta de calidad en el trabajo y duplicidad de funciones entre otras, que harán sentir al trabajador poco valorado o con resentimiento hacia el sistema y/o institución.

Considerando lo anterior y en los cambios efectuados desde 1994 hasta la fecha en el Instituto Nacional de Migración, se establecieron programas estratégicos para el mejoramiento de sus diferentes áreas, uno de ellos era la Administración de los Recursos Humanos, se propuso un sistema de Selección y Reclutamiento de Personal que contara con perfiles de puesto para poder evaluar psicológicamente al personal que deseaba ingresar tomando en cuenta los factores de: inteligencia, personalidad, habilidades e intereses; utilizando técnicas como las pruebas psicométricas, que nos permitieron medir, verificar y calificar los datos proporcionados por el candidato obteniéndose con esto, un perfil que permitió observar si reunía o no las características requeridas por el puesto a ocupar.

## **CAPÍTULO 1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.**

### **1.1 Sector Público**

El Supremo Poder de la Federación se divide para su ejercicio en : Legislativo, Ejecutivo, y Judicial. No podrán reunirse dos o más de estos poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el legislativo en un individuo, salvo el caso de facultades extraordinarias al Ejecutivo de la Unión.

### **1.2 Poder Legislativo.**

Este poder se deposita en el congreso general, que se divide en dos cámaras: una de diputados y otra de senadores.

- **Cámara de Diputados.**

Esta cámara se ocupa del estudio, discusión y votación de las iniciativas de Ley que se le presenten y de la resolución de los demás asuntos que le correspondan conforme a la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.

Se compone de los representantes de la Nación, electos en su totalidad cada tres años. Por cada diputado propietario se elige un suplente (artículo 51 constitucional).

- **Cámara de Senadores.**

Para integrar la Cámara de Senadores, en cada Estado y en el Distrito Federal se eligen cuatro senadores, de los cuales tres son electos según el principio de votación mayoritaria y el cuarto es asignado a la primera minoría. Para cada entidad federativa los partidos políticos deben registrar una lista con tres fórmulas (propuestas) de candidatos.

La Cámara de Senadores se renueva en su totalidad, en elección directa, cada seis años. Asimismo, tiene el carácter de cámara revisora de un proyecto de ley o decreto, enviada por la Cámara de Diputados, pudiendo desecharlo totalmente o en parte, o modificarlo. También tiene el derecho de presentar iniciativas de leyes o decretos (artículo 71 constitucional).

### **1.3 Poder Ejecutivo.**

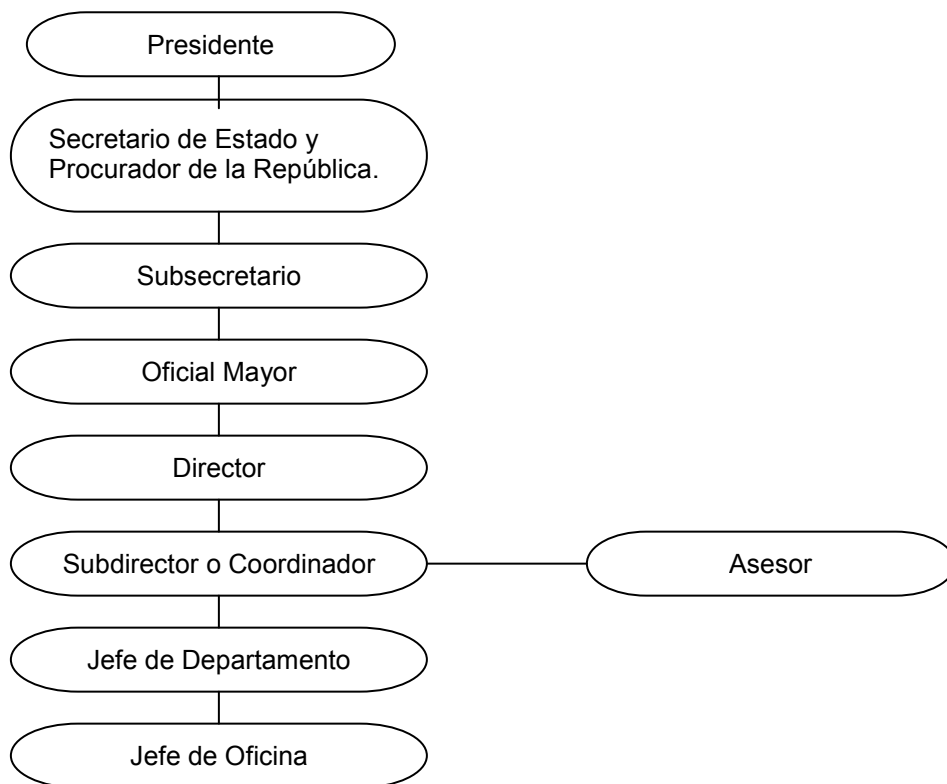
El ejercicio del Supremo Poder Ejecutivo de la Unión se deposita en un solo individuo, que se denominará, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

Para el ejercicio de la Administración Pública Federal, el Poder Ejecutivo se auxilia con un equipo de colaboradores, personas de confianza, pretendiendo que sean profesionales y especialistas en cada una de las ramas de la Administración Pública que se les encomiendan. Estas reciben el nombre de Secretarías de Estado, y se regulan a través de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Es importante señalar que durante la revisión de este tema se darán algunos ejemplos de cómo está conformado el poder, ya que aquí también el estilo de liderazgo, las condiciones sociopolíticas del momento y las habilidades gerenciales del Presidente en turno hacen que sexenio tras sexenio cambie la composición del número de secretarías, de las funciones que cumplen y la manera en que se agrupan en las diversas dependencias. (Grados, 2002).

En el siguiente diagrama se representa la estructura del Poder Ejecutivo, el cual está formado por el Presidente y su gabinete (secretarios y procurador).

Figura:1



Fuente: Grados (2002).

#### 1.4 Poder Judicial.

Se deposita el ejercicio del poder judicial de la Federación en una Suprema Corte de Justicia, en Tribunales colegiados y unitarios del circuito, en Juzgados de Distrito y en un Consejo de la Judicatura Federal.

La Suprema Corte de Justicia de la Nación se compone de once ministros y funciona en plenos o en salas.

El consejo de la Judicatura Federal determina el número, división en circuitos, competencia territorial y, en su caso, especialización por materia de los Tribunales colegiados y unitarios y de los Juzgados de Distrito.

## **1.5 Administración Pública Federal.**

Para el ejercicio de estas funciones el Ejecutivo de la Unión se encuentra regulado y fundamentado en la Ley Orgánica de esta materia, dividiéndose para su estudio en Administración Pública Centralizada y Paraestatal:

**Sector Central.** Compuesto a la fecha por las secretarías de Estado y la Procuraduría General de la República, que constituyen el poder Ejecutivo. Sí bien el Gobierno de la ciudad de México forma aún parte del sector central, ya no así del Poder Ejecutivo, ya que ahora cuenta con autonomía para la toma de decisiones y elección de su Jefe de Gobierno. No así cuando era Departamento del Distrito Federal que era dirigido por un Regente designado por el Poder Ejecutivo. (\*)

### **Sector Paraestatal:**

Compuesto por organismos descentralizado, Empresas de participación Estatal , Instituciones Nacionales de Crédito, Organismos Auxiliares Nacionales de Crédito, Instituciones Nacionales de Seguros y Finanzas, Fidecomisos, etc.

Las actividades de las dependencias de la Administración Pública están regidas y apegados a lo expuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), además de los lineamientos y políticas establecidos por el Presidente de la República que funge como titular del poder Ejecutivo. Legalmente, de acuerdo a lo que establece la LOAPF en su artículo 101, el rango de las dependencias de administración pública centralizada es igual para todos y no debe haber prominencia entre ellos. Sin embargo, políticamente, una o varias Secretarías pueden, debido a sus actividades, cubrir mayor importancia como consecuencia de las circunstancias sociales y económicas por las que atraviese el país, así como por la influencia de las presiones externas.

---

(\*) A partir del 22 de noviembre de 1996, el Departamento del Distrito Federal dispone de total autonomía para elegir a su jefe de gobierno por voto popular y directo (Grados, 2002).



En relación con la estructura del Departamento Administrativo, el artículo 15 de la LOAPF marca la siguiente distribución:

- Jefe de Gobierno.
- Secretarios generales.
- Oficial Mayor.
- Directores.
- Subdirectores.
- Jefes y subjefes de oficina, sección y mesa.

Y de acuerdo al artículo 14 de la LOAPF, la estructura de las Secretarías es la siguiente:

- Secretario de Estado.
- Subsecretario.
- Oficial mayor.
- Directores.
- Subdirectores.
- Jefes y subjefes de departamento, oficina, sección y mesa.

Cabe hacer notar que el propio artículo aclara "... y por los demás funcionarios que establezca el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales", por lo que pueden designar también coordinadores y directores de área, los que jerárquicamente están debajo del oficial Mayor y de los directores generales, respectivamente.

Lo anterior también es aplicable (según el artículo 15 de la LOAPF) al gobierno de la Ciudad de México, en cuanto a nombrar otro tipo de funcionarios establecidos en esta ley.

Es importante notar la diferencia en nivel jerárquico ante un Director de una organización de la iniciativa privada y la de un Director del Sector Público (Grados, 2002).

## **CENTRALIZACIÓN.**

Esta es la forma de organización administrativa en la que las unidades, órganos de la administración pública, se ordenan y acomodan bajo un orden jerárquico a partir del Presidente de la República, con el objeto de unificar decisiones, el mando, la acción y la ejecución.

A continuación se detallan las principales características de estos organismos:

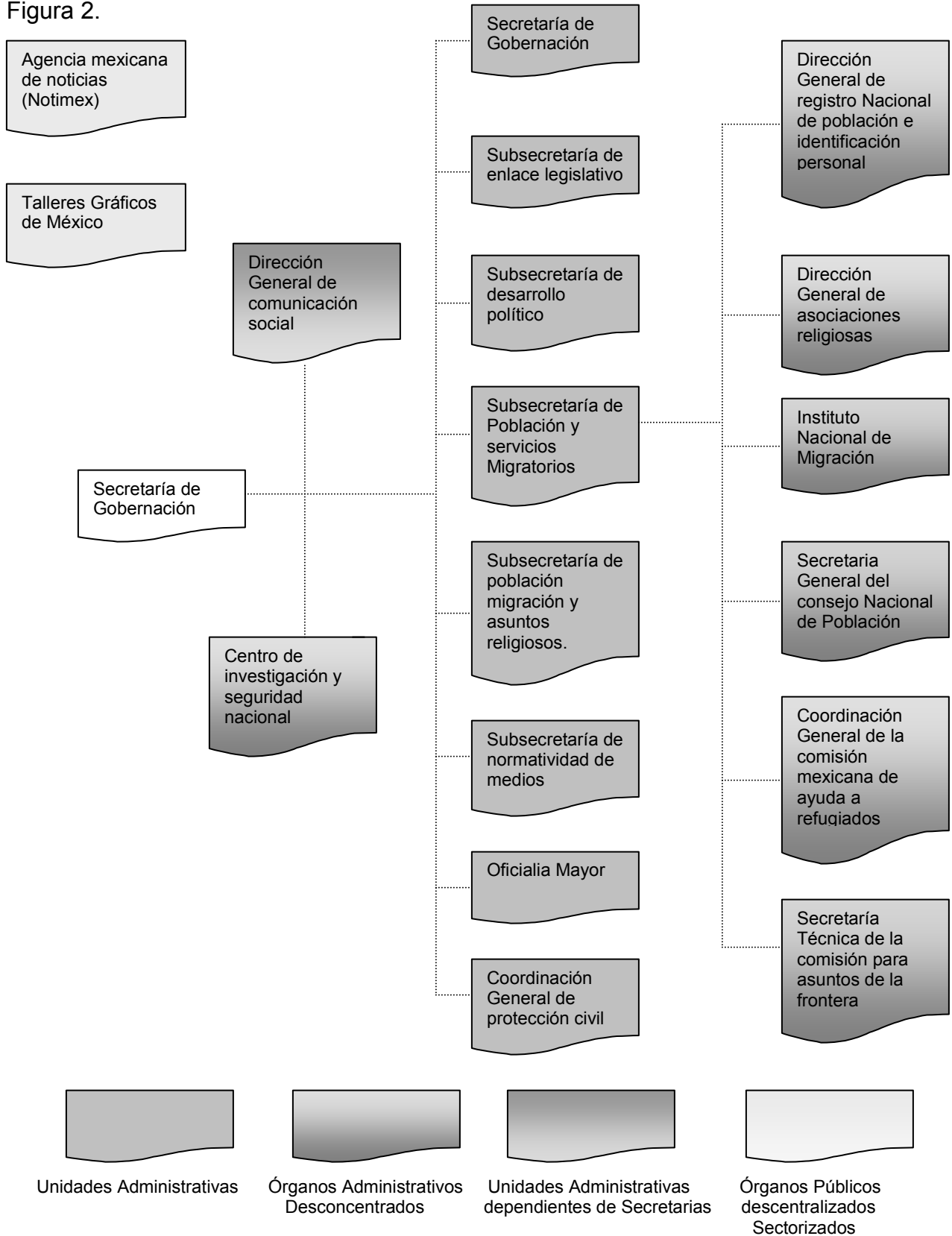
- Carecen de personalidad jurídica y representan al titular del Poder Ejecutivo.
- Dependen jerárquica y administrativamente del Poder Ejecutivo.
- El titular del órgano es nombrado y removido de manera libre por el propio presidente o por un funcionario subordinado al mismo y legalmente autorizado.
- Actúan de modo exclusivo por facultades delegadas por el Presidente.
- Carecen de patrimonio propio y sus recursos se derivan exclusivamente de las asignaciones establecidas en el presupuesto de egresos de la Federación, sin que puedan ejercer otros recursos.

## **ORGANISMOS DESCONCENTRADOS.**

Asimismo, como integrantes de la administración pública centralizada se tiene a los órganos desconcentrados, que son el resultado de una creciente complejidad de los fenómenos económicos, aumento de la población e incremento de las actividades del Estado, entre otros. Estos elementos requieren de un desplazamiento de facultades de las dependencias centrales hacia organismos desconcentrados que poseen mayor autonomía.

La principal característica de los órganos desconcentrados es que no pierden relación jerárquica o su relación de centralizados, a pesar de poseer facultades que les dan cierta libertad de acción, como en el caso del Instituto Nacional de Migración. (Figura 2).

Figura 2.



Fuente: Secretaría d Gobernación ([www.segob.com.mx](http://www.segob.com.mx)) (2005).

Las características de los órganos desconcentrados pueden resumirse a continuación:

- Son creados por una ley o reglamento.
- Dependen siempre de la Presidencia, de una Secretaría o de un Departamento de Estado.
- Su competencia deriva de las facultades de la administración central.
- Las decisiones más importante requieren de la aprobación del órgano del que dependen.
- Tienen autonomía técnica (facultad de decisión limitada y cierta autonomía financiera presupuestaria).
- No puede tratarse de un órgano superior (siempre dependen de otro).
- En ocasiones tienen personalidad propia.

El organismo desconcentrado depende de un órgano central: de la Presidencia, de una Secretaría o Departamento de Estado; tiene cierta autonomía, pero si no es con el acuerdo del órgano del cual depende, no podrá llevar a cabo decisiones trascendentales.

A continuación se presenta una comparación entre las formas de organización administrativa de descentralización y desconcentración (Figura 3).

| Descentralización   | Desconcentración  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Órgano que depende indirectamente del Ejecutivo Federal.</li> <li>2. Tiene invariablemente personalidad jurídica.</li> <li>3. Siempre tiene patrimonio propio.</li> <li>4. Posee facultades limitadas.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Órgano inferior subordinado a una Secretaría, Departamento de Estado o a la Presidencia.</li> <li>2. Puede o no contar con personalidad jurídica.</li> <li>3. Puede contar o no con patrimonio propio.</li> <li>4. Posee facultades más autónomas.</li> </ol> |

Fuente: Grados (2002).

Se hace referencia a la Administración Pública Federal porque es un área de trabajo, importante para el psicólogo laboral y para este reporte que se desarrolló dentro de una Institución Gubernamental abordando el tema del Reclutamiento y Selección de personal como lo es el Instituto Nacional de Migración, Órgano Técnico Desconcentrado dependiente de la Secretaria de Gobernación a través de la Subsecretaria de Población y Servicios Migratorios.

La Administración Pública ha encontrado en los profesionales de la psicología del trabajo, la solución a diversos retos que plantea este tipo de organización. Tratar de organizar a grandes contingentes con objetivos sociales, económicos y políticos, trae consigo que éstos no sean tan claros como los que se plantean en la iniciativa privada, de ahí la relevancia de una adecuada administración de personal en este sector.

Es importante señalar que esta área de trabajo necesita conocer las jerarquías existentes para saber hasta qué punto puede funcionar el psicólogo conociendo sus limitaciones. Con esto se quiere decir que tanto el Presidente de la República, como los Secretarios de Estado tienen la prerrogativa para influir en las decisiones de estas organizaciones con respecto, entre otras cosas, a la adquisición de recursos humanos. Sin embargo, esto no sucede en todo el sector, pero sí en su mayoría.

## **CAPÍTULO 2. EL INSTITUTO NACIONAL DE MIGRACIÓN. UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL**

### **2.1 Antecedentes.**

Desde el inicio de la vida independiente de México, la regulación de los asuntos migratorios ha estado a cargo de dependencias del Poder Ejecutivo Federal y su evolución histórica ha sido influenciada por las circunstancias de la vida política y social del País.

El fenómeno migratorio se ha constituido en uno de los desafíos más importante de nuestro tiempo, por la magnitud y sus crecientes repercusiones en las relaciones internacionales en la vida interna de las naciones.

Los desplazamientos migratorios son un componente cada vez más importante en las relaciones políticas y diplomáticas bilaterales. En el caso de México, la migración es un tema determinante en su relación con los Estados de la región, principalmente con los Estados Unidos de América, Canadá, Guatemala, Belice, y los otros países de América Central y del Caribe.

Resulta pertinente destacar que la política migratoria del Gobierno Mexicano se formula y aplica a partir del reconocimiento de que somos un País de origen, destino y tránsito de importantes flujos migratorios, elementos que al dar cuerpo a esa política, buscan responder de manera efectiva al reto que plantea esta realidad que nos caracteriza.

Cabe destacar que México ha dado testimonio a la comunidad internacional, de su efectivo compromiso con el humanismo y la solidaridad entre los pueblos, principio básico de la convivencia civilizada, al dar asilo a diferentes grupos de perseguidos políticos. (Secretaría de Gobernación-Instituto Nacional de Migración 1996, México).

En este reporte hablamos de una Institución Gubernamental, como lo es el Instituto Nacional de Migración, es por ello que revisamos sus antecedentes históricos, para conocer a que necesidades obedeció su creación y su constante desarrollo en la actualidad. De tal manera que le corresponde por Ley al Instituto Nacional de Migración; la tarea de vigilar, controlar, tramitar y registrar los movimientos migratorios que ocurren en los puntos de internación que se tienen establecidos a lo largo de nueve mil kilómetros de costas y más de cuatro mil kilómetros de fronteras al sur, al norte y del caribe.

El instituto Nacional de Migración se crea por decreto Presidencial el 19 de octubre de 1993, como Órgano Técnico Desconcentrado dependiente de Secretaría de Gobernación a través de la Subsecretaría de Población y Servicios Migratorios teniendo como objetivo la planeación, ejecución, control, supervisión y evaluación de los servicios migratorios que presta el Gobierno Federal. (Manual de Organización General del INM 1999).

En la actualidad el decreto de 1993 se encuentra abrogado al entrar en vigor el reglamento interior de la Secretaría de Gobernación que se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el 5 de agosto de 1998, el cual desde luego no altera la naturaleza jurídica del mismo como órgano desconcentrado. Es propósito fundamental de la actividad del Instituto: La prestación de servicios de extranjería de manera eficiente y oportuna, ello implica, disponer de un aparato administrativo organizado y moderno, cuyos sistemas, procedimientos y métodos de trabajo den respuesta a la creciente demanda, debido principalmente a las condiciones actuales de globalización internacional como consecuencia de la nueva inserción de México en el contexto mundial. De acuerdo con estos avances en materia de Administración de los Recursos Humanos y a través de los programas estratégicos del INAMI como lo es el Programa Integral de Administración de Personal, en 1997 se creó el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, tema a tratar en este reporte.

## **2.2 Misión y visión**

Para dar sustento a la política migratoria, la Secretaría de Gobernación, con base en el análisis de las atribuciones y funciones del Instituto Nacional de Migración contenidos en la Legislación en la materia, define los aspectos básicos de la Política Migratoria concretados en el establecimiento de la Misión, Visión y dos Objetivos Estratégicos que dan rumbo a las acciones que habrán de realizarse para preservar el interés Nacional en estricto apego a la Ley y con pleno respeto a los derechos humanos (Ley General de Población, y Decreto por el que se crea el Instituto Nacional de Migración. Diario Oficial de la Federación del 19 de octubre de 1993).

De acuerdo con la modernización de nuestros tiempos, el Comisionado, Lic. Alejandro Carrillo Castro (enero de 1998 – dic, 1999), quien fortaleció y consolidó a el Instituto Nacional de Migración, creando un documento donde se establecía un nuevo concepto de Institución Pública acorde con las necesidades actuales de erradicación de la corrupción, compromiso y servicio eficiente, dándole vida a lo que es la misión, visión y objetivos estratégicos del Instituto Nacional de Migración, con ello se marcaría una nueva época para dicha Institución (Bases de Desempeño 1999).

### **Misión:**

Ejercer la soberanía nacional en su aspecto migratorio, a través de la promoción y facilitación de los flujos de personas que favorezcan el desarrollo económico, social y cultural del país, así como el control y la verificación que requiere la seguridad nacional con apego a la ley y con respeto a los derechos humanos de los migrantes.

### **Visión:**

Ser un Instituto Nacional de Migración con capacidad para documentar al total de las personas que ingresen al país por los puntos de internación aéreos, marítimos



y terrestres a su cargo; con aptitud para prestar servicios migratorios cuya eficacia, calidad y profesionalismo sean equiparables a los estándares internacionales y autofinanciables en su operación .

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

El Instituto Nacional de Migración para alcanzar su Misión, se ha planteado dos objetivos estratégicos:

- Facilitar los flujos migratorios que beneficien al país, con amplio sentido humanitario y apertura al mundo.
- Ejercer las atribuciones de control y verificación Migratorios que requiere la seguridad Nacional, con apego a la Ley y con respeto a los derechos humanos de los migrantes

Junto con estos objetivos se procuró proporcionar con oportunidad, calidad, eficiencia y respeto a los derechos humanos, los servicios migratorios que demanda la Población Nacional y los visitantes extranjeros.

### **2.3 Organización.**

Para su operación el Instituto Nacional de Migración contaba con una estructura orgánica autorizada y publicada en el Diario Oficial de la Federación del 31 de agosto de 1998, que establece, que el Instituto, ejercerá las facultades que se le confiere a la Secretaría de Gobernación, sobre asuntos migratorios, la Ley General de Población y su Reglamento y las de que manera expresa lo estén (Manual de Organización General del Instituto Nacional de Migración).

El Instituto está bajo la dirección de un consejo directivo y se apoya en un Consejo Técnico, órganos Colegiados ambos de carácter intersecretarial. Sus funciones operativas como Órgano Administrativo Desconcentrado de la Secretaría de

Gobernación, están a cargo de un Comisionado. (Anexo no.1; pp. 66)

Para dar cumplimiento a la misión, las funciones y atribuciones que tienen encomendadas el Instituto, el Comisionado cuenta con una estructura orgánica funcional que considera dos características fundamentales:

Por una parte, las áreas para la atención del servicio migratorio, las cuales se han establecido en base a un criterio funcional-geográfico de carácter territorial, con el objeto de atender con toda oportunidad la demanda en materia migratoria, abatir el rezago y eliminar inercias perniciosas; así mismo se han considerado las diferentes características que se presentan en los flujos migratorios de la frontera sur, en relación con la frontera norte.

Por otra parte se consideraron áreas globalizadoras para la planeación, el control y la modernización de los servicios migratorios, así como para la concertación y la vinculación con instituciones y organismos públicos y privados con el propósito de asumir con un criterio integral el problema migratorio y diseñar políticas y programas que coadyuven al mejoramiento de los servicios migratorios.

Se trataba además de una estructura que propiciaría mayores índices de eficacia, eficiencia y oportunidad en la prestación de los servicios, por lo que cada área se constituyó con tramos de control adecuados y un criterio de máxima racionalidad.

Las áreas que conformaban la estructura del Instituto en los años de 1998 al 2001 eran las siguientes:

- Coordinación de Regulación Migratoria.
- Coordinación de Planeación e Investigación.
- Coordinación Jurídica.
- Coordinación de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales.
- Coordinación de Administración y la
- Unidad de Comunicación social y
- 32 Delegaciones.

A partir del 10 de noviembre de 1999 se agrega a la estructura orgánica del INAMI, un mínimo total de dieciséis nuevas delegaciones Regionales (Acuerdo por el que se establecen nuevas Delegaciones Regionales adscritas al INAMI, Diario Oficial de la Federación del 10 de noviembre de 1999).

Para el desarrollo de sus atribuciones el Instituto contaba con los servidores públicos que se requería y personal adscrito a la Unidad de Verificación y Vigilancia, de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Siendo la plantilla de personal, en los años de 1997 al 2001, trabajadores con plaza federal 3665; y por honorarios 278, siendo un total de 3943 trabajadores.

Actualmente el Instituto Nacional de Migración cuenta con más de cuatro mil Servidores Públicos adscritos al mismo. Paulatinamente se han ido mejorando los perfiles de dichos Servidores a efecto de dar cabal cumplimiento a los objetivos trazados por esta dependencia.

Así mismo el Instituto Nacional de Migración, es el primer Órgano Desconcentrado que ha firmado Bases de desempeño, lo que le da mayor autonomía administrativa, fortaleciendo su capacidad para cumplir eficientemente con las funciones que tiene encomendadas y que le permiten evaluar compromisos con base a resultados, y la legislación vigente.

#### **2.4 Importancia de los Recursos Humanos en el Instituto Nacional de Migración.**

Dentro de los programas estratégicos del INAMI, se encuentra el Programa Integral de Administración, el cual tiene tres objetivos prioritarios que son:

- Proporcionar a las áreas del Instituto Nacional de Migración, los recursos humanos, financieros, y materiales que requieren para su adecuada operación.

- Promover un mejor desarrollo de actitudes, habilidades y conocimientos de los servidores públicos que prestan sus servicios en la dependencia.
- Un mayor sentido de responsabilidad hacia la vida y el trabajo.

Con la planeación estratégica se busca hacer frente a nuevas situaciones del contexto migratorio internacional por lo que contrae constantemente compromisos para proveer servicios migratorios apegados a estándares de calidad, lo cual sería factible si se contara con personal capacitado así como con un Sistema de Selección de Personal, a través de Técnicas e Instrumentos que le garantizarían contratar al personal idóneo, requerido de acuerdo al perfil del puesto a ocupar.

Dado lo anterior existió la necesidad, de que el Instituto contara con una área responsable de ordenar y sistematizar un procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal que culminara con actividades de inducción a la Institución y de integración a los puestos de trabajo.

El INM, en los años 1995 y 1996 presentaba un índice considerable de rotación de personal. Éste índice se refiere tanto al personal que ocupaba puestos de mandos medios, como el operativo, lo que significaba que debía contarse con procedimientos específicos que garantizarán el ingreso de los trabajadores que cumplieran satisfactoriamente con el perfil del puesto.

La Dirección de Capacitación y la de Recursos Humanos elaboraron un diagnóstico que arrojaron los siguientes datos:

En el año de 1995, el Instituto tenía 3391 plazas y presentó 778 altas al servicio. Esto indica que el 22.9% de los trabajadores fueron renovados en las plantillas, lo que representa un 1.90% de rotación mensual promedio.

En 1996 de enero a marzo se presentaron 128 movimientos de alta de un total de 3376 plazas, esto es un 3.8% de cambios a la plantilla representando un 1.26% de

rotación mensual en promedio. Lo cual indica que la tendencia sería hacia el incremento en la rotación de personal.

Por otra parte, las carencias de requisitos de ingreso, provocaron que la Contraloría Interna y la Dirección General de Asuntos Jurídicos hayan sancionado en los últimos dos años arriba mencionados, a un total de 241 trabajadores por haber incurrido en diversas faltas contempladas en la Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado, la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y las propias Condiciones Generales de Trabajo vigentes en la Secretaría de Gobernación.(Dirección de Capacitación).

En los últimos diez años el INM, le ha dado gran importancia a los recursos humanos, creando en 1997 el Departamento de reclutamiento y Selección de Personal, para garantizar un nivel formal de eficiencia en el trabajo, y así cumplir con los diferentes programas que se habían desarrollado, en cumplimiento con la Misión y Visión del Instituto Nacional de Migración. Para dar inicio con éste proyecto me hicieron responsable de dicha Área, haciéndome cargo de la operación y funcionamiento durante el año de 1997 al 2002.

## **CAPÍTULO 3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

### **3.1 Reclutamiento.**

Una vez analizado el aspecto de la estructura de la empresa, los aspectos importantes de la Ley Federal del Trabajo y la técnica de análisis de puestos, el psicólogo podrá proceder a buscar los elementos humanos que requiere la empresa, utilizando para ello la técnica o método que más convenga a sus necesidades.

Antes de mencionar los diferentes métodos para la obtención de los recursos humanos se verán algunas definiciones sobre reclutamiento.

Revisando algunos autores encontramos, que el Reclutamiento: es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno (Grados, 2003).

Asimismo se le define como “un proceso por el cual se obtienen recursos humanos para la organización siendo candidatos de contratación”. (Vite, 1999), otra definición es “es el proceso que se lleva a cabo y por medio del cual, las empresas se allega de candidatos para cubrir un puesto” (Cuadros, 1985).

Otros autores como Guth (1999) definen al reclutamiento como, “el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección.”

El reclutamiento implica y proporciona nuevo personal a la empresa, este precede a la selección, puesto que su función es reunir, un número de empleados potenciales interesados, en tanto que la Selección implica elección real de dicho número de personas, a quienes se les ofrecerá trabajo en la compañía, empresa o Institución Gubernamental.

De acuerdo con Arias (1990), el reclutamiento se entiende como los medios de que se vale la organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

En conclusión el reclutamiento es la etapa en la cual nos hacemos llegar de todo elemento humano posible, con características afines a las necesidades de la actividad que va a desempeñar dentro de la organización. A continuación se detalla en un diagrama el proceso del reclutamiento de personal ( Figura 4).

Un punto muy importante que debe tomarse en cuenta para la administración de estos medios en el reclutamiento, son las políticas de la empresa, quien determina los salarios, prestaciones, tipo de personal, características de personalidad de acuerdo al giro comercial de la empresa. Conociendo estas políticas será más fácil para el reclutador buscar al candidato idóneo.

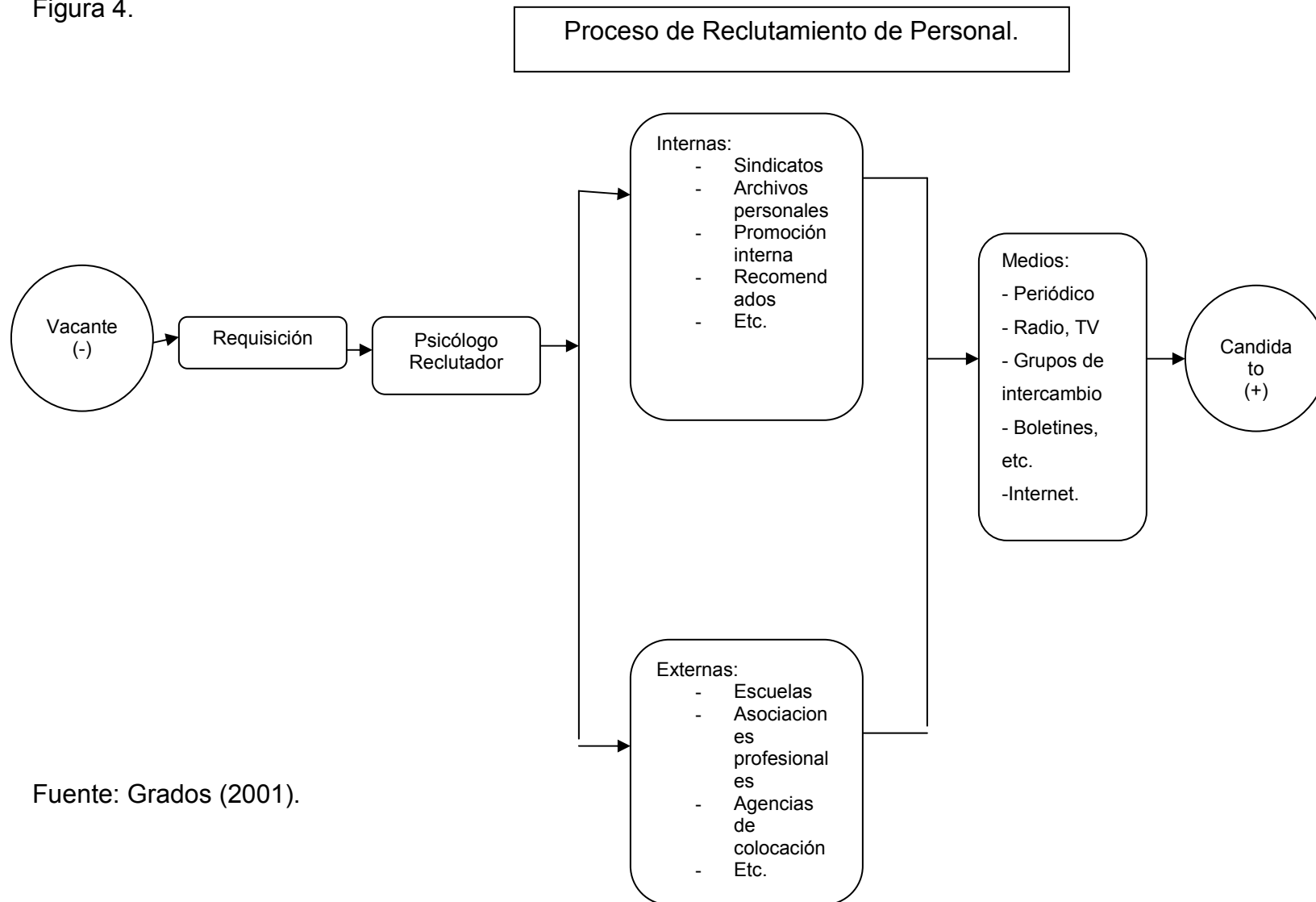
El psicólogo reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denominan fuentes de reclutamiento, y medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica, medios de reclutamiento.

### **3.2 Fuentes de Reclutamiento.**

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: las internas y las externas. (Grados, 2001).

- a) Fuentes internas:** son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a esta, el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que se desempeñan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

Figura 4.



Fuente: Grados (2001).



**Sindicatos.**

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato

**Archivo o cartera de personal.**

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante y el psicólogo deberá de echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten. Desgraciadamente, es probable que esta base de datos no se encuentre actualizada desde la última vez que se consultó. En específico el registro, que son los datos de la persona, podría estar caduco o simplemente es posible que la persona ya no esté disponible.

**Familiares y recomendados.**

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

**Promoción o transferencia interna de personal.**

Esto sucede cuando el psicólogo estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante. Se considera tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad o, en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto.

**b) Fuentes externas:** son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

#### **Profesionales y educativas.**

Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas, estos pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, institutos, etc. Todas ellas cuentan con guías de carrera en las que el psicólogo puede conocer los programas académicos y las carreras profesionales que en ellas se imparten, así como su ubicación. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa. Existen también, dentro de algunas instituciones educativas, proyectos de vinculación profesional, como el Verano de la Investigación Científica, reclutamiento de amateurs y ferias de reclutamiento; las cuales también son desarrolladas por algunas empresas.

#### **Asociaciones profesionales.**

Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros. Algunos ejemplos son: Asociación de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Asociación de Nacional de Ingenieros Químicos, Colegio de Contadores, Asociación Mexicana de Relaciones Industriales (AMERI), Grupo Bolívar (la cual es una asociación internacional), entre otras.

### **Bolsas de trabajo.**

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios de manera gratuita él para trabajador; a ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos. Por ejemplo: la bolsa universitaria de trabajo, bolsas de trabajo de diferentes cámaras (Cámara Nacional de la Industria de la transformación, etc.). Otros organismos que funcionan de modo similar son el IMSS, IPN, GDF (gobierno del Distrito Federal), Dirección General de Profesiones, AMEDIRH (Asociación Mexicana en Dirección de Recursos), etc.

### **Agencias de colocación.**

Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, como cuando el empleo es a nivel ejecutivo, cobran desde 10 hasta 30% del salario anual integrado. Por ejemplo Manpower, Adecco, entre otras.

### **Out-sourcing.**

Este tipo de fuente de reclutamiento tiene un amplio uso hoy día, ya que se trata de empresas que no sólo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir: si no que ahora se están utilizando como sustitutos patronales mientras prueban la pericia y actitudes de los empleados o como una manera de evitar tener relación laboral con los mismos y así aparentar tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa bajo la que tienen la relación laboral.

Otra modalidad de **Out sourcing** consiste en reclutar estudiantes que están en condiciones de realizar sus prácticas profesionales o servicio social constitucional o estudiantes en cualquier condición, sí bien los recién egresados son otra opción. La selección del personal bajo estas condiciones facilita el acceso a personal fresco, sin vicios institucionales, con amplias aptitudes que asumirá con mayor facilidad el compromiso organizacional, siendo la capacitación de estas personas

una excelente inversión. Es una opción de reclutamiento con alto índice de seguridad, sin compromiso en nómina, pues se puede contratar en la nómina solo a los mejores y con mucha certidumbre.

### **Presentación espontánea en la Empresa .**

Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera espontánea. Existen algunas empresas que por sus características e importancia en el medio fungen como fuentes naturales, como por ejemplo las instituciones bancarias, empresas comerciales y empresas departamentales, entre otras.

### **3.3 Medios de reclutamiento.**

Los medios de reclutamiento, son los medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante (Grados, 2003), estos son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, ya que penetran en distintos ambientes laborales. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas, altas, y también élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos. Los principales medios son:

#### **3.3.1 Medios Impresos.**

**La prensa** es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplean básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esté trabajando; en el caso de personas que están buscando trabajo, se utilizan los anuncios interiores, que tienen la ventaja de ser más económicos. Los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad, no solo en el área donde se radica, sino que puede servir para todo el país cuando se realiza un reclutamiento externo. Además, la prensa ofrece la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares y círculos humanos deseados.

Los anuncios en prensa pueden ser en general de dos tipos : cerrado o abierto. En el primero, los requisitos son específicos e inflexibles : “Experiencia mínima de seis meses en Administración de personal”, mientras que el anuncio abierto incluye aspectos generales como: “Con o sin experiencia en el ramo” .

La información presentada en dichos anuncios debe contener como mínimo: puesto vacante, escolaridad requerida, experiencia requerida, características personales específicas, prestaciones, dirección, teléfono o email a donde debe dirigirse la currícula correspondiente.

También se utiliza los anuncios de las **revistas especializadas** cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cuál se dirige la revista.

Otros medios impresos son los **boletines y los volantes**. Se utilizan cuando se pretende captar recursos humanos a nivel operativo, que están localizados cerca de la empresa. Para ello se realizan impresos en los que se señalan vacantes, prestaciones, etc.,y se envían a domicilios cercanos. Éstos pueden colocarse también en lugares frecuentados por posibles prospectos: casetas telefónicas, paradas de autobuses, el metro, e incluso fuera de la empresa.

Existen otros medios como puestos semifijos que pueden ser instalados con facilidad y rapidez. Una manta, volantes o boletines, fotografías de la empresa y el personal, son herramientas útiles en este medio de reclutamiento.

### **3.3.2 Radio y Televisión.**

El alto costo de estos medios no permite que se utilicen con frecuencia. Por ejemplo, se puede emplear la radio cuando se quiera que el reclutamiento sea en provincia, mediante el uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de ésta. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmita la

información. El gobierno tiene un convenio por el cual puede transmitir información por cualquier canal y a cualquier hora, sin costo alguno.

### **3.3.3 Grupos de intercambio.**

Se constituyen a través de los encargados del reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización. De igual manera, se boletinan candidatos viables de ocupar vacantes en otras organizaciones cuando no se tiene algún puesto que ofrecer de acuerdo con sus características. Este procedimiento presenta la ventaja de conseguir recursos humanos de modo inmediato y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no le son de utilidad a la empresa y aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento. Este tipo de grupos funciona como medio y fuente de reclutamiento, al proveer de recursos humanos a la empresa, a través de las juntas de intercambio. De igual manera, pueden utilizarse como medios de difusión y comunicación para cubrir vacantes de organización.

### **3.3.4 Reclutamiento en línea vía Internet.**

El trabajo internacional en Redes de Cómputo (Internet, del inglés internacional networks) es una nueva manera de comunicarse, de transmitir información de cualquier tipo a través del teléfono ayudado por un módem y computadora personal. Hoy existen otros dispositivos que permiten el acceso a la Internet, como teléfonos celulares o equipos de radiolocalización del tamaño de una cajetilla de cigarros.

Además de sus múltiples aplicaciones, Internet, siendo el boom de principio de siglo, está expandiéndose a velocidades apenas cuantificables y representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal de casi cualquier parte del mundo altamente globalizado.

Aunque en la actualidad el acceso a Internet está muy difundido, todavía la falta de computadoras en la mayor parte de los hogares, hace que este sea un medio restringido, pero en un futuro no muy lejano, esta tecnología será de uso común.

Las organizaciones pueden dar a conocer sus vacantes a usuarios en México y en otros países a través de Internet, por ejemplo :

- [www.occ.com.mx](http://www.occ.com.mx).
- [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx).
- [www.diariodelafederacion.gob.mx](http://www.diariodelafederacion.gob.mx)
- [www.computrabajo.com.mx](http://www.computrabajo.com.mx).
- [www.curriculum.com](http://www.curriculum.com)
- [www.inami.gob.mx](http://www.inami.gob.mx).

Existen beneficios muy marcados en el reclutamiento en línea: reducción de los costos de reclutamiento de la empresa cliente, acceso a una base de datos digital, reducción del tiempo de búsqueda, y acceso las 24 horas de los 365 días del año, la eliminación de archivos en papel que contribuyen al cuidado de los bosques y la necesidad de menores espacios para archivo dentro de las oficinas. Con la información obtenida, los usuarios pueden acceder a una verdadera estrategia para conseguir el mejor empleo, mismo que repercute en las empresas al contratar al mejor postulante.

### **3.3.5 American chambers of commerce of México.**

Éste es otro medio y fuente de reclutamiento, que proporciona a sus asociados un boletín semanal que contiene información sobre candidatos, como nombre, profesión, domicilio, teléfono, escolaridad y experiencia ocupacional. De igual manera, proporciona a los candidatos, mediante su inscripción, las vacantes y requisitos de las diferentes empresas asociadas.

### **3.4 Reclutamiento externo.**

Cuando por las condiciones o exigencias en las actividades específicas de un puesto vacante, el lugar donde se labora no existen los recursos humanos que en un momento dado podrían cubrir los requisitos técnicos, se está detectando la necesidad de reclutamiento externo. El psicólogo reclutador tendrá que recurrir a las fuentes o medios que puedan proporcionar los candidatos para cubrir dicha vacante. Existen dos formas de reclutamiento externo, determinadas por las características de las fuentes mismas: reclutamiento foráneo y reclutamiento internacional.

El reclutamiento externo supone la obtención de recursos humanos que no pertenecen a la misma. En algunas empresas o instituciones, como la Comisión Federal de Electricidad, debido a su magnitud y al elevado número de empleados y de instalación, oficinas y plantas en las cuales se labora, las necesidades que generan sus vacantes pueden ser cubiertas por el mismo personal, a través de transferencias de un puesto a otro, promociones, etc. Sin embargo, aun cuando haya normalmente necesidad de personal disponible, la apertura de una nueva planta o instalación genera la necesidad de un número mayor de empleados que el que puede cubrir de manera espontánea y masiva. Es entonces cuando se requiere de recursos humanos ajenos a la empresa, es decir, de reclutamiento externo, entendiendo como externo “ajeno a la empresa”.

Aunque en este tipo de empresa “gigante” el concepto de externo sea el que se acaba de mencionar. Grados (2001) concibe el reclutamiento externo como la obtención de recursos humanos fuera del lugar en que radica la empresa, la cual, por sus características técnicas o de mano de obra, no puede proporcionar el elemento humano que se requiere.



### **3.4.1 Reclutamiento Foráneo.**

Existen dos tipos de reclutamiento foráneo: a nivel estatal y municipal.

#### **a) Reclutamiento a nivel estatal.**

Se realiza en la capital o principales ciudades de un estado. Antes de abordar estas plazas debe obtenerse información acerca de los periódicos de mayor circulación y la estación radiodifusora de mayor audiencia, con el fin de utilizar el medio que más convenga a las necesidades del reclutador y hacer la contratación con la anticipación necesaria para que sean emitidos los anuncios antes de la llegada del reclutador. También debe tenerse la precaución de contratar el hotel o salón más conocido en esa entidad y citar a los candidatos, de tal modo que cuando se llegue a dicha entidad se tenga un encuentro con los aspirantes al puesto vacante que desea cubrir.

Al realizar los viajes debe disponerse de todo el material y equipo que se utilizará: presolicitudes, solicitudes, pruebas, lápices, papelería, formas de contrato, cronómetro, apoyos audiovisuales y cartelones. Es conveniente mencionar que al hacer este tipo de reclutamiento debe contarse con información acerca de los salarios vigentes en la zona, así como los centros de estudio, fuentes de trabajo y compañías que hayan hecho ahí reclutamiento anteriormente.

Otro aspecto importante que debe considerarse es el recabar información acerca de las Instituciones Educativas del Estado, para poder determinar qué características generales tienen los estudiantes y egresados de esos planteles, y decidir si esas instituciones serán fuentes idóneas para el reclutamiento en cuestión.

### **b) Reclutamiento a nivel municipal.**

En ocasiones, algunas empresas necesitan personal que, por sus características, no se pueden conseguir en las zonas urbanas. El psicólogo, entonces, se ve en la necesidad de trasladarse a algún municipio o poblado donde se consigan candidatos que llenen los requisitos establecidos por la organización. En este caso, el método de trabajo es el siguiente:

Del mismo modo como se procede en el reclutamiento a nivel estatal, se reunirá información relacionada con las escuelas, tecnológicos, televisión, secundarias, normal de maestros, etc. Como puede advertirse, el nivel académico que se estaría contemplando no sería el mismo que se encontraría en zonas urbanas. De otra manera, es probable que el número de candidatos sea reducido y, por tanto, no podría cubrirse con eficacia esta fase del reclutamiento.

### **3.4.2 Reclutamiento internacional.**

Cuando las necesidades de personal en una empresa no pueden ser satisfechas con las fuentes que proporciona el país donde está localizada, por no existir esa actividad tecnológica o mano de obra, es necesario recurrir al país que posea dicha tecnología. En ese momento se recurre al reclutamiento internacional.

El psicólogo, en los casos de reclutamiento internacional, deberá realizar los contactos con los candidatos que requiere y que cumplan con las condiciones del perfil deseado. Esto lo puede hacer de modo preliminar, al solicitarles a los candidatos su currículum vitae, ya que hay que tomar en cuenta el alto costo del transporte en este tipo de reclutamiento. Es importante mencionar que en la mayor parte de los casos se tiene el objetivo de cubrir puestos vacantes a nivel ejecutivo o técnico, altamente especializados, y en muchas ocasiones a nivel dirección.

### **3.5 Reclutamiento masivo.**

Es una modalidad del reclutamiento que se realiza en instituciones tanto del sector público como del privado, con el fin de captar un gran número de solicitudes, ya que se tienen muchas vacantes por cubrir en poco tiempo. Para recibir a los candidatos, se requiere del personal suficiente para brindar una atención apropiada con tiempos cortos . Un ejemplo de ello son las ferias de reclutamiento:

- **Ferias de Empleo:**

Son organizadas por medio de instituciones gubernamentales, a través de las Delegaciones, Municipio entre otras. En ellas las empresas colocan sus stands, promoviendo, las diferentes vacantes. Actualmente es común que algún representante de recursos humanos de las diferentes empresas que acuden, estén reclutando personal y proporcionando información general de las vacantes y requerimientos del puesto.

### **3.6 Reclutamiento de personal eventual.**

Cuando por necesidades específicas, el trabajo que va a realizarse requiere que la organización contrate personal eventual, el reclutador puede recurrir a organizaciones que se especializan en este tipo de servicio. Estas instituciones se hacen responsables de todos los trabajadores que envían. Cobran incluso por horas y pueden enviar cualquier tipo de personal.

La contratación de personal eventual generalmente se efectúa cuando se presentan problemas de exceso de trabajo, accidentes, incapacidad por maternidad, etc .

### **3.7 Selección de personal.**

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar a la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización (Arias, 1996).

De acuerdo con este autor, este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más apta para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc. ) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios de 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 en diversa ramas del conocimiento que tienen por objeto el estudio al hombre.

En la actualidad tales aportaciones han permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse 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.

Otro de los autores como, Romero (1981) nos dice que la Selección de Personal es de vital importancia para la empresa u organización, sino también para la persona que es seleccionada, ya que este proceso redituará beneficios para ambas partes.

Si dentro de la organización de una empresa no se encuentran adecuados a sus puestos, la empresa misma no estará adecuada a sus funciones. Por lo que los objetivos de la Selección de Personal, es precisamente el logro de ésta adecuación, con miras a alcanzar la plena satisfacción; en el desarrollo de cualquier actividad, la investigación técnica de las habilidades presentes, así como las futuras capacidades, el encauzamiento de las distintas motivaciones que impulsan a los hombres a desempeñar determinadas actividades dentro de una empresa, logrando de una manera constante el perfeccionamiento de su trabajo.

Por su parte Spector (2002), nos dice que una de las principales tareas de los Psicólogos Industriales en las organizaciones es la evaluación de las características de las personas para seleccionarlas y ubicarlas; estos rasgos se clasifican como conocimiento, habilidad, capacidad, y otras características personales o CHCO necesarias para tener éxito en el desempeño del puesto.

De acuerdo con este autor los cinco métodos para medir las CHCO son:

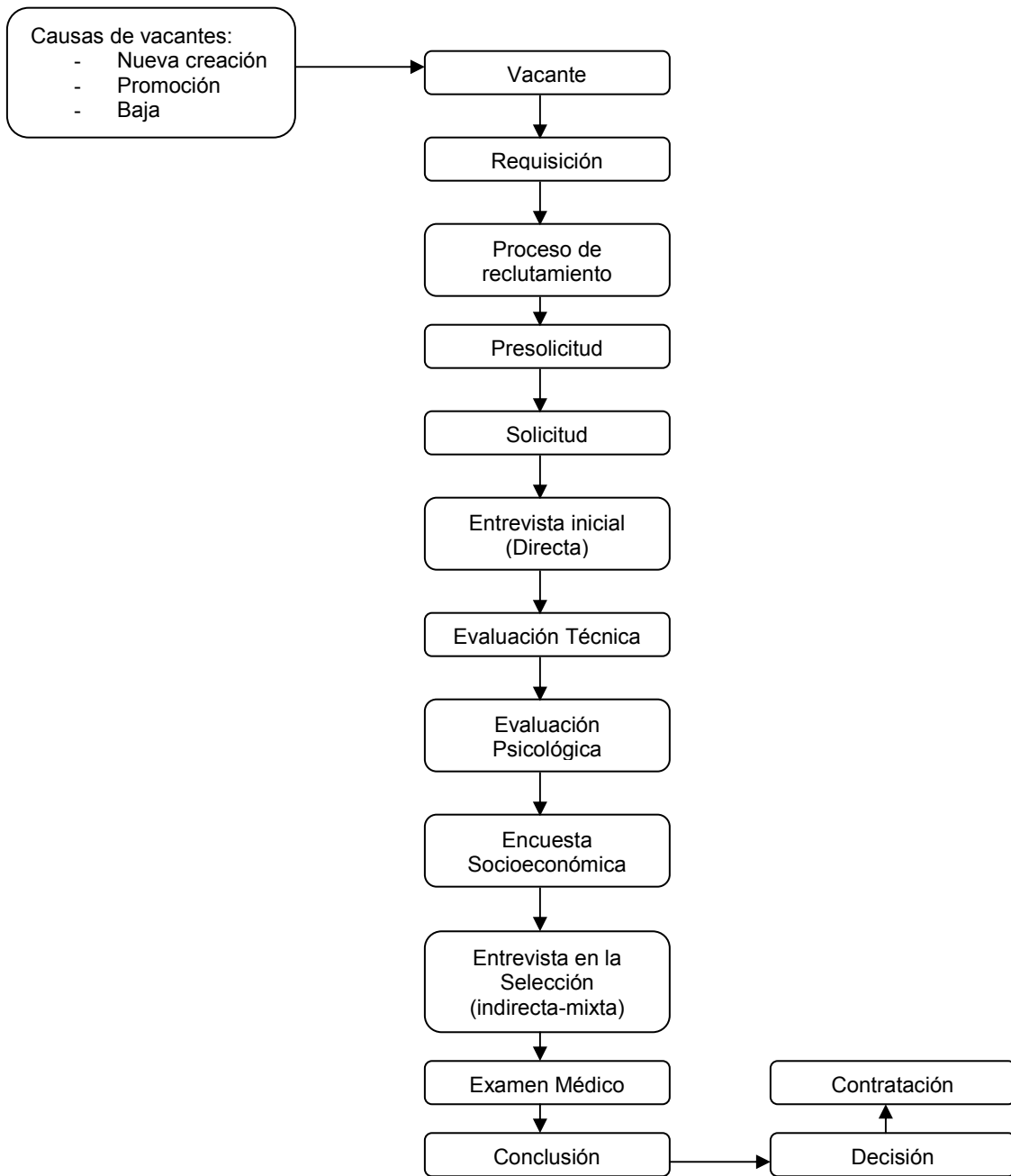
- c) La prueba psicológica.
- d) El inventario biográfico.
- e) La entrevista.
- f) La muestra de trabajo.
- g) El centro de evaluación.

En conclusión el objetivo de la Selección es de clasificar o eliminar a las personas que no están calificadas. Se considera que la decisión de Selección es la más importante en todo el Proceso de Personal, ya que es donde la empresa toma la decisión acerca de sus Recursos Humanos.

#### **a) Etapas del proceso de selección.**

De acuerdo con Grados (2001), el proceso de selección se inicia cuando se presenta la vacante de una organización, estas se presentan como resultado de actos del departamento de personal, como: transferencias, promociones, baja o por un aumento autorizado de personal; así mismo menciona, el proceso de selección como a continuación se detalla:

(Figura 5).



Fuente: Grados (2002).

### **3.8 Perfil del puesto.**

El psicólogo, al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa y al puesto. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato. Definitivamente esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de un área no relacionada con este campo.

En estos casos, el psicólogo transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado con base en el perfil que resulte de los datos, que permitan elaborar un método más adecuado de evaluación. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad. La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y éste, a su vez, en los que presenta la requisición. (Grados, 2001)

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc., que el puesto requiera. Las características de habilidades se refieren a condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc. ( Grados, 2001).

### **3.9 Reporte psicológico.**

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que puede llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante. ( Grados, 1988).



El psicólogo ha diseñado diferentes tipos de conclusiones que son accesibles a personas no especializadas y la misma práctica dentro de la empresa le indica cuál de ellas debe utilizar en cada caso. Las conclusiones psicológicas se pueden dividir, con fines explicativos, en tres tipos. (Grados 2001).

- Abierta
- Cerrada
- Mixta.

### **Conclusión Abierta:**

Es aquella que se construye en forma de oficio y debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto; resultados obtenidos son las pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad, intereses, aptitudes; diagnóstico y pronóstico, además de la firma de quien elaboró el reporte y su respectivo departamento. No hay que olvidar que la presentación, ortografía y redacción ( que debe hacerse en un lenguaje conciso, objetivo y cotidiano) dicen mucho de la imagen del psicólogo (Grados 2001).

### **Conclusión Cerrada:**

En ésta los resultados se van a expresar de manera gráfica, ya sea a través de rangos numéricos, de 0 a 100, en forma porcentual o indicando la puntuación escalar ( CI, valores t, percentiles, etc.) arrojada por las diferentes pruebas aplicadas al candidato o, en su defecto, el diseño o calificación hechos en la misma empresa, si así lo establece ésta, al igual que los datos que contiene.

Esta conclusión debe contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo con las características sobresalientes. ( Grados 2001).

### **Conclusión Mixta:**

En este modelo se pueden expresar los resultados combinando las dos formas de conclusión anteriores. Hay que considerar que existen aspectos subjetivos que se pueden expresar en la conclusión abierta, pero difícilmente mediante una gráfica en una conclusión cerrada. Es en esta parte donde el psicólogo debe aprovechar sus conocimientos para explicar la gráfica de los 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 cada uno de los aspectos que está midiendo, de manera que los ejecutivos puedan saber qué significado tienen y no interpreten mal los datos que puedan ser valiosos en alguna decisión (Grados, 2001).

## **CAPITULO 4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE MIGRACIÓN.**

### **4.1. Creación del departamento de reclutamiento y selección de personal.**

El objetivo principal del Instituto Nacional de Migración y de sus programas estratégicos, en el que se contempla, la modernización de la Administración de los Recursos Humanos, era que se contara con un Sistema de Selección objetiva, a través de técnicas e instrumentos que le garantizarían contratar al personal requerido por el perfil del puesto a ocupar, con ello se elevaría el nivel de eficiencia, lográndose profesionalizar y promover un sistema civil de carrera.

Desde 1994, sé venia estudiando el proyecto de establecer un departamento de Reclutamiento y selección de Personal, y es hasta 1997, después de un análisis y diagnóstico por parte de la Dirección de capacitación, se crea dicha área haciéndome responsable de este proyecto desde el año de 1997 al 2002.

El trabajo que se me encomendó fue la operación y dirección de este departamento como: la aplicación y calificación de pruebas psicométricas, entrevista laboral, elaboración de diagnóstico, diseño de formatos para el diagnóstico y perfiles de puesto; reclutamiento y formación de cartera de candidatos, participación en las juntas de Comité con las diferentes áreas con la finalidad de comentar resultados y decidir quienes reunían el perfil del puesto a ocupar, actualización de perfiles de puestos y diseño de los de nueva creación, como la de los grupos Beta (organización que se formalizó en esta etapa).

Las baterías utilizadas (anexo no.2; pp. 68 por grupos de puesto, tanto operativos como mandos medios y superiores, se constituyeron por pruebas de inteligencia, personalidad, trabajo bajo presión, autobiografía, proyectivas y de conocimientos como por ejemplo los exámenes secretariales, como dictado, redacción, computación ortografía, rapidez, entre otras funciones específicas del puesto.

Las contrataciones se llevaban a cabo directamente por la Secretaría de Gobernación, no existía el área de Selección. Por este motivo y los propiamente de carácter institucional, cobró importancia para el instituto contar estructuralmente con el área responsable de ordenar y sistematizar un procedimiento de reclutamiento y selección de personal, que culminara con actividades de inducción a la institución y de integración a los puestos de trabajo.

También se hizo referencia a la estructura programática que comprende las diferentes etapas del procedimiento y se refleja en un diagrama de flujo, (anexo no.3; pp. 70 las áreas o responsables que intervinieron, así mismo se propuso la constitución del Comité Interno de Selección de Personal, que tenía como objetivo principal, tomar decisiones respecto al ingreso de aspirantes al Instituto Nacional de Migración, con base en los resultados de las evaluaciones que en forma integral se acreditarían para ocupar puestos autorizados.

Por último, se presentaron los elementos básicos para la integración y evaluación psicológica por grupos de puestos, señalando la información básica requerida por parte del solicitante en lo que se refiere al examen médico, estudio socioeconómico, antecedentes laborales y actualización de los perfiles de puestos, entre otros. El departamento de selección de personal se creó 1997, a partir del diagnóstico elaborado en ese año y que se detalla a continuación.

## **4.2 Diagnóstico.**

Durante los años 95 y 96, el Instituto Nacional de Migración presentó un índice considerable de rotación de personal. Este índice se refería tanto el personal que ocupaba puestos de mandos medios, como al de operativos, lo que significaba que debía contarse con procedimientos específicos que garantizaran el ingreso de los trabajadores que cumplieran satisfactoriamente con el perfil del puesto.

Solamente en el año de 1995, el Instituto tenía 3391 plazas y presentó 778 altas al servicio. Esto indica que el 22.9% de los trabajadores fueron renovados en las plantillas, lo que representa un 1.90% de rotación mensual promedio.

En 1996 de enero a marzo se presentaron 128 movimientos de alta de un total de 3376 plazas, esto es un 3.8% de cambios de plantilla representando un 1.26% de rotación mensual en promedio.

Es importante señalar que estos índices se presentaron aun cuando se aplicaron las medidas de austeridad y disciplina presupuestal, lo que significaba que al concluir dichas medidas, se liberaron las plazas disponibles del Instituto, por lo que la tendencia será, hacia el incremento en la rotación de personal.

Por otra parte, la carencia de requisitos de ingreso motivó que no siempre se eligiera al personal idóneo para el desempeño de las funciones propias del puesto, provocando con esto que la Contraloría Interna Y la Dirección General de Asuntos Jurídicos hayan sancionado en esos dos años a un total de 241 trabajadores por haber incurrido en diversas faltas contempladas en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y las propias Condiciones Generales de trabajo vigentes en la Secretaría de Gobernación.

Reflexionando sobre lo anterior, se observó lo siguiente:

- No existía un mecanismo que permitiera desarrollar actividades para reclutar aspirantes a ocupar puestos en el Instituto, por lo que no se contaba con una cartera de reemplazo integrada con personal evaluado, particularmente en puestos considerados de carácter sustantivo.
- No se contaba en forma clara, sistemática y vigente, con la base legal que normara la aplicación de evaluaciones y programas de capacitación para efectos de inducción e integración dentro del Instituto.

- No existía un catálogo de descripción y perfiles de puestos, que son la herramienta administrativa básica para determinar acciones de evaluación y capacitación.
- Se carecía de un manual de procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal, que permitiera identificar la base legal, objetivos, políticas, áreas o puestos que intervienen, descripción de actividades, diagramas de flujo y catálogos de formatos.
- Por lo anterior, el Instituto Nacional de Migración decidió que el Departamento de Selección, Reclutamiento e Inducción de Personal pasará a formar parte de la Dirección de Administración de Personal .

#### **4.3 Lineamientos para la operación y funcionamiento del Departamento de reciente creación.**

- a) La función del reclutamiento y selección de personal estaría a cargo de la Dirección de Administración. La inducción e Integración serían responsabilidad de la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, en coordinación con titulares y / o representantes de las diferentes áreas.
- b) Todos los puestos hasta nivel de Subdirector en oficinas centrales y Subdelegado Regional, en el sector foráneo, estarían ocupados por aspirantes que acreditaran previamente la evaluación de ingreso.
- c) La evaluación comprendería aspectos psicológicos, académicos (formales e informales), socioeconómicos, de antecedentes laborales, médicos, físicos y de conocimientos y habilidades.
- d) Los puestos de pie de rama serían considerados, de conformidad con lo establecido en el artículo 62 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- e) Tendrían prioridad las fuentes de reclutamiento internas con respecto a las externas, previa evaluación de aspirantes. En ambos casos, se atenderían las solicitudes para constituirse en bolsa de trabajo.
- f) El dictamen final para ingresar al Instituto, lo emitiría el Comité Interno de

Selección de Personal, que estaría presidido por el Director de Administración del Instituto Nacional de Migración, y formarían parte como vocales, los titulares de Capacitación y Desarrollo de Personal del Instituto Nacional de Migración, de la coordinación administrativa de la Subsecretaría de Población y de Servicios Migratorios, así como el titular y/o representante del área solicitante, y como Secretario técnico, fungiría el Subdirector de Personal del Instituto Nacional de Migración.(Figura 6).

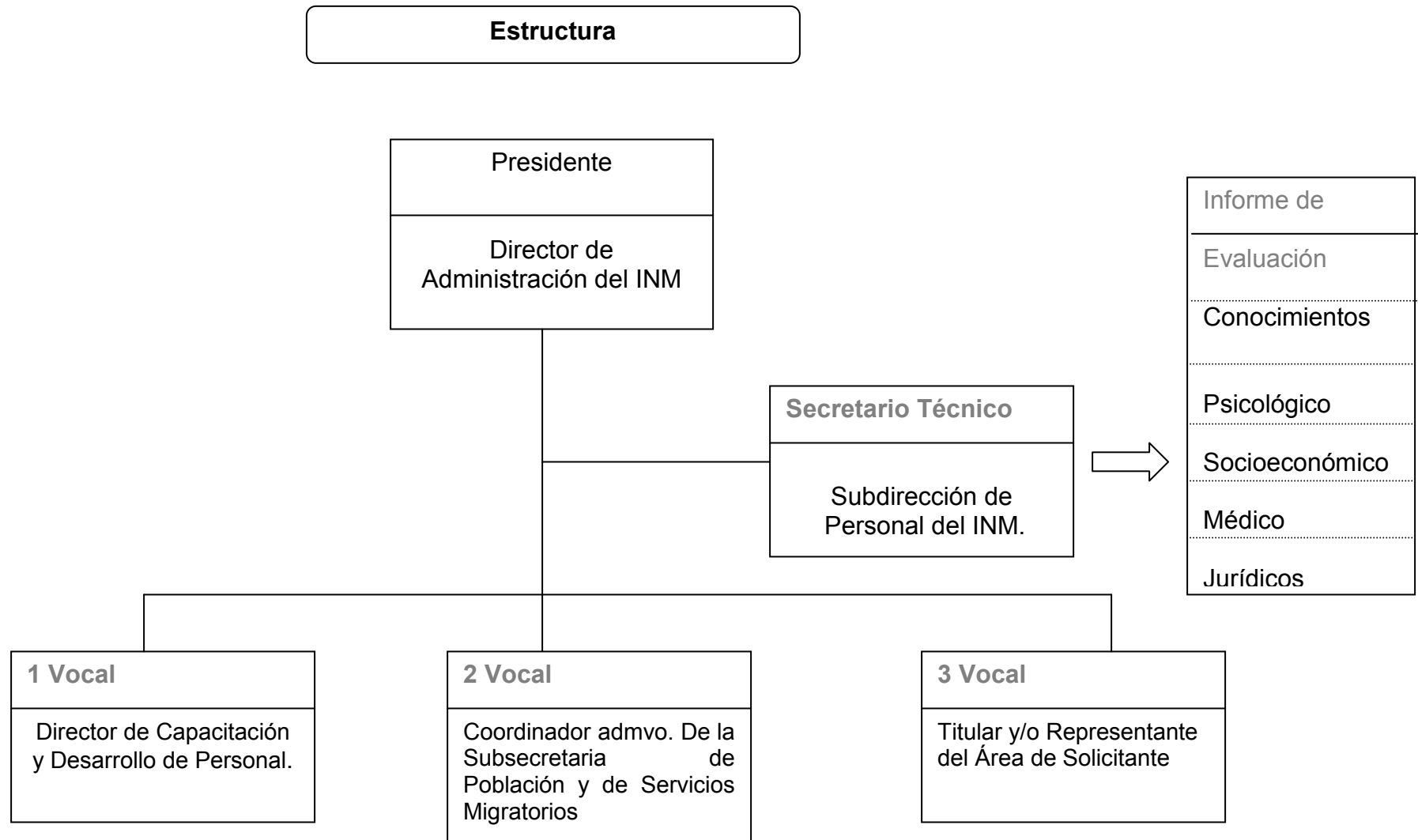
- g) Durante la evaluación se solicitaría al titular del área correspondiente, la opinión de los resultados parciales identificados en el estudio, para continuar en su caso, con el procedimiento establecido.

#### **4.4 Selección de personal.**

El objetivo primordial del Instituto Nacional de Migración es que contara con un sistema de Selección de Personal, para obtener el personal idóneo mediante la implantación y ejecución del programa integral que abordaría la primera etapa del ciclo laboral: Reclutamiento, Selección e Inducción. El procedimiento era como se marca en el diagrama ,( anexo no.4; pp. 72) .

Las funciones específicas de este departamento eran: La actualización y elaboración de catálogos de perfiles de puestos, reclutar al personal adecuado, realizar entrevistas para canalizar a los candidatos a todo lo que era el procedimiento de selección; elaboración del análisis psicológico en base a los resultados obtenidos por las baterías de pruebas aplicadas y el análisis de la encuesta socio-económica, así como emitir los resultados del respectivo análisis psicológico ante la Dirección de Personal; y por último contar con una cartera actualizada.

Figura 6.





#### **4.5 Desarrollo.**

Como primera etapa de creación del sistema de reclutamiento, selección e inducción se constituyó el Comité Interno de Selección, en el Instituto Nacional de Migración, que de forma colegiada intentaba garantizar la transparencia de las decisiones de ingreso, promoción y/o reasignación de los recursos humanos del Instituto, hasta el nivel de Subdirector en el sector central y Subdelegado Regional en el sector foráneo. Algunas de las funciones que este comité tenía eran, la de garantizar decisiones de personal de nuevo ingreso y/o promociones, en forma colegiada y con transparencia; analizar los informes de evaluación de aspirantes con respecto a puestos vacantes y emitir dictamen de ingreso y/o canalización de aspirantes, entre otros.

En cuanto a las Delegaciones Regionales, este sistema operaba utilizando como enlace, a los coordinadores administrativos, quienes recibieron la capacitación correspondiente para aplicar las evaluaciones y remitirían las pruebas y cuestionarios a la subdirección de personal, exactamente al Departamento de Selección de Personal, para su calificación e interpretación, cuyos resultados formarían parte del informe de evaluación para ser presentado ante el Comité Interno de Selección. En lo referente a exámenes médicos y físicos, se aprovecharían las instituciones del Sector Salud (Secretaría de salud, ISSSTE, IMSS). En el caso de estudios socioeconómicos y de antecedentes laborales, se llevarían a cabo mediante convenio con instituciones de educación superior, con pasantes en servicio social y bajo la estricta supervisión de la autoridad académica.

## 4.6 Análisis de puesto

El objetivo específico era actualizar los análisis de puestos vigentes y crear los de nueva creación, siendo esta, la primera función que tuvo el departamento de selección de personal recién creado. Como primer paso se llevaba a cabo una revisión, necesaria por la discrepancia entre el personal que se estaba contratando y el perfil del puesto que se había realizado, existiendo divergencias y las características reales de los candidatos y las necesidades que se tenían, por lo que era indispensable equilibrar estos requerimientos con las contrataciones de personal que ingresaban al Instituto .

Asimismo, se elaboraba un cuestionario para cada uno de los puestos de las diferentes áreas, que se aplicaba a los trabajadores y se hablaba con los jefes inmediatos y directores para determinar las funciones específicas de los puestos.

El levantamiento de estos datos se realizaba en las oficinas centrales del Instituto, abarcando las siguientes áreas:

- Datos generales del puesto.
- Manejo de personal.
- Tipo de relaciones interpersonales.
- Funciones del puesto.
- Material y equipo.
- Nivel de responsabilidades.
- Nivel de dirección.
- Lugar de trabajo.
- Rasgos de personalidad.
- Habilidad mental.
- Aptitud física.
- Riesgos del trabajo.
- Equipo de trabajo, entre otros.

Los perfiles de los puestos (anexo 5; pp. 74) mostraban los requisitos mínimos que deberían reunir la persona para desempeñar con éxito la labor del puesto, así como para informar a los candidatos a ocuparlo, en que consistía su trabajo en caso de ser seleccionados.

#### **4.7 Medios de Reclutamiento.**

- Los medios de reclutamiento utilizados en aquellos tiempos eran: la presentación espontánea de candidato, recomendados, cambios de adscripción de diferentes áreas de Gobernación, aunque estos no reunieran el perfil que se requería , además del personal impuesto por el sindicato, asimismo cada cambio de sexenio el nuevo Comisionado traía consigo a sus colaboradores. No existía una cartera o bolsa de trabajo, provocando con esto serias fallas.

#### **4.8. Instrumentos de Evaluación.**

(Anexo 6; pp. 76; Anexo 7; pp. 78).

- Presolicitud
- Pruebas psicológicas. (Para mandos medios, superiores y operativos).
- Entrevista de selección
- Exámenes técnicos. Por ejemplo a una secretaria se le aplicaban, pruebas de ortografía, mecanografía, archivo, entre otros.
- Estudio socioeconómico.
- Examen médico.

La estructuración de las baterías psicológicas estaban basadas directamente en los datos contenidos en el perfil del puesto y este a su vez, en las necesidades de la Institución. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidades.

Las características intelectuales estaban determinadas, por la capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, trabajo bajo presión, organización, que el puesto requiriera.

A su vez las características de habilidades estaban determinadas por las condiciones técnicas y el tipo de trabajo o tareas que se iban a desempeñar.

Por último las características de personalidad se referían a factores externos, como motivación, interés, estabilidad emocional, inteligencia emocional, juicio, valores, entre otros.

#### **4.9 Reporte psicológico.**

El tipo de reporte que se utilizaba era mixto, se usaba un formato con tres hojas, (Anexo 8; pp. 80). Posteriormente se modificó este mismo reporte (Anexo 9; pp. 82), haciéndolo mas objetivo, se utilizó una gráfica explicando los resultados para que fueran visibles a primera vista. Para el reporte psicológico también se tomaban en cuenta algunos datos del candidato como: nombre, estado civil, escolaridad, puesto, fecha de examen, fecha de entrevista, fecha de integración entre otros .

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, APORTACIONES Y LIMITACIONES.**

- **CONCLUSIONES:**

La finalidad del presente reporte es haber elaborado un análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal, con el fin de conocer los beneficios y fallas que con la instauración de este departamento se crearon.

Uno de los motivos para llevar a cabo el análisis del proceso de reclutamiento y selección fue encontrar los mecanismos que ayudaron a contratar personal competente y productivo para el Instituto, que a su vez permitiría contar con potencial humano que reduciría la rotación de personal logrando con ello un crecimiento organizacional a través del arraigo y estabilidad del personal.

De igual importancia fue sentar las bases y lineamientos legales del procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

Otro de los objetivos fue el de integrar las medidas correctivas del proceso de reclutamiento y selección, los pasos que un candidato debería ir siguiendo para poder ser seleccionado y contratado, especificando los lineamientos a seguir, así como la forma lógica en que se llevaría a cabo el proceso, ya que a través del análisis del mismo, se establecieron criterios más objetivos acerca del recurso humano seleccionado.

Un factor primordial fue la revisión del análisis de puestos y su actualización, debido a las discrepancias que se tenían entre el puesto y el personal que se estaba contratando, por lo que al hacer el levantamiento de datos y su análisis, se pudo elaborar el perfil real del puesto, contando así con las funciones actualizadas que éste implica, ya que con la información y requerimientos del perfil del puesto se basa la selección.

Este análisis de puesto se realizó para todos los puestos del Instituto prestando

especial interés en los perfiles, logrando con ello obtener los factores, habilidades y características que requería tener un candidato.

Otra etapa importante fue analizar los medios de reclutamiento, los cuales eran muy limitados, no existía claridad en lo que se estaba solicitando, provocando con ello que ocuparan los puestos todo tipo de gente que en su mayoría no cubría el perfil del puesto solicitado, ya fuera por edad, presentación, conocimientos, escolaridad u otros aspectos; lo anterior repercutía en que no hubiera un filtro en el reclutamiento.

Otros medios utilizados eran por recomendación, cada sexenio las nuevas administraciones traían a su equipo de trabajo, sin importar si reunían o no el perfil del puesto a ocupar ; así mismo el sindicato imponía a sus afiliados, entre otros.

Al iniciar este nuevo departamento se observó que los medios utilizados eran obsoletos, estableciéndose una bolsa de trabajo, inintercambio de cartera con otras instancias del gobierno, escuelas, Institutos, delegaciones, universidades de los diferentes estados de la República, anuncios, desplegados, entre otros.

El área de reclutamiento estableció pedir a los candidatos que dejarán su solicitud, la cual era revisada, verificándose, si reunían o no las características básicas del puesto, así como si cumplían con las políticas de selección del Instituto.

Era importante determinar si la persona reunía las características para desempeñar el puesto, para posteriormente evaluar sus habilidades , dándoles una cita para su evaluación psicológica y entrevista profunda.

Otro punto fundamental fue establecer las baterías de pruebas psicométricas que se aplicarían para los diferentes puestos y de acuerdo a los perfiles elaborados, para puestos operativos, mandos medios , y mandos superiores.

Otro de los pasos en nuestro análisis del proceso de selección, fue el de concretar

todos nuestros resultados de entrevista y evaluación del candidato elaborando un reporte psicológico, el cual fue necesario diseñar; plasmándose en ellos los pronósticos del comportamiento, los rasgos de personalidad y el rendimiento que tendría el candidato en el puesto a desempeñarse, de acuerdo con la evaluación practicada . Enviando los resultados al área correspondiente que daría el visto bueno para su contratación.

El siguiente paso sería enviar al candidato a capacitación para su curso de inducción, posteriormente se le integraba al puesto.

- **APORTACIONES:**

De acuerdo con este Reporte Laboral cuya finalidad fue la de analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, se obtuvieron las siguientes aportaciones en una Institución Gubernamental de Sector Público como lo es el Instituto Nacional de Migración:

- Se detectaron y solucionaron causas principales sobre la rotación de personal. De tal forma que en el año de 1995 existía una rotación mensual promedio de 1.90% con 3391 de plazas ; en 1996 de enero a marzo un promedio 1.26% de rotación mensual. Recientemente en el 2005 hubo 161 bajas, con 4315 de plazas y un 3.73% de rotación anual. Lo cual refleja que el índice de rotación bajó considerablemente.
- El Instituto Nacional de Migración contó a partir de esa fecha con el departamento de reclutamiento y selección de personal el cual actualmente funciona.
- El Instituto no solo cuenta con bolsa de trabajo, también cuenta con una página de Internet, tanto de Gobernación como del mismo Instituto.
- Se actualizaron los diferentes perfiles de puestos de las diferentes áreas,

dándole especial importancia a los oficiales de migración, y al personal contratado para los grupos Beta quienes trataban directamente con los migrantes, orientándoles y brindando protección y ayuda.

- Se llevaron a cabo pláticas, por turno para sensibilizar al personal sobre su vocación, deseos de superación y necesidades de capacitación.
- Disminuyó la contratación del personal que ingresaba por recomendación, sometiéndose al proceso de selección los candidatos, y contratando al mejor .
- Se establecieron las bases para la profesionalización y el servicio civil de carrera de la función pública, entrando en vigor en el 2003.
- Se establecieron los programas de capacitación necesarios, enfocados a relaciones humanas con la finalidad de sensibilizar al personal en torno al trato y manejo de éste.
- Se contrató el personal calificado para el área de selección, dándole la importancia real a las pruebas psicométricas y a todo el proceso de Selección.
- Actualmente se llevan a cabo acciones constantes, sobre capacitación sustentadas en una detección de necesidades (DNC), se pretende potenciar habilidades y conocimientos de los servidores públicos migratorios, así como incrementar su productividad y mejorar sus niveles de motivación.
- Se aplicaron evaluaciones a los treinta y dos Delegados Regionales del Instituto Nacional de Migración, Coordinadores y Directores de área .



- Se aplicaron evaluaciones de conocimientos en materia migratoria y habilidades directivas: para detectar áreas de oportunidad para su capacitación y desarrollo profesional.
- El personal de mandos medios y superiores fueron sujetos al detector de mentiras, el polígrafo, con la finalidad de garantizar su honestidad y trato humano a los migrantes, esto se llevó a cabo en el Centro de Investigación y Seguridad Nacional, ( CICEN).

Otra de las contribuciones está relacionada con el hecho de que a los directivos se les proporcionaba resultados objetivos; habiéndose dado un cambio de actitud hacia el proceso de reclutamiento y selección y hacia la función de la psicología laboral y el manejo de las pruebas psicológicas en el sector público, todo esto con el fin de corroborar que las actividades que se realizaron fueron hechas con claridad, objetividad y creatividad para mejorar la fuerza de trabajo y con ello la imagen del Instituto hacia el extranjero.

En lo personal fue una gran experiencia aportar mis conocimientos para la creación de este departamento y altamente satisfactorio que en los siete años que laboré en el Instituto, se fueron creando diferentes proyectos que a la fecha sentaron las bases para la instauración del departamento de reclutamiento y selección de personal .

Los diferentes colaboradores y directivos que en ese momento creyeron en este proyecto y que con sus conocimientos aportaron las ideas, los sueños para que esto se concretara fueron de valiosa ayuda y hacerme responsable de esta área, determinó mi formación como psicóloga laboral, y la decisión de realizar este reporte que contribuyó con el desarrollo de los Recursos Humanos en el Instituto Nacional de Migración.

## **LIMITACIONES:**

- El Comité Técnico de Selección sólo funcionó unos meses pues los representantes de las diferentes áreas no acudían a las juntas, tomando la responsabilidad total, el Departamento de Selección de Personal dependiente de la Dirección de Administración y con el visto bueno de ésta.
- No todos los mandos superiores creían en las pruebas psicométricas y se resistían a que sus recomendados pasaran por el proceso de Selección.
- Existía personal que no aprobaba las pruebas, y que no reunía el perfil requerido para determinado puesto, lo que provocaba que el Departamento de Selección tuviera serias confrontaciones con los Administradores Administrativos de las diferentes Delegaciones o Directores de área, que a pesar de, no ser aptos, deseaban que ingresaran al Instituto.
- Era un problema las pruebas psicológicas aplicadas por los coordinadores administrativos a los candidatos en las diferentes Delegaciones Regionales del Instituto, ya que no se seguían las instrucciones correctas, como, respetar los tiempos de cada una de ellas, o contestar en los cuadernillos y no en las hojas de respuestas correspondiente.
- Derivado de lo anterior, no se aplicaban correctamente las pruebas psicométricas, a pesar de que los Administradores habían sido capacitados, lo que ocasionaba problemas al Departamento de Selección sobre todo en lo que respecta a la calificación e interpretación.
- Gracias a la capacitación constante y el apoyo brindado por el Departamento de Selección y Reclutamiento se logró que las pruebas se aplicaron correctamente .

- En ocasiones los integrantes del Departamento de Selección teníamos que trasladarnos a las delegaciones y llevar a cabo las aplicaciones correspondientes, cuando así se requería.
- Los pactos que se llevarían a cabo con la Instituciones de Salud, no se concretaron, en tal caso, se aceptaban certificados de salud de otras instancias como la Cruz Roja y particulares entre otras opciones.

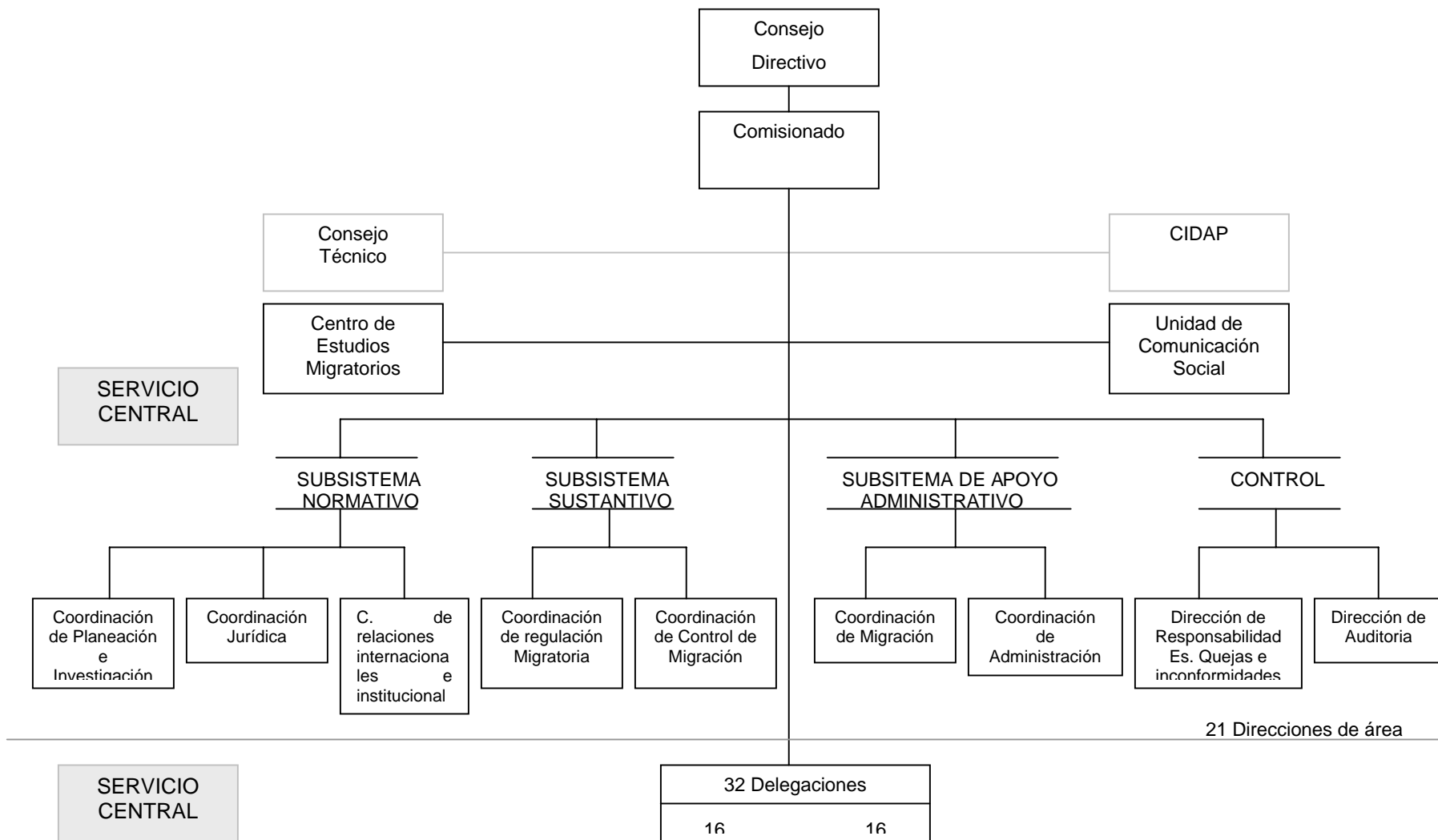
Anexos.

## Anexo 1.

Organigrama Estructural del  
Instituto Nacional de Migración.

# Organigrama Estructural del INM

Anexo 1.



## Anexo 2.

Integración de Baterías de Pruebas  
Psicológicas por Grupos Ocupacionales.

Remitir al Documento Impreso Original

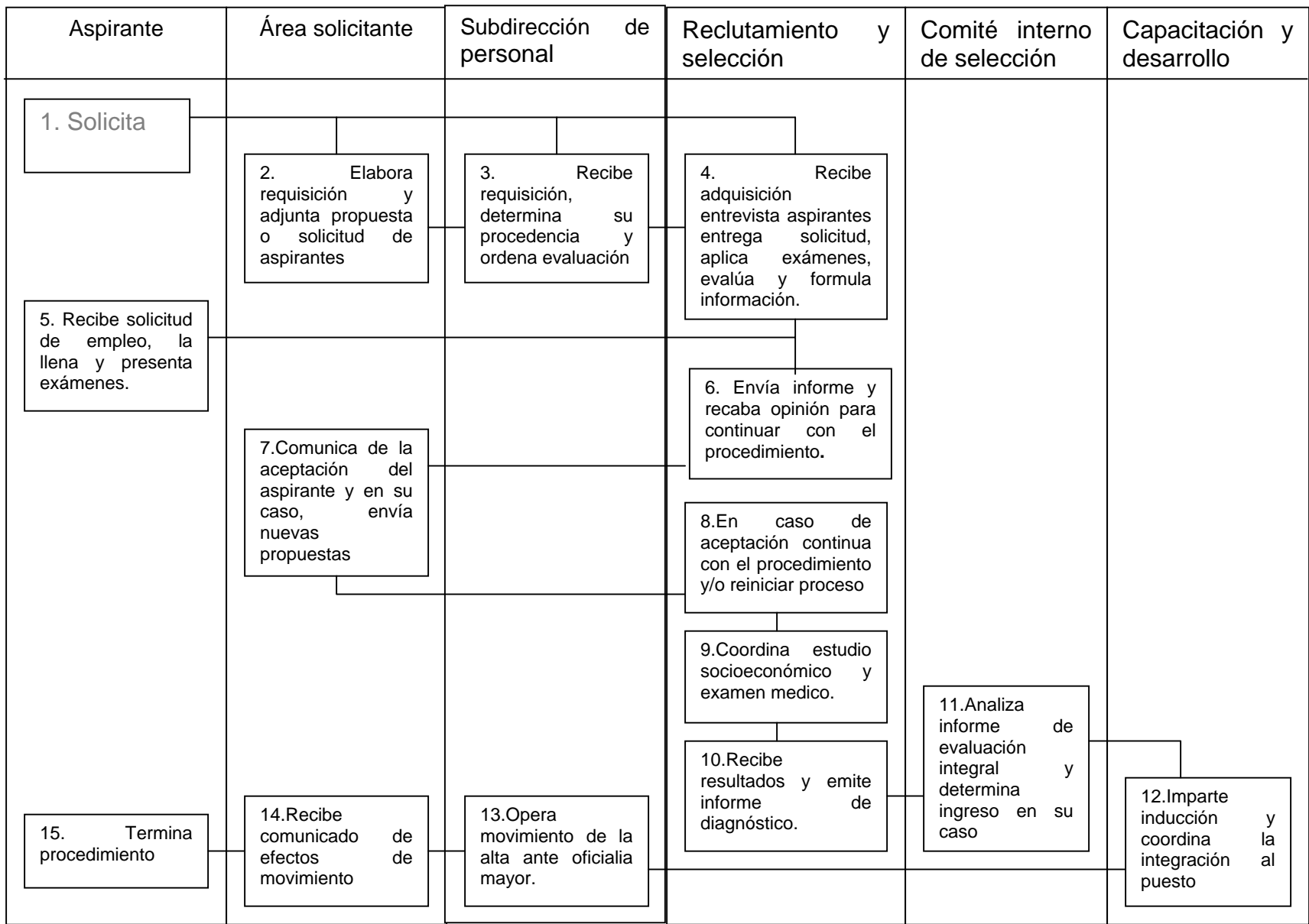


## Anexo 3.

Diagrama de Flujo para el Reclutamiento,  
Selección e Inducción y las diferentes áreas que intervinieron  
en este procedimiento.

Anexo 3.

Proceso de Evaluación.  
Diagrama de flujo para el reclutamiento, selección e inducción



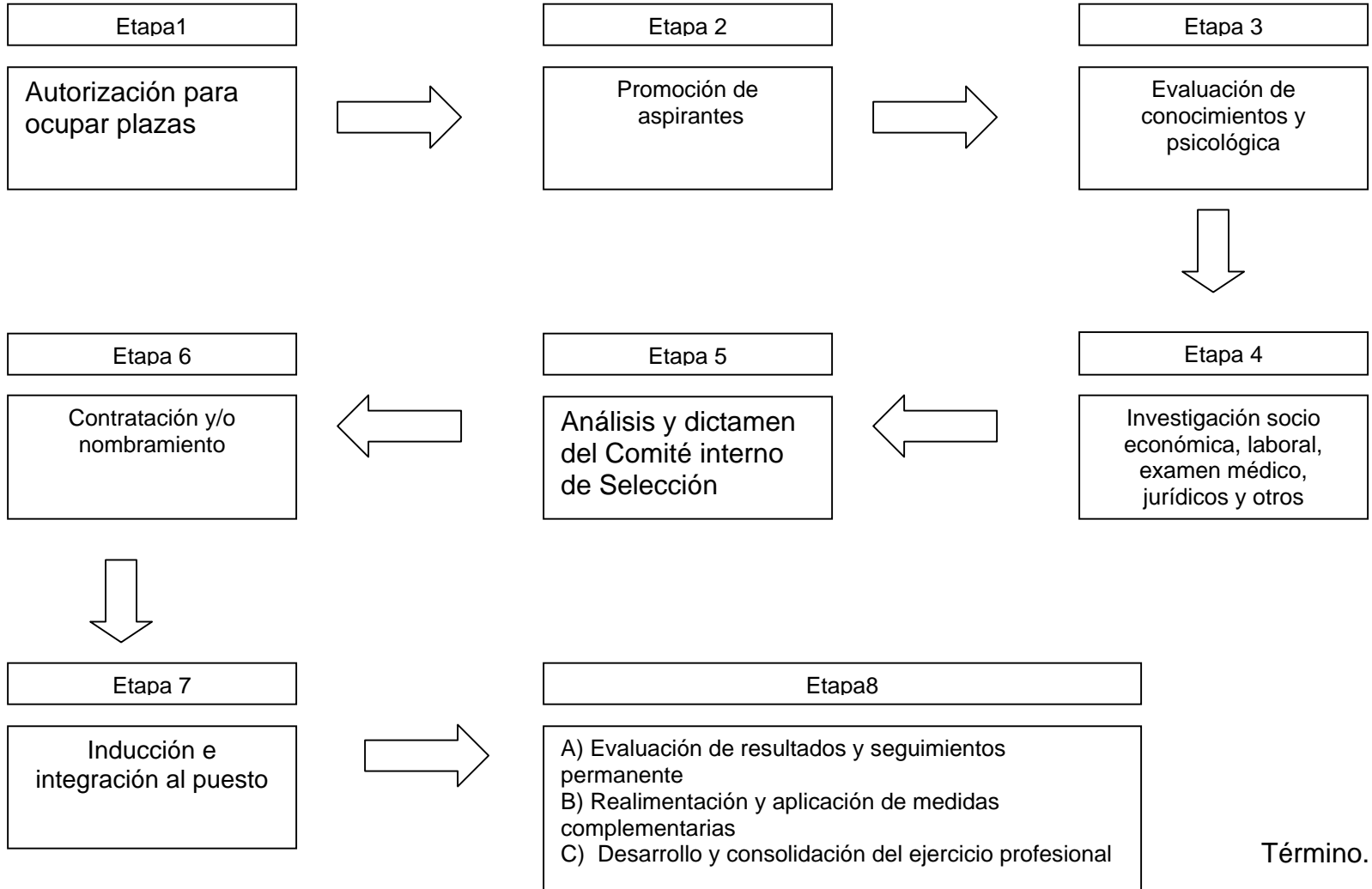
## Anexo 4.

Diagrama de las Etapas del  
Proceso de Selección.

Anexo 4.

Etapas del proceso.

Inicio:



## Anexo 5.

Formato Diseñado para la Captura de Datos,  
y la Conformación de los Perfiles de Puestos.

Remitir al Documento Impreso Original

## Anexo 6.

Formato diseñado para realizar la  
Entrevista de Selección de  
Personal después de haberles Aplicado  
Los Exámenes Psicométricos.

Anexo 6.

| <b>ENTREVISTA</b>                             |
|---|
| <b>1. Metas a Corto y Largo Plazo.</b>        |
| <b>2. Intereses Personales.</b>               |
| <b>3. Motivación Principal.</b>               |
| <b>4. Relaciones con Amigos y Familiares.</b> |
| <b>5. Ajuste Emocional.</b>                   |
| <b>6. Tiempo Libre.</b>                       |
| <b>7. Experiencia.</b>                        |
| <b>8. Concepto de Sí Mismo.</b>               |
| <b>9. Observaciones.</b>                      |



## Anexo 7.

Formato utilizado como Solicitud de Empleo, que llenaban y entregaban los candidatos que reunían los requisitos del Perfil de Puesto y que se les programaba para la aplicación de los Exámenes Psicológicos.

Remitir al Documento Impreso Original



## Anexo 8.

Primer formato diseñado para el Informe de Evaluación de  
Resultados,  
obtenidos con la aplicación de los Exámenes Psicológicos.

Remitir al Documento Impreso Original



## Anexo 9.

Segundo Formato diseñado para vaciar los datos del  
Diagnostico  
obtenido con la Aplicación de las Pruebas Psicológicas.  
Agregando una Gráfica para visualizar los datos.

Remitir al Documento Impreso Original

## Referencias.

1. Acuerdos Delegatorios. 4 de Agosto y 2 de Junio de 1998. Publicados en el Diario Oficial de la Federación.
2. Ajenjo, A. L. (1998). La administración del porcentaje de rotación de personal en tiendas de conveniencia a través de la operación del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Reporte laboral. Facultad de Psicología (División de Educación Continua ) UNAM. México, DF.
3. Arias, G. (1996). Administración de Recursos Humanos. Pp. 256- 275 Ed. Trillas, México.
4. Blum, M. y Naylor J. C. (1992), Psicología Industrial: Sus fundamentos Teóricos y Sociales - 2da. Edición-, México: Trillas 1990, Reimpresión 1992. pp.: 34
5. Compilación Histórica de la Legislación Migratoria en México. Ley de Inmigración de 1909, p. 3 Instituto Nacional de Migración. México, 1996.
6. Compilación Histórica de la Legislación Migratoria en México. Ley General de Población de 1974 y sus modificaciones (texto vigente) p. 229 Instituto Nacional de Migración. México, 1996.
7. Craig R. y Bittel L. (1977), Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México: Diana
8. Decreto por el que se crea el Instituto Nacional de Migración como órgano Técnico Desconcentrado. Diario Oficial de la Federación del 19 de octubre de 1993.

9. Diplomado Administración y Políticas Migratorias. El INM, sus funciones, misión, objetivos y programas. Dr. Alejandro Carillo Castro. INM-INAP: Octubre 1998.
10. Grados, J. (1988), Inducción, Reclutamiento y Selección. México: Manual Moderno – ( 5ta. Reimpresión 1996)
11. Grados, J. (2003). Reclutamiento y Selección. Contratación e Inducción del personal . 209- 223 Manual Moderno. Tercera Edición.
12. Guth A. (1999). Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. Pp.. 15- 34 Ed. Trillas.
13. Instituto Nacional de Migración. (1996). Compilación Histórica de la Legislación Migratoria en México - 1909 a 1996. pp.. 229. México
14. Medina M. (1998). Una comparación de desempeño laboral entre personal contratado por el sistema convencional y “otro sistema” en una dependencia Gubernamental. Tesina. Facultad de Psicología (División de Educación Continua en Saturnino Herran # 135 ...) UNAM. México, DF.
15. México: Una Política Migratoria con sentido Humanitario. Tesis Académica de Ingreso a la Legión de Honor Nacional. Lic. Fernando Solís Cámara J. C. Sep. 1998.
16. Nava E. (1995). La inducción un proceso compartido: el papel de los jefes inmediatos y del psicólogo organizacional. Tesina Facultad de Psicología. UNAM. México. DF.
17. Reglamento Interior de la Secretaria de Gobernación. Art. 41 a 60. Diario Oficial de la Federación del 31 de Agosto de 1998.

18. Reglamento de la Ley General de Población del 31 de Agosto de 1992.

19. Spector, P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional. pp.. 91-114; 117-125 Manual Moderno. México, DF

20. Wakeley, J. (1977), Psicología de la conducta industrial. México: Mc graw Hill pp: 21,22,175-202