



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

## LA IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN

**INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A :  
NAYELI GUIJOSA PICHARDO**

DIRECTOR: LIC. JUAN VARELA JUÁREZ



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

MÉXICO, CIUDAD UNIVERSITARIA,

ENERO 2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNAM 016  
2010

M.<sup>r</sup>  
Tds.

“Como no te voy a querer  
Si mi corazón azul  
Si mi piel dorada  
Siempre te querré...”

Gracias  
Universidad Nacional Autónoma de México.

Gracias a la vida.

A lo largo de la vida he encontrado personas que han hecho de mí alguien mejor, a todas esas personas les hago saber mi agradecimiento.

Gracias a mi familia, en especial a mi ma' y a Rulo por significar tanto para mí.

Gracias a mis amigos, a TODOS sin distinción alguna.

“A mis amigos les adeudo la ternura  
y las palabras de aliento y el abrazo  
el compartir con todos ellos la factura  
que nos presenta la vida paso a paso.

A mis amigos les adeudo la paciencia  
de tolerarme las espinas más agudas,  
los arrebatos del humor  
le negligencia, las vanidades,  
los temores y las dudas.

...A mis amigos les adeudo algún enfado  
que perturbaba alguna vez nuestra armonía  
sabemos todos que no puede ser pecado  
el discutir alguna vez por tonterías...”

Alberto Cortez

Y desde luego, Gracias a los cuatro sinodales por su invaluable asesoría,  
y obviamente Gracias al Profesor Juan Varela por su apoyo.

Y a todo aquel con el que he compartido un trozo de tiempo y espacio,  
porque de todos aprendemos y siempre son valiosas esas enseñanzas.

Y por último, pero no por eso menos importante, quiero agradecerle de manera especial a alguien que me ha acompañado a lo largo de la carrera y a quien le reitero mi cariño, respeto y admiración.

Gracias por ser:  
Un ejemplo,  
Una motivación,  
Un continuo aliento.

Gracias por compartir:  
Tu tiempo,  
Tu espacio,  
Tu consejo,  
Tu experiencia,  
Tu conocimiento.

Gracias, como dijera Serrat, por “Aquellas pequeñas cosas”  
¡Gracias!  
A ti, (a usted) Profesora Blanca Reguero

“Y entonces llegaron ellos,  
Me sacaron a empujones de mi casa  
Y me encerraron entre estas cuatro paredes blancas,  
Donde vienen a verme mis amigos  
De mes en mes,  
De dos en dos  
Y de seis a siete.”

“ Its Now or Never”

# Índice

Resumen	1
Introducción	2
Contexto del Programa de Servicio Social	3
Cronograma de Actividades	4
Justificación	6
Objetivos	7
<b>Uno. Secretaría De Gobernación</b>	
1.1 Definición	8
1.2 Misión	8
1.3 Visión	9
1.4 Estructura Organizacional	9
1.5 Organograma	11
1.5.1 Oficialía Mayor	11
1.5.2 Dirección General de Recursos Humanos	13
<b>Dos. Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal "B"</b>	
2.1 Funciones	18
2.2 Puestos a Evaluar	19
2.2.1 Libre Designación	19
2.2.2 Honorarios	20
2.2.3 Artículo 34	21
2.2.4 Gabinete de Apoyo	22
2.3 Procesos del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal "B"	22
<b>Tres. Reclutamiento Y Selección Técnica de Personal</b>	
3.1 Introducción	28
3.2 Definición	30
3.3 Proceso	31
<b>Cuatro. La Entrevista</b>	
4.1 Definición	43
4.2 Tipos de Entrevista	44
4.3 La Entrevista en Psicología	50
4.4 La Entrevista de Selección de Personal	52
4.4.1 Estructura	54
4.4.2 El Entrevistador	57
4.4.3 Dificultades de la Entrevista	64
4.3.4 Tipologías de los Candidatos	67

<b>Cinco. Propuesta al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal</b>	
5.1 Elementos de la Propuesta	70
5.1.1 Eliminación de los Oficios de Exención	70
5.1.2 Inclusión de la Entrevista	77
5.1.3 Elaboración del Manual de Procedimientos	80
5.1.4 Publicación en el Diario Oficial de la Federación	81
Conclusiones	82
Limitaciones	84
Referencias Bibliográficas	85
<b>Apéndices</b>	
Apéndice 1 Funciones de la Oficialía Mayor	87
Apéndice 2 Funciones de la Dirección General de Recursos Humanos	90

## Resumen

El desarrollo de las instituciones depende en gran medida del personal que en ellas laboran y es por esta razón que se debe de contar con un filtro homogéneo; con la finalidad de seleccionar a los candidatos adecuados para cubrir un puesto dentro de la empresa, para llevar a cabo esta actividad es necesario que el seleccionador tenga el conocimiento esperado sobre la empresa, el puesto y el comportamiento humano; el profesional indicado para llevar a cabo esta labor es el psicólogo quién a través de conocimientos, técnicas y herramientas intenta que este filtro sea el más acertado. Para realizar este filtro es necesario llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, una de sus técnicas es la aplicación de la entrevista porque es una herramienta que permite tener un contacto frente a frente con el candidato para obtener información útil que contrastada con otros elementos permita establecer si el candidato debe ser o no contratado por la empresa. Tomando en cuenta la importancia de la entrevista, el presente trabajo describe el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Secretaría de Gobernación y plantea una propuesta específica respecto a su aplicación como parte de este proceso.

Palabras clave: Entrevista, Reclutamiento y Selección

## Introducción

La entrevista es una herramienta de gran relevancia para obtener información acerca de alguna situación o persona y para demostrar esto en la vida cotidiana tenemos claros ejemplos, desde una entrevista en los medios de comunicación, una entrevista clínica o bien una entrevista para obtener un empleo, en el caso de la entrevista laboral el objetivo es obtener información que ayude al reclutador a decidir si el candidato es el adecuado para ocupar un puesto dentro de la organización, basándome en esta afirmación y a partir de la realización del Servicio Social en la Secretaría de Gobernación se realiza el presente Informe con la intención de proponer la inclusión definitiva de la entrevista dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de esta Secretaría específicamente en el proceso que lleva a cabo el Departamento "B" de Reclutamiento y Selección de Personal que fue el Departamento donde se realizó el Servicio Social.

Para desarrollar y explicar los objetivos, el presente trabajo está conformado por tres bloques: en el primero se encontrará información sobre el programa de Servicio Social: su contexto, las actividades que se realizaron, la justificación de este Informe así como sus objetivos; en el segundo bloque se encuentran cuatro capítulos, en el primero se abarca información sobre la Secretaría de Gobernación: destacando las actividades que se desempeñan en algunos Departamentos que tuvieron mayor relevancia por su influencia directa en el Departamento "B"; en el capítulo dos se describen las actividades y procesos que se llevaron a cabo en dicho Departamento; en el capítulo tres se explica el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal; y en el capítulo cuatro se desarrolla el concepto de entrevista: su definición, su estructura y sus tipos.

En el tercer bloque se desarrolla la propuesta que tiene como objetivo la inclusión de la entrevista dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Departamento "B" de la Secretaría de Gobernación, incluyendo las conclusiones y las limitaciones que implica esta propuesta.

## Contexto del Programa de Servicio Social

El Programa “Capacitación y Selección de Personal en SEGOB” se llevó a cabo en el Departamento de Reclutamiento de Selección de Personal “B” que pertenece a la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Gobernación, este programa tiene como objetivos: Conocer las técnicas de Reclutamiento, Selección y el proceso de desarrollo organizacional más avanzado; capacitar al personal con base en las competencias laborales. Y tiene como metas: Administrar la capacitación, reclutar y seleccionar personal acorde con la nueva Ley del Servicio Profesional de Carrera, elaborar planes de desarrollo para el personal de la Secretaría. Para llevar a la práctica estos objetivos y metas las actividades que tiene contempladas esta institución para los prestadores de Servicio Social son:

- Apoyo en la definición de estrategias para el desarrollo de personal.
- Apoyo en el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Apoyo en el proceso de reclutamiento.
- Apoyo en la elaboración de reportes psicométricos.
- Apoyo en los planes de desarrollo para el personal.
- Apoyo logístico administrativo, seguimiento y control en el área de capacitación.
- Atención a candidatos de nuevo ingreso.
- Control de reportes ejecutivos de evaluación de personal.
- Realizar entrevistas al personal de Servicio Social y prácticas profesionales.

## Cronograma de Actividades

Las actividades contempladas en el Programa de Servicio Social “Capacitación y Selección de Personal en SEGOB” se llevaron a cabo en la Departamento “B” de Reclutamiento y Selección de Personal de la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Gobernación, en general se realizaron actividades para seleccionar al personal que deseaba ingresar a laborar en la Secretaría de Gobernación en los casos en los que los puestos no estaban contemplados en la Ley del Servicio Profesional de Carrera.

Originalmente las actividades que realicé desde un inicio fueron aclaradas por el supervisor, pero a partir de que a mi supervisor en turno le fueron otorgadas sus vacaciones el personal de Servicio Social tuvo la oportunidad y obligación de cubrir dicho puesto de manera que las actividades debían de estar al día y en todo momento fuimos apoyadas por la Subdirectora de Reclutamiento y Selección de Personal, en un inicio mis actividades se limitaban a la atención a candidatos, aplicación de solicitudes de empleo y Pruebas Psicométricas, revisión de documentos y en ocasiones la calificación de pruebas psicométricas.

A partir de que a la jefa de Departamento le es aceptado su período vacacional, las actividades de las Prestadoras de Servicio Social tuvieron grandes modificaciones ya que de manera informal quedamos a cargo del Departamento y sólo contamos con la supervisión de la Subdirectora de área, por lo tanto las actividades que llevé a cabo en este segundo período fueron:

1. Agenda de candidatos.
2. Atención a candidatos.
3. Aplicación de solicitud de empleo y pruebas psicométricas.
4. Verificación del llenado de solicitud de empleo.
5. Revisión de documentación de los candidatos en original y copia.

6. Calificación de pruebas psicométricas.
7. Preparar documentos para el envío de documentos para la realización del estudio socio laboral.
8. Elaboración de reportes de evaluación.
9. Integración, organización y control de expedientes.
10. Enlace con unidades administrativas.

Es en este segundo momento en el que no habiendo quien realice las entrevistas a los candidatos, al menos no alguien que fuera capacitado o bien alguien que contara con el tiempo para realizarlas, la subdirectora de área decide eliminar este valioso elemento quedando como únicos referentes para establecer el resultado de la evaluación de los candidatos: la solicitud de empleo, las pruebas psicométricas y el estudio socio laboral.

Posterior a eliminar a la entrevista dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Departamento "B" se procedió a cambiar la realización de Pruebas Psicométricas de lápiz papel por una batería de pruebas a realizar por computadora, de la cual constantemente pedí información con el objetivo de conocer quién la había elaborado, qué era lo que evaluaba y bien las fuentes consultadas para la realización de esta batería pero en todo momento me fue negada dicha información argumentando que era confidencial.

A raíz de este cambio en el proceso de reclutamiento, las actividades del Prestador de Servicio Profesional-tuvieron grandes cambios, después de este segundo período las actividades del prestador de Servicio Social se vieron disminuidas ya que quedaron excluidas la entrevista y las pruebas psicométricas en lápiz y papel. Sin embargo, la participación del personal de Servicio Social siempre se tomó en cuenta para que no se vieran coartados los objetivos y las metas del programa.

## Justificación

Para llevar a cabo el Proceso de Reclutamiento y Selección Técnica del Personal que ingresa a la Secretaría de Gobernación existen tres Departamentos el "A" el "B" y el "C" el primero se basa en la Ley del Servicio Profesional de Carrera, el segundo Departamento, que es donde realicé el Servicio Social, evalúa todo el personal que desea ocupar los puestos que no se encuentran contemplados en dicha ley, es decir al personal de Gabinete de Apoyo, Honorarios, Libre Designación y Artículo 34; y Departamento "C" realiza la administración del personal de Servicio Social y de Prácticas Profesionales.

Al realizar el Servicio Social en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal "B" de la Secretaría de Gobernación, me percaté de que este proceso variaba dependiendo de las decisiones del director de esta área a pesar de las consecuencias que tendrían sobre el personal que se contrataría, estas decisiones fueron suplir las pruebas psicométricas en lápiz papel por una prueba en computadora y eliminar la realización de la entrevista a los candidatos evaluados por este Departamento, es justamente esta última observación la que da pie a este proyecto con la intención de elaborar una propuesta para que la entrevista sea incluida de manera definitiva, para hacer más eficiente el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en este Departamento.

## Objetivos

Describir las actividades desarrolladas durante el Programa de Servicio Social "Capacitación y Selección de Personal en SEGOB".

Elaborar una propuesta para promover la inclusión de la Entrevista dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Departamento "B" de la Secretaría de Gobernación, con el propósito de que sea un proceso homogéneo y eficiente.

# Uno

## Secretaría de Gobernación

### 1.1 Definición

El reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación (2006) nos indica que “Es una dependencia del poder ejecutivo Federal que tiene a su cargo el ejercicio de las atribuciones que le asignan las leyes, así como los reglamentos, decretos acuerdos, órdenes del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos”.

### 1.2 Misión

De acuerdo con Zepeda (1999) una misión debe cumplir con los siguientes criterios:

1. Ser clara, 2. Ser breve, 3. Especificar el negocio en el que esta inmersa la organización, incluyendo la mención de qué necesidades de los clientes se piensa atender, y quienes son los clientes primarios y las tecnologías primarias implicadas, 4. Enfoque de una ventaja estratégica, 5. Ser suficientemente amplia para que permita la flexibilidad de la implementación, 6. Reflejar los valores, las creencias y la filosofía organizacional, 7. Ser alcanzable, 8. Servir como fuente de energía y punto de referencia y 9. Servir como guía en la toma de decisiones.

A partir de la definición de este autor se entiende con mayor claridad la misión que tiene la Secretaría de Gobernación (SEGOB) que se encuentra descrita en el Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación (2006):

Contribuir a la gobernabilidad democrática y el desarrollo político de México a través de una buena relación del Gobierno Federal con los Poderes de la Unión y

los demás niveles de gobierno para garantizar la seguridad nacional, la convivencia armónica y el bienestar de los mexicanos en un Estado de Derecho.

### **1.3 Visión**

También Zepeda (1999) comenta que la visión de una empresa o institución consiste en imaginar el futuro que se desea para la organización y sentir el poder de conseguirlo al paso de los años. La visión esta en íntima relación con su futuro, mientras que la misión es el quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco tal situación aún inexistente, por lo tanto la visión genera la misión de una organización.

Con esta descripción que realiza el autor resulta sencillo comprender la visión de la Secretaría de Gobernación mencionada en su Reglamento Interior (2006):

Ser el motor principal para que México tenga una sociedad abierta, libre, plural, informada y crítica, con una sólida cultura democrática y una amplia participación ciudadana; reconociendo que el Estado de Derecho es la única vía que permite a los mexicanos vivir en armonía.

### **1.4 Estructura Organizacional**

La Secretaría de Gobernación para llevar a cabo las actividades que le competen y cumplir con sus atribuciones cuenta con una estructura organizacional en la que al frente se encuentra el titular de la misma, quien con el propósito de despachar los asuntos que le son conferidos se auxilia de:

#### *a) Servidores Públicos*

1. Subsecretario de Gobierno.
2. Subsecretario de Enlace Legislativo.

3. Subsecretario de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos.
4. Subsecretario de Población, Migración y Asuntos Religiosos.
5. Subsecretario de Normatividad de Medios, y
6. Oficial Mayor.

*b) Unidades Administrativas*

1. Coordinación General de Protección Civil.
2. Unidad para el Desarrollo Político.
3. Dirección General de Comunicación Social.
4. Unidad de Gobierno.
5. Unidad de Enlace Federal.
6. Unidad para la Atención de las Organizaciones Sociales.
7. Dirección General de Coordinación con Entidades Federativas.
8. Unidad de Enlace Legislativo.
9. Dirección General de Asuntos Legislativos.
10. Dirección General de Información Legislativa.
11. Dirección General de Cultura Democrática y Fomento Cívico.
12. Unidad de Asuntos Jurídicos.
13. Unidad para la Promoción y Defensa de los Derechos Humanos.
14. Dirección General de Compilación y Consulta del Orden Jurídico Nacional.
15. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal.
16. Dirección General de Asociaciones Religiosas.

17. Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía.
18. Dirección General de Medios Impresos.
19. Dirección General de Normatividad de Comunicación.
20. Dirección General de Programación y Presupuesto.
21. Dirección General de Recursos Humanos.
22. Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales.
23. Dirección General de Tecnologías de la Información.
24. Dirección General de Protección Civil.
25. Dirección General para el Fondo de Desastres Naturales.

## **1.5 Organograma**

Para representar de manera más clara la estructura de la SEGOB se presenta su organograma en el apéndice 3.

Para dar pie al marco que será un gran referente en posteriores capítulos se describirán los puestos que tuvieron mayor relevancia a nivel operativo en la realización del Servicio Social en la SEGOB.

### **1.5.1 Oficialía Mayor**

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (2005) la misión de la Oficialía Mayor es:

Contribuir al logro de los objetivos de la Secretaría mediante el apoyo oportuno a las áreas sustantivas con servicios que agreguen valor como diseño de estrategias, estructuras, reclutamiento, selección y retención de personal, sistemas, desarrollo de competencias, difusión de una cultura basada en valores, estilo de trabajo y el

apoyo con recursos financieros, materiales, humanos e informáticos, alineados a sus estrategias de operación y administrados en forma eficaz, eficiente, transparente, austera y honesta, y sus valores son:

- Foco en contribución al bien común.
- Integridad.
- Actitud de servicio.
- Anticipación.
- Excelencia.
- Liderazgo.
- Simplicidad.
- Rapidez.
- Mejora continua.
- Credibilidad y certidumbre.

De acuerdo al Reglamento interior de la SEGOB (2006) las funciones de la Oficialía Mayor relacionadas con el área de Recursos Humanos son:

- Establecer las políticas, normas, criterios, sistemas y procedimientos de carácter administrativo que deban regir en las unidades administrativas de la Secretaría, de conformidad con la política que determine el titular del Ramo;
- Designar y remover a su personal de apoyo, así como proponer, en los casos procedentes, el nombramiento y remoción de los servidores públicos de las unidades administrativas a su cargo;
- Conducir, con apoyo de la Unidad de Asuntos Jurídicos, las relaciones laborales de la Secretaría conforme a los lineamientos que al efecto establezca al titular del ramo, así como someter a su aprobación las Condiciones Generales de Trabajo de la dependencia y vigilar su cumplimiento;
- Acordar los sistemas de motivación al personal; otorgar los premios, estímulos y recompensas que se prevean en la ley y en las Condiciones Generales de Trabajo, así como aprobar la imposición y revocación, con base en las mismas y de acuerdo con los lineamientos que marque el Secretario, las sanciones por incumplimiento a las obligaciones laborales;
- Coordinar y apoyar la ejecución de los programas técnico administrativos de capacitación y actualización para el personal de la Secretaría;

- Mantener actualizado el escalafón de los trabajadores, promover su difusión y proponer al Secretario la designación o remoción, en su caso, de quienes deban representar a la Secretaría ante las Comisiones Mixta de Escalafón, Nacional Mixta de Seguridad e Higiene en el Trabajo y Mixta de Capacitación y Productividad;
- Acordar la expedición de los nombramientos de los servidores públicos de la Secretaría y sobre los movimientos del personal;
- Coordinar los trabajos, programas y estrategias para la innovación, el desarrollo y la calidad de los procesos y de la organización interna de la dependencia;
- Someter a la consideración del Secretario, las propuestas de cambios y las medidas técnicas y administrativas que mejoren el funcionamiento de la Secretaría, así como apoyar la actualización del Reglamento Interior de la dependencia;
- Establecer el sistema de orientación e información al público y la recepción de sugerencias.

Para conocer todas funciones de la Oficialía Mayor de acuerdo al Reglamento Interno de la SEGOB (2006) ver el apéndice 1.

## 1.5.2 Dirección General de Recursos Humanos

Continuando con la descripción de los elementos que tuvieron gran relevancia en el desarrollo de las actividades del Servicio Social es la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH) siendo parte de ella el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal "B", la DGRH es el órgano que regula directamente las decisiones y actividades relacionadas con la administración del personal de la Secretaría y por lo tanto es responsable de la calidad y eficiencia de los procesos que se llevan a cabo para administrar de manera adecuada los Recursos Humanos de esta Institución.

De acuerdo al *Reglamento Interno de la Secretaría de Gobernación* (2006) la DGRH tiene como misión: "Desarrollar el talento humano de la Secretaría de Gobernación para (de forma eficaz, eficiente, transparente, austera y honesta) apoyar oportunamente con las funciones de Recursos Humanos a las áreas sustantivas en el logro de sus objetivos y estrategias".

Y relacionadas al área de Recursos Humanos sus funciones son:

- Proponer, implantar y operar políticas, lineamientos y normatividad en materia de administración y desarrollo de personal;
- Definir, elaborar, emitir y promover sistemas y procedimientos en materia de reclutamiento, selección, contratación nombramientos, inducción, evaluación, remuneraciones, prestaciones, servicios sociales, motivación, capacitación, actualización y movimientos de personal, así como de medios y formas de identificación de los servidores públicos de la Secretaría;
- Diseñar, operar y administrar el Programa de capacitación, Adiestramiento y Desarrollo de Personal de la Secretaría, con base en las necesidades de las diferentes unidades administrativas, así como apoyar la operación de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Productividad de la dependencia;
- Participar en la formulación, instrumentación y evaluación, en materia de Recursos Humanos, de los programas regionales, sectoriales, especiales, institucionales y demás a cargo de la Secretaría;
- Emitir lineamientos y criterios técnicos en materia de organización, funcionamiento, modernización innovación, simplificación, desconcentración y descentralización administrativa de la Secretaría;
- Dictaminar y tramitar ante las autoridades competentes, las reestructuraciones, creaciones, modificaciones o eliminaciones orgánico-funcionales de las unidades administrativas y los órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría, así como gestionar las correspondientes a las entidades coordinadas;
- Dictaminar y difundir las estructuras ocupacionales y salariales de la Secretaría, así como establecer y aplicar las políticas y lineamientos de productividad de Recursos Humanos de la dependencia;
- Normar, integrar y mantener actualizado el Manual de Organización General de la Secretaría y normar y dictaminar los proyectos de manuales de organización, procedimientos específicos y servicios al público de las unidades administrativas y de los órganos administrativos desconcentrados de la misma, en coordinación con la Unidad de Asuntos Jurídicos, así como validar los de las entidades coordinadas; coordinar la integración de los manuales de servicios al público de la dependencia y establecer los lineamientos para su actualización;

Para conocer todas funciones de la Dirección General de Recursos Humanos de acuerdo al Reglamento Interno de la SEGOB (2006) ver el apéndice 2.

A continuación se describirán los órganos que tuvieron mayor relevancia en el desarrollo de las actividades del Departamento "B" de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que son las que influyen directamente y su relación laboral es constante. Esta descripción será a partir de las observaciones realizadas durante la realización del Servicio Social.

**Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal:** Es el elemento que cobra mayor importancia porque es el que regula directamente los procesos que se ejecutan en el Departamento "B" que fue donde se llevó a cabo la realización del Servicio Social. Esta subdirección se encarga de administrar, verificar y supervisar las actividades que llevan a cabo sus tres Departamentos (A, B y C) para reclutar y seleccionar al personal con mayores capacidades y habilidades de acuerdo al puesto a ocupar dentro de la Secretaría con el propósito de que realicen sus funciones con mayor eficiencia.

**Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal "A":** El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal "A" realiza el filtro correspondiente al personal que desea ingresar a laborar a la Secretaría de Gobernación por medio del Sistema del Servicio Profesional de Carrera y sus actividades se basan en la Ley del Servicio Profesional de Carrera.

De acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Secretaría de la Función Pública (2006):

El Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera depende del titular del Poder

Ejecutivo Federal, será dirigido por la Secretaría de la Función Pública y su operación estará a cargo de cada una de las dependencias de la Administración Pública, siendo los principios rectores de este sistema: la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género. Este sistema comprenderá, tomando como base el Catálogo de puestos, los siguientes rangos.

- a) Director General;
- b) Director de Área;
- c) Subdirector de Área;
- d) Jefe de Departamento; y
- e) Enlace.

Y el artículo ocho de la Ley del Servicio Profesional de Carrera describe que puestos son los que no comprenderá esta Ley:

Artículo 8.- El Sistema no comprenderá al personal que preste sus servicios en la Presidencia de la República, la Secretaría de Relaciones Exteriores, los rangos de Secretarios de Despacho, Jefes de Departamento Administrativo, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefe o Titular de Unidad y cargos homólogos; los miembros de las Fuerzas Armadas, del sistema de seguridad pública y seguridad nacional, del Servicio Exterior Mexicano y asimilado a éste; personal docente de los modelos de educación preescolar, básica, media superior y superior; de las ramas médica, paramédica y grupos afines, los gabinetes de apoyo, así como aquellos que estén asimilados a un sistema legal de servicio civil de carrera; y los que presten sus servicios mediante contrato, sujetos al pago por honorarios en las dependencias.

Es importante tener en claro las actividades que realiza el Departamento "A" y el fundamento que tiene para llevarlas a cabo, ya que los puestos que no evalúa este Departamento y pertenecen a las categorías de Libre Designación, Honorarios, Artículo 34 y Gabinete de Apoyo son evaluados por el Departamento "B" de Reclutamiento y Selección de Personal.

**Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal “B”:** En este Departamento son evaluados los candidatos que desean ingresar a laborar en la SEGOB, en donde los puestos a ocupar no están contemplados en el Servicio Profesional de Carrera y estos puestos se encuentran en las siguientes categorías: Libre Designación, Por honorarios, Por artículo 34 y Gabinete de Apoyo.

**Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal “C”:** Es el Departamento encargado de llevar a cabo la administración del personal que ingresa a la Secretaría para realizar el Servicio Social o prácticas profesionales, es el vínculo entre las instituciones académicas y la Secretaría y realiza el reclutamiento, la selección y el manejo de nómina.

# Dos

## Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal “B”

Este es el Departamento en donde se llevaron a cabo las actividades del Servicio Social y por tanto es el foco de atención en el que se establece la propuesta para la inclusión de la entrevista dentro de su proceso de Selección de Personal.

### 2.1 Funciones

Ya que no existe algún documento oficial que describa de manera estricta las actividades que realiza este Departamento, tomé como base el *Perfil de Puesto del Jefe de Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal “B” de la Secretaría de Gobernación (2008)* en donde se describen las actividades que debe realizar la persona que ocupe este cargo y lo complementé con las observaciones realizadas a lo largo de la prestación del Servicio Social, a continuación se enlistan las funciones de este Departamento:

1. Llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal de las unidades responsables y órganos desconcentrados de la Secretaría de Gobernación, para cubrir las plazas vacantes a las que no se les aplica la Ley del Servicio Profesional de Carrera.
2. Realizar los estudios socioeconómicos a candidatos a ocupar una vacante, para determinar si son recomendables o no de acuerdo a sus antecedentes laborales, académicos, socioeconómicos y personales.
3. Aplicar y evaluar a los candidatos mediante exámenes de conocimientos y psicométricos, para contribuir en la selección de candidatos que cubran los requisitos de las vacantes.

4. Comunicar los resultados de evaluaciones a las unidades administrativas y órganos desconcentrados, para continuar o suspender el proceso de ingreso de los candidatos de la secretaría.
5. Proporcionar la documentación de candidatos, a la Dirección de Administración de Personal, para procesar su ingreso a la Secretaría, con base en la normatividad y procedimientos internos.
6. Operar y actualizar la base de datos de candidatos, para obtener información que permita contar con la bolsa de trabajo en la Secretaría de Gobernación.
7. Gestionar la apertura de cuentas de nómina con la institución bancaria para hacer más eficiente el proceso de pago de nómina, tanto de personal de plaza federal como de honorarios.
8. Llevar a cabo los trámites de expedición de la Clave Única de Registro de Población.

## **2.2 Puestos a Evaluar**

Los puestos que evalúa el Departamento "B" son aquellos que se encuentran en estas cuatro categorías: Libre designación, Por Honorarios, Por Artículo 34 y Gabinete de Apoyo. A continuación se describen cada una de estas categorías

### **2.2.1 Libre Designación**

De acuerdo al *Diario Oficial de la Federación* (2005):

Son de Libre Designación aquellos puestos en los que por la naturaleza de sus atribuciones y en razón de que tienen a su cargo la realización permanente de actividades estrechamente vinculadas con la política interior, así como con la orientación de las relaciones políticas del Ejecutivo Federal con los demás Poderes

de la Unión, gobiernos de las entidades federativas y municipios, autoridades federales y locales, partidos y agrupaciones políticos y demás organizaciones sociales, y que en estas circunstancias, a fin de contribuir a la construcción de acuerdos políticos y consensos sociales que permitan preservar la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano, se requiere establecer un criterio que permita, bajo la responsabilidad de la Secretaría de Gobernación y previa justificación, definir esos puestos de manera excepcional como de libre designación, de tal suerte que se garantice que sus ocupantes desempeñarán sus funciones con la confidencialidad, reserva y atingencia que cada caso amerite.

Que las funciones inherentes al puesto, sin distinción de rango, impliquen de manera permanente la negociación, orientación o defensa de las políticas institucionales en el ámbito de la política interior y de las relaciones políticas del Ejecutivo Federal ante el Congreso de la Unión, sus Cámaras, la Comisión Permanente, los órganos o comisiones y los miembros de los mismos; así como ante las instituciones y organizaciones políticas, sociales y civiles, nacionales y locales, con motivo de procesos legislativos o de conflictos de impacto nacional o regional que puedan perturbar el orden público y que requieran la construcción de acuerdos políticos o consensos sociales para la solución pacífica de los mismos, a fin de mantener las condiciones de gobernabilidad democrática.

Estos puestos se nombran de libre designación y quedan fuera de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, por el tipo de asuntos que manejan se requiere de personal de confianza, en esta categoría de puestos el jefe de la Unidad es quien propone al menos dos candidatos para cubrir el puesto, el Departamento de Reclutamiento y Selección "B" los evalúa y le hace saber el resultado a la unidad que requirió del proceso.

### 2.2.2 Honorarios

A partir de la definición que brinda la *Ley del Servicio Profesional de Carrera* (2006) Se puede concluir que los puestos de Honorarios son aquellos de creación extraordinaria y que por sus características no están en el listado de Plazas

Federales ya que únicamente serán ocupados por sólo unos meses ya sea por cubrir a un empleado que pidió permiso de faltar por alguna incapacidad o bien para cubrir un puesto que ha sido creada por exceso de trabajo. Este tipo de puestos se manejan en diversas instituciones y son aquellos en los que el personal está contratado por un tiempo o proyecto determinado y una vez concluido la empresa no adquiere ninguna obligación para renovar su contrato.

### 2.2.3 Artículo 34

De acuerdo a la *Ley del Servicio Profesional* (2006):

Pertencen a esta categoría los casos excepcionales y cuando peligre o se altere el orden social, los servicios públicos, la salubridad o el ambiente de alguna zona o región del país, como consecuencia de desastres producidos por fenómenos naturales, por caso fortuito o de fuerza mayor o existen circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, los titulares de las dependencias o el Oficial Mayor respectivo u homólogo, bajo su responsabilidad, podrán autorizar el nombramiento temporal para ocupar un puesto, una vacante o una plaza de nueva creación, considerado para ser ocupado por cualquier servidor público, sin necesidad de sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección a que se refiere esta Ley. Este personal no creará derechos respecto al ingreso al Sistema.

Una vez emitida la autorización deberá hacerse de conocimiento de la Secretaría en un plazo no mayor de quince días hábiles, informando las razones que justifiquen el ejercicio de esta atribución y la temporalidad de la misma.

Son de artículo 34 aquellos puestos en los que por la importancia del cumplimiento de sus funciones en el desarrollo de la política de la Secretaría es indispensable que alguien despache y mantenga al día la resolución de los asuntos correspondientes.

Una vez que el candidato seleccionado ya esta ocupando el puesto, la unidad administrativa a cargo cuenta con treinta días naturales para publicar la

convocatoria correspondiente y comenzar el concurso para cubrir esa plaza de manera formal, ya que el candidato que ha cubierto esta plaza será de manera temporal y por un plazo no mayor a diez meses, cabe mencionar que la persona que ocupa temporalmente este puesto, de cumplir con los requisitos de la convocatoria publicada, puede participar en el concurso para ocupar el puesto de manera formal y de acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera (2006)

#### **2.2.4 Gabinete de Apoyo**

De acuerdo con la *Ley del Servicio Profesional de Carrera* (2006):

Es la unidad administrativa adscrita a los Secretarios, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Titulares de Órganos desconcentrados y equivalentes para desempeñar un cargo o Comisión en las secretarías particulares, coordinaciones de asesores, coordinaciones de comunicación social y servicios de apoyo, de cualquier nivel de conformidad con el puesto autorizado. Los servidores públicos que formen parte de los Gabinetes de apoyo serán nombrados y removidos libremente por su superior jerárquico inmediato.

Es todo aquel personal que soliciten los jefes inmediatos con el fin de apoyar en el eficaz desarrollo de sus funciones y sustentando en todo momento las razones por las cuales requieren de la cobertura o creación de éstas plazas, en otras palabras, es el equipo inmediato de trabajo del cual elige rodearse el Jefe que solicita la contratación de este personal.

### **2.3 Proceso de Selección de Personal del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal “B”**

Para explicar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de este Departamento, durante la realización del Servicio Social, lo dividí en tres etapas, las principales diferencias radican en que en la primera etapa se realizaban

pruebas psicométricas en lápiz papel y se complementaban con la entrevista, en la segunda el proceso se realizó sin la entrevista, es decir, se tomaron en cuenta únicamente el perfil de puesto, el estudio sociolaboral y las pruebas a lápiz papel y durante la tercera etapa se cambiaron las pruebas en lápiz papel por una prueba sistematizada en computadora y se canceló la realización de la entrevista. A partir de la observación realizada durante la realización del Servicio Social en el Departamento "B", a continuación se describe el procedimiento realizado en cada una de esas tres etapas.

#### **Procedimiento de la primera etapa del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal:**

1. La Unidad administrativa avisa al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal "B" que necesita cubrir una vacante, la unidad propone un mínimo de dos personas para ser evaluadas.
2. El Departamento "B" agenda a los candidatos y le comunica a la unidad la fecha en la que los recibirá y los documentos con los que deben presentarse.
3. El candidato se presenta en la fecha señalada en la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Gobernación y es recibido en la sala indicada para ello.
4. Se le dan indicaciones para el llenado y revisión de documentos, y evaluación de inteligencia y personalidad, a través de una batería de pruebas de lápiz papel previamente determinada dependiendo las características del candidato y el nivel del puesto (operativo, medio o superior).
5. Realización de la entrevista.
6. Calificación de la batería de Pruebas Psicométrías.
7. Envío de documentos a la empresa que realizará el estudio socio laboral del candidato. Se investiga el historial personal, familiar y laboral del candidato, una vez analizados se establece el resultado, y la empresa maneja únicamente dos

tipos de resultados: Recomendable o No Recomendable; el primer resultado se establece cuando las referencias resultaron positivas y verdaderas de acuerdo a los datos que proporciono previamente el candidato; y el segundo cuando las referencias resultaron inciertas o inconsistentes.

8. Recepción de estudio socio laboral.

9. Obtención del resultado mediante la comparación y contraste de las pruebas, la entrevista y el estudio socio laboral con el perfil del puesto.

10. Se concluye el resultado (Recomendable o No Recomendable).

11. El Departamento elabora el oficio que contiene el resultado de las evaluaciones de sus candidatos, este oficio además de estar dirigido a la Unidad administrativa también va dirigido a la Dirección General de Plazas y Presupuestos, para que en caso de que alguno de los candidatos fuera contratado esta Dirección ya tiene el antecedente de que el candidato cumple con el perfil, y de no ser contratado la Dirección archiva este oficio para posibles trámites en el futuro.

12. Una vez que la Unidad Administrativa es informada del resultado se prosigue a la entrevista de los candidatos que fueron recomendables con el jefe de la Unidad, y al terminar las entrevistas éste decide que candidato es el que ocupará el puesto.

13. Se procede a la contratación del candidato.

Cabe mencionar que en este proceso la evaluación tiene una vigencia de seis meses a partir de la fecha en que el candidato las resolvió, es decir si un candidato no aprobó alguna de las pruebas puede volver a presentarse seis meses después para ser reevaluado, también esta vigencia se lleva a cabo cuando un empleado es promovido a petición del Jefe de la Unidad, en el caso de las reevaluaciones que tengan como antecedente una evaluación vigente el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal únicamente hace un contraste del primer perfil del candidato con la del puesto para el cual esta

participando y se le informa al área correspondiente si el candidato es o no recomendable.

### **Procedimiento de la segunda etapa del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal:**

En esta etapa las pruebas psicométricas son desplazadas por una batería sistematizada a computadora, esta batería incluía dos pruebas que tenían por nombre "Trabajo en Equipo" y "Orientación a Resultados", cabe mencionar que en repetidas ocasiones traté de indagar acerca del origen, así como las fuentes bibliográficas de las cuales se hizo uso para su elaboración ya que esta batería fue propuesta y piloteada por la directora del área de Reclutamiento y Selección, pero dicha información fue negada argumentando que su manejo era estrictamente confidencial, al notar esta anomalía en la redacción y aplicación de esta prueba, algunos candidatos presentaron quejas ante la Secretaría de la Función Pública siendo este el organismo regulador de las actividades que desarrollan las Secretarías de gobierno, durante la intervención de la Secretaría de la Función Pública se nos comunicó que dichas pruebas no tenían validez y fueron creadas a petición de funcionarios de la SEGOB con el propósito de favorecer la contratación de ciertas personas promoviendo tráfico de influencias y así burlar de "forma legal" los reglamentos establecidos por la SEGOB y vigilados por la Secretaría de la Función Pública.

En esta segunda etapa comenzaba a desvirtuarse la función del Departamento "B" ya que existía confusión respecto a las pruebas que debían ser aplicadas y los aspectos que cada prueba evaluaba.

### **Procedimiento de la Tercera Etapa del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal:**

Al final de la segunda etapa el contacto con el candidato era menor comparado con la primera etapa, en esta última etapa el vínculo entre seleccionador y candidato quedando limitado a intercambiar información respecto al llenado y entrega de documentos.

En esta etapa el resultado de si un candidato era o no recomendable únicamente se hacía a través del contraste de la batería computarizada y la evaluación socio laboral con el perfil del puesto.

El personal del área de Reclutamiento y Selección de Personal y candidatos inconformes por el resultado de su evaluación reportaron dicha anomalía a la Secretaría de la Función Pública y ésta intervino para verificar que este proceso fuera homogéneo y válido a ojos de la sociedad basado en los estatutos de la SEGOB y de la Secretaría de la Función Pública, sin embargo el aspecto al que fundamentalmente prestó atención fue al de la batería computarizada y después de esta intervención inmediatamente se comenzó a aplicar la batería que estaban utilizando las demás secretarías en su proceso de selección de personal relacionado al Servicio Profesional de Carrera, quedando fuera de sus propósitos el Departamento de Reclutamiento y Selección "B" que evaluaba a todo aquel personal que no fuera previsto por la Ley del Servicio Profesional de Carrera, de este modo la entrevista no fue un factor que dicha Secretaría haya tomado en cuenta con el propósito de hacer ambos procesos, tanto el del Departamento "A" y el del "B" homogéneos y válidos.

Es por esta razón que en este informe la principal intención es lograr que el proceso de Reclutamiento y Selección sea lo más homogéneo posible y una de las propuestas es que la entrevista sea incluida dentro de dicho proceso ya que hasta ese momento las baterías proveían de información acerca de la inteligencia, aptitudes y personalidad del candidato, y el estudio socio laboral abarcaba estos factores pero de forma neutra, únicamente para contrastar la información vertida por el candidato en la solicitud de empleo y es en este punto en donde el candidato a conveniencia propia incluye o no datos para que el seleccionador no se percate de áreas problemáticas en donde el candidato este ocultando información, es decir, el estudio socio económico resulta insuficiente para establecer la condición actual de un candidato.

Mientras se realizó la entrevista se observó que era una herramienta realmente útil, ya que la información obtenida a través de la solicitud de empleo y en

ocasiones completada con el curriculum era contrastada y comprobada durante la entrevista ya que es un espacio adecuado para contrastar y recabar la información necesaria sobre el candidato; en repetidas ocasiones los candidatos preferían no hacer mención acerca de empleos en los que su salida se vio envuelta en diversas problemáticas: ya sea con la empresa, con el jefe inmediato o con los mismos compañeros de empleo, en otras el candidato no hacía referencia acerca de alguna incapacidad física que le impediría o le favorecería para llevar a cabo sus funciones, en el aspecto familiar omitían información sobre tener otra familia por temor a ser descubiertos por su actual conyugue o bien no mencionaban el total de hijos porque creían que ese era un aspecto decisivo respecto a su contratación, algunos otros fingían sobre su dirección actual colocando el de algún familiar ya sea porque esa dirección era la que quedaba más cerca del empleo o bien porque la casa en la que habitaba era rentada y tenía deudas pendientes; este y otros factores dejan notar que los candidatos no se muestran al cien por ciento tal cuales son y este tipo de cuestiones como ocultar información resultan en gran manera desfavorables para el candidato ya que quizá este ocultando más información, como problemas legales que pongan en duda su calidad moral.

Resulta claro que la entrevista es un elemento vital, además de que a lo largo de la duración de la entrevista el candidato tiene un cierto tiempo para mostrarse tal cual es y mediante las características que posee demostrar que es el candidato adecuado para el puesto, pero también es el momento idóneo en el que el seleccionador analiza el lenguaje verbal y no verbal, la postura y la información que expresa el candidato, con el propósito de establecer un resultado al término de la entrevista y así tener mayores elementos para llevar a cabo el contraste y la comparación con las demás herramientas de Selección de Personal.

# Tres

## Reclutamiento Y Selección Técnica de Personal

### 3.1 Introducción

Todas las empresas necesitan el capital humano para llevar a cabo sus actividades, ya sea en forma de trabajo físico, intelectual, afectivo y social. Esta energía humana no puede pertenecer por sí sola a la empresa, es necesario atraerla. Las personas, como las empresas, son dinámicas manteniéndose en el cambio, y siempre se tendrá la necesidad de integrar a nuevas personas a la empresa, sucediendo esto por diversos motivos, por el inevitable paso del tiempo ya que el ser humano posee un ciclo de vida, por enfermedad o accidente, o simplemente por la búsqueda de la independencia, en el caso de las mujeres en ocasiones será por el deseo de ser partícipes activos en la educación de sus hijos y querer compartir más tiempo con ellos.

Es entonces, cuando a través de la implementación sistematizada de un sistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, se logra contratar a personal adecuado para el puesto adecuado a un costo razonable con la probabilidad (comparado con un proceso empírico) de que los empleados que han sido seleccionados, tengan éxito en su labor. Además de que se obtiene el beneficio de reducir los índices de rotación, de faltas y de probabilidad a renunciar, comparado con los resultados de los que fueron seleccionados a través de un deficiente proceso, evitando atraer a personal mal seleccionado, descontento con su empleo o con la empresa.

La evaluación de las habilidades y los atributos de las personas son fundamentales para la selección y colocación del personal, para la capacitación y el desarrollo, para el establecimiento de planes de vida y carrera, entre otras. Es

fundamental la determinación de la congruencia entre el trabajo y la persona, sin embargo no es una tarea sencilla ya que las habilidades como intereses, valores y estilos de comportamiento no son elementos con una realidad en donde la evaluación tenga patrones de medida concretos. Cada ser humano posee un conjunto de habilidades, aptitudes y estilos de personalidad pero en distinto grado. Por lo tanto las habilidades forman parte de las competencias y evidentemente éstas influyen en el desempeño. Entonces en la Selección de personal se procura predecir cuáles candidatos poseen las competencias (conocimientos, experiencias, habilidades, valores y estilos de vida) necesarias para alcanzar el desempeño esperado por la empresa.

El reclutamiento de personal se refiere al procedimiento utilizado con el propósito de atraer a los candidatos más adecuados hasta la empresa u organización. Cabe mencionar que el mejor reclutamiento es el paso previo a la Selección, es decir, se le puede considerar una preselección ya que se hace uso de las fuentes ya sea internas o externas estableciendo los requisitos del perfil para ocupar el puesto actuando como un filtro para que las personas que acudan a la empresa sean las mas adecuadas y que cumplen con los requisitos apeándose a las necesidades del puesto.

Zepeda (1999) comenta que un reclutamiento es bueno cuando se utilizan los medios adecuados y se proporciona la mayor cantidad de información acerca del perfil requerido para ocupar el puesto, con la intención de descartar desde un inicio a aquellos candidatos que no cubren requisitos para ocupar el puesto, a partir del buen desempeño de este proceso se estará ahorrando tiempo, porque lo que interesa es cubrir una vacante con un candidato adecuado y en la menor cantidad de tiempo, mencionando que un buen reclutamiento no es aquel que atrae a decenas de candidatos, sino aquel que atrae sólo a unos cuantos que cumplen con las características que se asemejen lo más posible a nuestro perfil. Y con esto la institución también se verá beneficiada ya que la incorporación del personal que entrará a laborar será en poco tiempo y será el más adecuado, logrando que su incorporación a sus labores cotidianas sea de manera rápida.

Se puede concebir al Reclutamiento y Selección de Personal como una predicción, tomando como base una serie de datos (y dentro de ciertos márgenes de error), el alto desempeño en el trabajo; cuáles candidatos poseen las competencias (conocimientos, experiencias, habilidades, valores y estilos de personalidad) necesarias para alcanzar el desempeño esperado por la empresa. Para este propósito se emplean diversos instrumentos de evaluación a fin de compararlos con los criterios de desempeño de la organización.

### **3.2 Definición**

Grados (2003) comenta que la selección de personal es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, ésta se lleva a cabo en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante. Y la evaluación de los candidatos debe de hacerse contemplando los siguientes aspectos: experiencia laboral, trayectoria académica y Aspectos psicológicos.

Por su parte Guth (2004) afirma que el sistema de reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos es el conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer, de manera oportuna y a un costo adecuado, de personal calificado a una organización, buscando un equilibrio justo entre las necesidades de los trabajadores y de la empresa. La Selección de Recursos Humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con la de otros, con el objetivo de elegir al mejor para cubrir la vacante en una empresa.

Para que este proceso funcione de manera óptima, debe ser llevado a cabo por profesionales calificados, además la empresa y los candidatos deben de conocer el procedimiento de selección que se implemente, para llevar a cabo una buena decisión respecto a que candidato debe contratarse; es necesario reunir la mayor y mejor información posible sobre cada uno de los aspirantes, de esta manera y

con un preciso análisis, la conclusión será la acertada.

Para saber si un sistema de reclutamiento y selección esta brindando buenos resultados, existen tres aspectos que nos ayudaran a darle respuesta a esta incógnita que son: costo, tiempo y efectividad; y con esto me refiero a analizar si los trabajadores que han sido contratados han sido con el menor costo y en el menor tiempo posible y si estos trabajadores permanecen en la empresa de manera satisfactoria, tanto para la empresa, como para ellos mismos por un largo período; si es así de acuerdo con el autor, entonces se ha logrado el éxito.

### 3.3 Proceso

Según las aportaciones de Zepeda (1999) el proceso de Selección de Personal está conformado por 17 pasos:

1. Vacante.
2. Requisición de personal.
3. Perfil del puesto.
4. Reclutamiento.
5. Presolicitud.
6. Solicitud.
7. Entrevista inicial.
8. Exámenes psicométricos.
9. Exámenes de aptitudes.
10. Entrevista especializada.

11. Examen médico.
12. Estudio socioeconómico.
13. Contratación.
14. Inclusión en la nómina.
15. Alta ante las autoridades.
16. Preparación de su vinculación total.
17. Integración al desarrollo.

Este autor también comenta que en algunas Organizaciones el proceso no se lleva a cabo por completo, en ocasiones por conveniencia y en algunas otras por ignorancia, en otros casos el orden del proceso varía dependiendo sus necesidades e intereses.

Guth (2004) argumenta que el número de pasos para seleccionar Recursos Humanos, así como su secuencia, varía tanto de empresa a empresa como de puesto a puesto. El mejor no es el que contenga más elementos, sino el que sirva más dentro del propio contexto y realidad de la organización, por lo tanto el elegir entre un proceso u otro es una decisión que debe asumir y corresponder al Departamento de Recursos Humanos de cada compañía.

A continuación se explicarán los primeros once elementos mencionados por Zepeda (1999) ya que son los que se considera fundamental definir para comprender el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, además de que a partir del paso 13 nos refiere que a hacer una vez que el candidato es contratado, a lo largo de la explicación se irán comentando las aportaciones que han hecho Grados (2003), Richino (2000), French (1998), Schultz (1985), Muchinsky (1994) y Ramírez (1993) con el propósito de hacerla más completa y enriquecida.

**1. Vacante:** Es el puesto que se encuentra disponible y constituye el disparador.

Las razones por las que se puede tener un puesto vacante son: por la creación de un nuevo puesto ya sea de forma temporal o eventual para cubrir alguna necesidad de la empresa, un ejemplo de esto podría ser por cubrir a algún empleado en período vacacional o por permiso, para la realización de un proyecto en particular; por la transferencia, promoción o salida de algún empleado.

**2. Requisición de personal:** Una vez que se tiene la vacante, el Departamento a cargo del puesto disponible informa al área de Recursos Humanos para que se encargue de buscar al candidato adecuado, este proceso se formaliza a través de un documento solicitud en el cual el responsable del área solicita que la plaza que está disponible sea autorizada y cubierta. La requisición debe contar con los datos claros del puesto: sexo, años de experiencia, edad, habilidades específicas.

Este documento es de vital importancia ya que le permite al Departamento de Recursos Humanos tener un control acerca de cuantas vacantes se están manejando en ese momento y también el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo empleado. Una vez que la plaza está disponible es una excelente oportunidad para que el área reconsidere las conductas y el resultado que se espera de ese puesto y, sería oportuno que estas observaciones se realicen en la requisición y de no ser así, al menos que estas modificaciones sean tomadas en cuenta como requisitos del perfil.

Cuando existe dentro de la Organización alguna vacante disponible, ya sea porque hubo la necesidad de prescindir de los servicios del anterior trabajador por incompetencia, debido a que es un área de nueva creación o simplemente a que las cargas de trabajo se incrementaron por ser una temporada en que las demandas del servicio o producto son fuertes, es necesario iniciar una ardua y planificada labor en donde el área de Selección de Personal, buscará al candidato más idóneo, con base en los requerimientos que el mismo puesto exige. Para lograr tal fin, es imprescindible que se tenga como punto de partida, claridad absoluta acerca del tipo de candidato que se desea contratar y por tal motivo, es básico revisar a detalle la requisición de personal, para saber cuáles van a ser las fuentes de reclutamiento que se van a utilizar y todavía más significativo resulta el

hecho de estar en comunicación estrecha con el jefe, para darle una continuidad a lo que implica el proceso. Este factor resulta importante, en la medida que permite una corresponsabilidad con el área solicitante del servicio y brinda además la oportunidad de conocer el tipo de liderazgo que tiene al mando, como también la dinámica de trabajo en la que se involucrará el trabajador, lo cual facilita la búsqueda, porque el punto de partida es una base sólida en donde se tiene conocimiento del clima organizacional dentro de la empresa y el clima en el que se encuentra el puesto a cubrir.

**3. Perfil del puesto:** El Departamento de Recursos Humanos al recibir una requisición, deberá elaborar el perfil psicológico perteneciente al puesto a cubrir de acuerdo con las necesidades de la empresa, en ocasiones las empresas cuentan con dicho documento debido a que tiene sus puestos tipo. El perfil de puesto debe ser realista para no caer en exageraciones esperando un empleado superdotado que tenga la misión de cubrir las deficiencias dentro del sistema de la empresa. Este perfil debe ser elaborado tomando como base la determinación de los procesos y procedimientos de trabajo en que interviene el puesto identificando la información que requiere esta posición, las relaciones que establece con otros puestos áreas, incluyendo también los objetivos y resultados a alcanzar.

Zepeda (1999) menciona que es fundamental basarse en el perfil del puesto, ya que es de gran ayuda para disminuir costos por rotación de personal, debidos a la falta de adaptación del empleado a las condiciones del trabajo. Además son una clara muestra de la verdadera preocupación de la organización por cada empleado que se incorpore a ella. Sin embargo, según comenta este autor, la razón más importante para dedicar tiempo a este proceso es el tomar en cuenta que las personas son el elemento más importante con el cual cuenta la empresa y es el que causa un mayor impacto en cualquier organización por encima de las grandes tecnologías.

Por tal motivo, el tiempo que se ocupe en la selección del personal no será tiempo gastado, sino será tiempo invertido para el beneficio y desarrollo de la Organización. Y es en este paso en el que es conveniente considerar si un

candidato es viable o no para el puesto para el cual está participando o bien su perfil corresponde a otro puesto dentro de la empresa.

Grados (2003) define al puesto como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal e implica dos elementos esenciales que son:

- a) Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.
- b) Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar eficientemente su labor.

Richino (2000) enuncia que el puesto es el lugar asignado a la tarea o función. La función del sector consiste en buscar personas para realizar determinadas tareas, es decir para resolver los problemas inherentes a esa tarea. El puesto el término comúnmente asignado a ese conjunto de elementos integrados por:

1. Problemas a resolver.
2. Tareas a realizar.
3. Rol a cubrir.
4. Posición dentro de la estructura formal.
5. Características culturales de la organización.

También French (1998) comenta que las descripciones de puesto son por lo regular resúmenes de una a dos páginas de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto y que constituyen parte de las expectativas del papel relativo de este puesto. El mismo autor hace referencia de que la base real para una descripción de puestos puede variar desde una imagen mental por parte del empleador hasta una investigación y un análisis elaborado del puesto por medio de observaciones, entrevistas, cuestionarios e incidentes críticos.

Analizar un puesto de trabajo según Schultz (1985: 72) comprende "describir en

términos específicos, la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo. Incluye información sobre equipo o instrumentos que se utilizan durante las operaciones, aspectos esenciales del puesto como los peligros, comprende también la escolaridad y adiestramiento, la escala de salarios y otros aspectos”.

**4. Reclutamiento:** Es el proceso mediante el cual la empresa atrae a los mejores candidatos y posteriormente seleccionar al más adecuado para cubrir el puesto, para llevar a cabo este proceso es común recurrir a dos tipos de fuentes, ya sean las internas o externas a la organización. Las fuentes internas son:

- Los propios empleados que están interesados en ocupar otra posición en pro de su desarrollo profesional.
- Los familiares, amigos y conocidos de los empleados.
- El sindicato.

Las fuentes externas son:

- Las bolsas de trabajo a cargo de instituciones gubernamentales, empresariales, públicas o privadas, incluyendo también a aquellas que se ubican en internet.
- Los grupos de intercambio entre empresas.
- Las universidades y las instituciones de enseñanza técnica y superior.
- Las empresas especializadas en el ramo, incluidos los head hunters (despachos especializados encargados de localizar candidatos potencialmente interesantes para la empresa).
- La sociedad en general.
- Avisos en la entrada de la empresa.

Cabe mencionar que recientemente algunas empresas han optado por el método

del *out sourcing*, que consiste en la contratación de un proveedor externo con el propósito de que asuma la operación y el riesgo de la contratación del personal, de tal forma que la organización no tenga ninguna responsabilidad legal con el personal que labora bajo estos términos, por lo tanto este personal queda en calidad de empleado del *out sourcing* actuando como un proveedor de algún servicio en la organización.

**5. Presolicitud:** Es un documento que permite darnos una idea en general acerca del perfil del candidato y por tanto establecer si es o no viable para el puesto. Los datos que contiene son los de identificación del candidato; este elemento se emplea en las empresas con el propósito de filtrar con mayor rapidez a los candidatos ya que el personal de Recursos Humanos tan sólo emplea un par de minutos para saber si el candidato es o no viable para la plaza; además de la rapidez de filtración, otra ventaja que nos proporciona la presolicitud es la economía de tiempo para el seleccionador y también es un ahorro de tiempo para el candidato ya que de no cumplir con los requisitos, en ese mismo momento se le agradece su tiempo y su participación en el proceso, la presolicitud es esencialmente valiosa en el caso de las organizaciones que resultan en gran manera atractivas para los candidatos ya que de esta forma se filtran candidatos desde el comienzo del proceso.

**6. Solicitud:** Este documento es llenado una vez que el seleccionador ha comprobado que cumple con las características generales del perfil del puesto, la solicitud ayuda a obtener los datos complementarios del candidato y sirve de guía para la realización de la entrevista. En esencia la solicitud de empleo es un cuestionario estructurado que contiene la siguiente información:

- Datos personales (nombre, edad, sexo, peso, estatura, estado civil, dirección, teléfono).
- Datos escolares.
- Experiencia ocupacional.

- Datos familiares.
- Referencias personales.
- Referencias laborales.

Dependiendo de la organización y del puesto, el área de Recursos Humanos puede complementar la solicitud de empleo pidiéndole al solicitante que presente su curriculum vitae y en este documento además de incluir sus datos personales el solicitante incluye aspectos relacionados con su experiencia laboral, como: responsabilidades, logros, puestos ocupados, razones de cambio de empleo, posición en el organigrama de la empresa describiendo la ubicación de su puesto y de sus superiores, entre otros elementos.

**7. Entrevista inicial:** El propósito de esta entrevista es profundizar sobre la información general del candidato, en particular lo relacionado con su formación académica, su entorno familiar, su opinión acerca de sus anteriores empleos, también se indaga sobre sus intereses y valores con el propósito de saber si van de acuerdo con los que posee la organización; en este paso el seleccionador brinda al candidato un panorama general acerca del puesto en cuestión, comentándole los horarios, responsabilidades, personal al que reportaría, personal que estaría a su cargo, ubicación física, todo esto para que el candidato a partir de lo comentado decida si le interesa o no el puesto que está ofreciendo la Organización.

Grados (2003) comenta que en la entrevista inicial existen 10 preguntas básicas:

1. Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad.
2. Experiencia laboral: empleos anteriores, resultados o logros obtenidos (ascensos, fechas de entrada y salida, salarios al inicio y al final).
3. Motivos de salida de cada empleo.
4. Habilidades o conocimientos generales que posee.

5. Puesto deseado.
6. Sueldo deseado.
7. Datos familiares: nombres de padres, hermanos, personas con quién vive.
8. Pasatiempos.
9. Referencias personales y laborales.
10. Metas: a corto, mediano o largo plazo en cualquier aspecto, ya sea a nivel personal, profesional, laboral, académico o cualquier otro.

La entrevista además de permitirnos obtener información acerca del candidato, es el momento oportuno en el cual el entrevistador realiza un registro observacional acerca de la conducta del candidato a lo largo del desarrollo de la entrevista.

**8. Exámenes psicométricos:** Las técnicas de selección de personal son los elementos que complementan las pruebas psicométricas y hacen que el proceso de Selección de Personal sea aún más confiable, ya que nos ayudan a establecer el resultado contrastándolo y complementándolo con las pruebas.

Schultz (1985) menciona que es tarea del psicólogo escoger o idear las pruebas de selección más adecuadas e investigar si las pruebas que se están aplicando garantizan el éxito de la selección de personal”.

Ramírez (1993: 35) “los tests son considerados como métodos científicos de medida de las diversas reacciones del individuo, basadas en leyes generales ampliamente comprobadas con anterioridad, a través, de las cuales se intenta determinar aspectos concretos de la personalidad”.

Por tal motivo, es importante sustentar el trabajo que se realiza en la práctica cotidiana, con herramientas que tienen un precedente científico y estadístico en donde el entrevistador pueda apoyarse para defender su labor y más importante aún, con la finalidad de mejorar y agilizar su trabajo.

Grados (2003) menciona que la etapa más importante de selección es la

evaluación psicométrica, ya que en ella se reúne información sobre la capacidad intelectual y emocional del candidato, esta debe de seleccionarse tomando en cuenta elementos como el nivel del puesto, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Normalmente los puestos se dividen en tres niveles: obrero u operativo, mandos intermedios y nivel ejecutivo o gerencial.

Por lo general una batería de pruebas psicológicas contiene la evaluación de los siguientes factores:

- **Inteligencia:** hace referencia a la medición de la capacidad para resolver situaciones del entorno a través de los siguientes factores: Factor General de la inteligencia y factores específicos de la inteligencia (análisis, síntesis, nivel de pensamiento, etc.).
- **Habilidad:** se refiere a la medición de las capacidades más desarrolladas como la comunicación oral o escrita, negociación, etc.
- **Personalidad:** Se evalúan los factores de afrontamiento ala vida de la persona.

Los exámenes psicométricos son una valiosa herramienta para realizar la selección de personal ya que brindan información confiable acerca del nivel de inteligencia, las habilidades y personalidad del candidato, estos exámenes son de gran importancia y ayudan a complementar los datos obtenidos a partir de la entrevista, el estudio socioeconómico y la evaluación técnica.

9. **Evaluación Técnica:** Los exámenes de aptitudes tiene por objetivo verificar si el candidato posee alguna aptitud especifica que se considere indispensable para el correcto desempeño del puesto.

Esta evaluación puede incluir exámenes de destreza en el uso y manejo de programas computacionales, operación de máquinas o vehículos, realización de actividades mentales, operaciones aritméticas. Cabe mencionar que todo puesto requiere de ciertos conocimientos o conductas para ser desempeñado

adecuadamente. A los conocimientos adquiridos en un plantel educativo o institución se le denomina preparación académica; a los adquiridos en empleos anteriores se le conoce como experiencia; Por lo tanto el psicólogo a cargo del proceso de selección, evalúa dichos conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él elabora; el diseño del instrumento de medición y la integración son responsabilidad del psicólogo. La evaluación técnica debe llevarse a cabo antes de la psicológica, para lograr un ahorro de tiempo y costos, ya que no posee algún beneficio a la empresa evaluar a algún candidato que no cumple con los requisitos técnicos del puesto.

Algunos profesionales de Selección de Personal se quedan en la primera etapa, es decir, únicamente se quedan con la información que les proporciona la entrevista inicial, sin considerar o quizá ni conocer la información que proporciona la entrevista profunda o especializada para tomar la decisión de si el candidato es el adecuado.

En algunas ocasiones esta evaluación técnica se lleva a cabo durante la entrevista a través de preguntas encaminadas obtener información acerca de su experiencia laboral, tales como que herramientas, programas, instrumentos ocupa o sabe manejar para cumplir las funciones que le son encomendadas.

**10. Estudio socioeconómico:** Una vez que el candidato a pasado las anteriores etapas, es momento de verificar de manera directa las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante, corroborándose los datos proporcionados con anterioridad por el candidato en la presolicitud, solicitud y entrevista, también permite conocer su nivel socioeconómico, sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, sus referencias laborales, así como las personales, estos factores se indagan con el objetivo de constatar que el candidato haya laborado en las empresas que menciona averiguando salario, motivos de salida, valores, capacidades y relaciones con personal con compañeros de trabajo ya sea con superiores o subordinados. En esta etapa se realiza una visita domiciliaria para observar el entorno familiar, llevando a cabo un registro de su situación económica, propiedades, inversiones y deudas.

Esta investigación en ocasiones es llevada a cabo por el personal de Recursos Humanos, pero generalmente las empresas lo hacen a través de despachos u organizaciones dedicados a esta actividad, ya que el área de estudios socioeconómicos requiere de inversión de tiempo y de personal y de costos. El estudio socioeconómico es de gran importancia, aunque aún su uso no esta tan difundido en las organizaciones del país, porque permite filtrar de manera tajante para que las personas que serán parte del personal de la empresa sean honestas y así librarse de posible o probables maleantes.

**11. Examen médico:** Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización. Este aspecto nos puede ayudar a prevenir sorpresas desagradables, como contratar a personas que ingresan casi inmediatamente a tratamientos médicos prolongados que no les permite cumplir con regularidad las tareas del puesto, o individuos que llegan a la organización con malestares físicos crónicos que a largo plazo pueden ser consideradas como enfermedades de trabajo y esto puede significar para la empresa un impacto en costos.

Este aspecto ha sido considerado como una discriminación, ya que muchas empresas se sirven de este instrumento para no contratar a personas con enfermedades que requieran de constante tratamiento médico o bien a mujeres embarazadas y es por esta razón que es considerado un instrumento ambivalente ya que mientras muchos lo utilizan como un instrumento para completar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal otros lo utilizan para discriminar de acuerdo a las políticas de la empresa y por tanto llevando a cabo una violación a los derechos humanos, ya que por ninguna razón una persona con alguna enfermedad o bien alguna mujer embarazada puede ser discriminada para ocupar un puesto de trabajo simplemente por estar en estas condiciones.

# Cuatro

## La Entrevista

Uno de los principales conceptos que es necesario destacar en el presente trabajo es la entrevista, ya que la propuesta que se elabora es basándose en los elementos que la integran destacando su importancia para incluirla dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. En el presente capítulo se describe su definición, tipos, estructura, las dificultades para realizarla, el papel del entrevistador y los tipos de candidatos que se pueden identificar para lograr un buen manejo durante la realización de la entrevista.

### 4.1 Definición

Para establecer que es la entrevista se recurrirá a la definición de los siguientes autores:

Goodale (1998:37) "La entrevista de selección es un diálogo entre una persona que solicita un puesto de trabajo y un representante de la organización contratante".

García (2000:6) enuncia que:

El término entrevista proviene del francés *entrevoir*, que significa "verse el uno al otro", y denota un medio de interacción humana mediante el cual se busca obtener información valiosa y suficiente acerca de las habilidades, intereses, aptitudes, conocimientos y personalidad de un candidato en relación con cierto puesto, con el objeto de predecir la eficiencia de su desempeño en él.

Llanos (2005:58) menciona que:

La entrevista es una técnica de análisis del comportamiento humano en el proceso de selección de personal, cuya finalidad es inferir si las características de la

estructura de carácter del entrevistado son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades y tareas que la jerarquía del puesto exige.

Por lo tanto la entrevista es el momento en el que interactúan el entrevistado o los entrevistados con el o los entrevistadores a través de un diálogo que busca obtener información sobre el entrevistado con el objetivo de establecer si es o no adecuado su perfil con el requerido por la empresa para llevar a cabo las actividades que conlleva el puesto.

La entrevista nos sirve para evaluar en que medida el candidato se adaptará y llevará a cabo las actividades del puesto de forma adecuada dentro de las condiciones del puesto y de la empresa, tales como el reglamento y las políticas de la empresa. Y aunque estas características no son inherentes al puesto, sí serán determinantes en cuanto al desempeño del empleado.

Un elemento que debe tomarse en cuenta para la realización de la entrevista es el análisis de puestos; o en su caso, la descripción del puesto, con el propósito de conocer las funciones que se realizan en éste, su nivel de responsabilidad, el nivel del puesto, (operativo, medio o gerencial), puestos que dependerán de él, puestos de los cuáles dependerá, los objetivos del puesto, experiencia laboral y escolar.

## 4.2 Tipos de Entrevista

De acuerdo a su estructura, Victoria (1996) menciona tres tipos de entrevista:

**Entrevista Estructurada:** Se conducen a partir de un temario o un cuestionario, explorando temas previstos, frecuentemente son utilizadas por entrevistadores inexpertos o que no tienen formación en psicología.

**Entrevista semiestructurada:** Incorpora mayores grados de libertad a partir de temas disparadores, que son considerados áreas de explorar.

**Entrevista libre o no estructurada:** La observación está centrada en cómo el candidato estructura el tiempo y sus ideas.

De acuerdo al tipo de preguntas ya sean abiertas o cerradas, Grados (2003) menciona tres tipos de entrevista:

**Entrevista directa:** El entrevistador realiza preguntas previamente diseñadas que van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas, por lo que se esperan respuestas más cortas y concretas. Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección, debido a las ventajas que representa en cuanto a tiempo. Sirve como filtro, para saber que candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y así continuar a la siguiente fase.

**Entrevista indirecta:** El entrevistado es el que toma la parte más activa, debido a que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas con el objetivo de señalar sólo el área que interesa y dejar a aquel la iniciativa de que hable de ella en la forma que desee. Esta modalidad de entrevista requiere de personal capacitado y, sobre todo, con experiencia. El entrevistador además de atender a las respuestas verbales del individuo deberá también de observar de manera cuidadosa todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulen, por ejemplo el grado de coherencia entre las expresiones corporales y verbales. Aquí se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación. Por ejemplo: “plátiqueme sobre su familia”, “¿Qué podría comentarme sobre sus responsabilidades en su anterior empleo?”.

**Entrevista mixta:** Es una combinación de las entrevistas directa y de la indirecta. Es recomendable, al inicio, hacer preguntas directas y posteriormente se le va dando la pauta al entrevistado para que él hable libremente sobre el tema sugerido. El psicólogo deberá concentrarse en dirigirla adecuadamente para obtener la información necesaria.

Existe otro tipo de entrevista de acuerdo al momento que ocupan dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal:

**Entrevista profunda:** Esta entrevista será llevada a cabo por el especialista Técnico responsable de la correcta selección de candidatos. En el caso de no contar con formación profesional necesitará un entrenamiento que lo habilite en el uso de esta técnica.

La entrevista se considera imprescindible, complementa los datos anteriores y se auxilia de ellos. Será practicada sólo a aquellos candidatos que arriban satisfactoriamente a esta etapa. Posibilita “tocar con las manos” los datos que recibimos por medio de los informes previos (Curriculum Vitae, referencias, valoración psicológica, etcétera) Su duración se estima no menor a una hora ni mayor a dos.

Se trata de una entrevista semi-directiva, pues aún cuando el aspirante puede expresarse libremente el entrevistador procurará abordar todos y cada uno de los temas que trae preparados. Es necesario que la entrevista aborde todos estos puntos.

Inmediatamente después de terminar la entrevista, debe confeccionarse un resumen de lo recogido y las impresiones que se ha formado el entrevistador. Este resumen se conserva (firmado por el entrevistador) en calidad de fuente de información para la toma de decisión y evidencia de realización de la entrevista profunda, herramienta insustituible en todo proceso de selección.

**Entrevista de ajuste:** Una vez que ha sido contratado el candidato y se ha concluido su primer contrato será efectuada la entrevista de ajuste por el jefe de sección o Departamento al que pertenece y a la vez por el encargado de la Dirección de Recursos Humanos, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones.

**Entrevista dimensional:** La entrevista dimensional de selección es la herramienta del proceso de comunicación que nos permite obtener del candidato ejemplos de

su comportamiento que podamos relacionar al comportamiento deseado en el puesto y en la organización, estructurándolo en dimensiones, habilidades o competencias.

Por su parte Grados (2000) quien ha escrito sobre La Entrevista dimensional, menciona que una modalidad de la entrevista mixta es la entrevista acertada ó dimensional que se ha estado utilizando cada vez con mayor frecuencia dentro de las Organizaciones. Esta entrevista permite al ejecutivo tomar decisiones más adecuadas en la selección de personal.

La entrevista dimensional también es llamada Entrevista basada en Competencias, debido a que lo que se evalúa son comportamientos o conductas que a su vez son clasificadas en tres dimensiones: intelectual, motivacional e interpersonal.

Grados (2000) menciona que las competencias laborales se integran por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones lo más cercanas a ella, significan que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado. La competencia laboral es entonces una manera de describir:

- Lo que una persona es capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Bajo que condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud.
- Los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que se hizo, se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

Saber actuar de forma pertinente supone ser capaz de realizar un conjunto de actividades según ciertos criterios deseables. El nombre de la actividad (volver a poner en orden una instalación, elaborar un plan de asistencia, concebir una pieza, etcétera.) no es suficiente para dar cuenta de la competencia exigida. Lo

que importa es la forma de realizar la actividad, la manera de trabajar. Se reconocerá que una persona actúa con competencia si sabe cómo prepararse para realizar una actividad teniendo en cuenta las condiciones y las modalidades de ejercicio.

Este enfoque permite distinguir y modular tres niveles en la evaluación de las competencias:

- La evaluación de los resultados.
- La evaluación de la actividad en función de los criterios de realización.
- La evaluación de los recursos.

**Entrevista por competencias:** De acuerdo a Benavides (2002) la selección de personal por competencias es la identificación de aptitudes de los trabajadores, con base en el comportamiento personal, la experiencia, las realizaciones, el interés de superación y sus aspiraciones. Lo importante no es lo que la persona dice ser, sino lo que demuestre haber hecho en su vida. Los ejemplos de sus acciones sobre el campo laboral, de trabajo en equipo, trato personal y demás, las cuales son la mejor manera para demostrar sus capacidades.

Por otro lado Klinvex y O'Connel (2002) comentan que lo primero que se debe considerar en el proceso de selección por competencias laborales es la descripción del puesto, la cual debe ser precisa para que garantice el éxito en éste e incluir un análisis correcto de las competencias. El primer paso para llevar a cabo un análisis correcto es elaborar una descripción detallada de las tareas que integran el puesto.

Generalmente una entrevista por competencias contiene cuatro tipos de preguntas;

- Las pregunta situacionales son las que plantean una situación de trabajo típica para determinar lo que hizo el candidato en circunstancias similares.

- Las preguntas sobre el conocimiento del puesto son las que examinan los conocimientos relacionados con el trabajo que tiene el solicitante; estas preguntas pueden tener relación con habilidades profesionales básicas o habilidades gerenciales o científicas complejas.
- Las preguntas de simulación de muestras de trabajo involucran situaciones en las que un solicitante se le pide que responda preguntas relacionadas con el desempeño de una tarea.
- Las preguntas sobre requisitos del trabajador son las que intentan determinar la disposición del solicitante a adaptarse a los requisitos del puesto.

La entrevista por competencias es la situación ideal en la que se pueden obtener ejemplos del comportamiento pasado, siendo su meta captar esa “imagen” completa de dichos comportamientos en un candidato. Para ayudar al desarrollo de una imagen clara, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Las preguntas que se hagan deben producir información sobre comportamientos relevantes a cada competencia.
- Hacer preguntas de seguimiento para destacar con precisión cuatro elementos más importantes de las respuestas; situación, tarea, acción y resultados.
- Tomar notas durante la entrevista que apoyen la decisión de contratación.
- Mantener un ambiente positivo con los candidatos para asegurar una experiencia relajada y positiva.
- Mantener la entrevista enfocada y dentro del tiempo programado (máx. 45 min.)

### 4.3 La Entrevista en Psicología

Históricamente la entrevista psicológica ha servido como punto de referencia para indagar información en otras disciplinas tales como la sociología, trabajo social, pedagogía u otras áreas, en donde el profesional como ya se ha mencionado, desea obtener información, con el fin de cubrir un objetivo específico. A pesar de existir diferencias en la práctica cotidiana y en la forma en que se realiza la indagación respectiva, existen puntos de convergencia entre las mismas, por el simple hecho de que el ser humano es un ente biopsicosocial.

Es importante tener una herramienta con bases científicas como lo es la entrevista psicológica ya que a partir de que se cuenta con preguntas determinadas, pero flexibles que tiene un sustento tanto teórico como práctico, es factible que ayuden a la obtención de resultados consistentes para poder emitir un diagnóstico “acertado” de la persona, independientemente de si se trata del área clínica, educativa o cualquiera otra, lo cual permite por tanto, vislumbrar datos relevantes, a pesar de que el individuo esté inmerso en un proceso de continuo cambio por la diversidad de actividades a las que se enfrenta ya ha enfrentado en su quehacer cotidiano.

En la entrevista psicológica, el entrevistador, no sólo debe tener en cuenta los factores que intervienen en el momento de llevar a cabo el encuentro cara a cara, dado que el conocer el entorno familiar, comunitario y en general hállese del contexto en el que se desenvuelve y ha desarrollado a lo largo de su vida permitirá tener información más amplia y confiable. Bleger (1998) menciona que la entrevista psicológica intenta realizar un estudio del sujeto y de su comportamiento total, es decir, que con ella se tratan de indagar aspectos profundos a través de un análisis exhaustivo para delimitar los cómo y porqués del comportamiento.

Al hablar de la historia y contexto en que se ha desarrollado la persona, se intenta hacer notar la necesidad de tomar en cuenta el tipo de relaciones interpersonales que genera con las personas que lo rodean, incluyendo familia, amigos o cualquier

otro elemento de donde se pueda obtener información para determinar la etiología y conocer de donde originó el problema o situación en la que se encuentra. Bleger (1998) también enuncia que la entrevista psicológica se ha visto determinada por diversas corrientes como el psicoanálisis, el conductismo, la gestalt, entre otras, que han ayudado a consolidarla, así como para que sus bases se ubiquen bajo parámetros científicos. Tiene sus fundamentos en el campo clínico, cuyo marco teórico inicialmente fue el psicoanálisis con el fin de dar una explicación a los fenómenos del comportamiento humano; en el campo clínico, el terapeuta debe realizar planteamientos para poder elucidar cual es su patología o problema, motivo por el cual se presenta a consulta y en lo subsiguiente se buscan aplicar diversas técnicas y procedimientos de acuerdo a la formación teórica que haya adquirido el profesional.

Es necesario destacar que generalmente para obtener un cambio actitudinal, el proceso de intervención es largo en tiempos, ya que a través de las sesiones se presentan mecanismos de defensas que implican consecuentemente, obstáculos que impiden conocer a priori las causas que lo aquejan, para poder emitir un diagnóstico y se implementen o desarrollen alternativas de cómo es que se abarcará el problema; más aún, si se parte del hecho de que el problema lleva desarrollándose años y habituar al paciente para que tenga otro estilo y forma de vida, necesita de empeño y ánimo por querer cambiar, el profesional en esta área debe tener la habilidad para establecer y mantener un equilibrio entre la ambigüedad de la información vertida y los parámetros científicos bajo los cuales sustenta su práctica, con el fin de marcar límites y conducir la terapia hacia fines prácticos que permiten el *insight* en el entrevistado.

Al respecto Díaz (2000) señala que la entrevista clínica es un procedimiento técnico tendiente a desarrollar un proceso de comunicación, en el seno de un vínculo interpersonal, cuya meta es el establecimiento de una relación de trabajo a través de la cual se busca esclarecer los conflictos psíquicos, presentes y pasados, que perturban el equilibrio actual del o los entrevistados.

De tal modo, que el terapeuta debe tener el compromiso ético, de encuadrar la

información para que exista catarsis y pueda en lo sucesivo emitir un diagnóstico certero, así como determinar alternativas de solución al problema.

#### **4.4 La Entrevista de Selección de Personal**

En la medida en que se obtuvieron resultados satisfactorios en el ámbito clínico, la entrevista comenzó a tomar cada vez más importancia y auge, por lo que fue utilizada en otros campos de aplicación como lo es la industria para ayudar a que las organizaciones fueran más competitivas y eficientes en sus procesos de producción y también en sus Recursos Humanos y materiales. Fue tal la aportación de la entrevista en este ámbito, que en la actualidad es una herramienta imprescindible para ayudar en el proceso de seleccionar personal, ya que por medio de ésta se pueden tener a los candidatos más idóneos para cubrir las vacantes existentes y alcanzar los objetivos que se tienen contemplados.

Cardona (1991) señala que una entrevista de selección de personal es una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa. Por su parte Sánchez (1997) refiere que la entrevista en selección es una conversación preparada que tiene como primordial objetivo elegir o rechazar candidatos.

Grados y Sánchez (2000) enuncian que para toda entrevista de selección de personal, debe existir información sobre el puesto, información sobre el candidato e información sobre la estructura organizacional.

Werther y Davis (1991) hacen referencia que la entrevista de selección consiste en la plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo el responder a dos preguntas generales. ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

El objetivo que se busca cumplir a lo largo de la entrevista, en la selección de personal, es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, tomando como base las siguientes áreas:

- Área general.
- Área escolar.
- Área ocupacional.
- Auto concepto.
- Metas.
- Área familiar.
- Pasatiempos.
- Salud.

Goodale (1996) comenta que, la entrevista de selección es fundamental porque la decisión de contactar a una persona implica una importante inversión para la organización. La entrevista de selección es el instrumento que con mayor frecuencia se utiliza siendo un instrumento fiable para el especialista de selección; constituye la etapa más personal del proceso de selección, puede ser un instrumento eficaz para lograr el objetivo más importante: elegir al mejor candidato para un puesto de trabajo. Sin embargo, desafortunadamente, la entrevista de selección no alcanza su objetivo. El fracaso de la entrevista como medio para prever el futuro rendimiento del candidato, ya que el resultado dependerá del modo, la planeación y la realización de la entrevista.

#### 4.4.1 Estructura

Guth (2004) indica que la entrevista de selección no debe tener una estructura rígida, de tal forma que aunque se cuente con una serie de preguntas, se pueda alterar el orden de las mismas, o plantearlas en forma diferente, considerando que cada entrevista es única; con lo que se logrará mayor flexibilidad y fluidez.

Arias (1999) señala en forma práctica el desenvolvimiento de la entrevista de empleo bajo la siguiente secuencia:

**Historia laboral:** Se hacen preguntas respecto a sus anteriores empleos, su duración en cada uno de ellos, los motivos de separación, así como el tipo de relaciones que estableció con superiores y compañeros de trabajo.

**Historia escolar:** Se indaga información sobre qué grado académico tiene, en cuántos años realizó sus estudios, promedio, escuelas en las que estudió y también si tiene la intención de seguir estudiando.

**Antecedentes familiares:** Se obtiene información sobre con quién vive actualmente, y a qué se dedican, cómo describiría su situación económica, cuántos hermanos tiene, cual es su relación con ellos, su estado de salud actual y si hay alguna enfermedad de tipo hereditaria.

**Metas a corto y largo plazo:** Las preguntas en este aspecto van encaminadas a saber cuáles son sus aspiraciones, intereses personales y profesionales, así como sus metas a corto, mediano y largo plazo.

Grados (2003) menciona que la etapa más importante de selección es la evaluación psicológica, ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Aunque este autor menciona que la evaluación se lleva a cabo por medio de baterías psicológicas, no debemos limitarnos a estas herramientas. desde luego que, ellas nos proporcionaran información muy valiosa para decidir si nuestro candidato es el más adecuado para el puesto; pero lo que verdaderamente vendrá a complementar nuestra evaluación de la capacidad

intelectual y emocional del candidato es la Entrevista, la que nos permite conocer aspectos del candidato que no son posible mediante alguna prueba; además de que la entrevista, nos permitirá confirmar y contrastar los resultados de las pruebas psicológicas.

En repetidas ocasiones los profesionales de Selección se quedan en la primera etapa, es decir, únicamente se quedan con la información que les proporciona la entrevista inicial, sin considerar o quizá ni conocer la información que proporciona la entrevista profunda o especializada para tomar la decisión de si el candidato es el adecuado. Esto probablemente se debe por tratar de ahorrar tiempo durante el

Keats (1992) enuncia una serie de recomendaciones en este primer acercamiento que se resumen en los siguientes aspectos:

**Presentación:** Abarca el saber quiénes serán los interlocutores, así como el objetivo que persigue la entrevista.

**Desarrollo de afinidad:** Se centra en el establecimiento de lazos de confianza mutua.

**Presentar el modo en que se van a recolectar los datos:** Es hacerle saber al entrevistado que se tomarán notas, se grabará o video grabará la conversación o cualquier otro que se considere pertinente según lo permitan las circunstancias y el mismo candidato.

Con relación a la presentación, Morgan y Cogner (1975) en *El manual del entrevistador*, enuncian que una pregunta de iniciación puede relacionarse con el nombre del candidato, en donde se le cuestiona la manera en que desea ser llamado a lo largo del proceso, lo cual permite tener un acercamiento más próximo, así como obtener un mayor grado de confianza, además se parte de un tema trivial que resulta poco amenazante y ayuda a disminuir la ansiedad que pudiera estar generando la misma situación. Además enfatizan la importancia de conocer la motivación del candidato hacia la organización para tener puntos de referencia y sugieren además, formular una guía de entrevista en la cual se

encuentren vertidas una serie de lineamientos sobre los que se va a cuestionar al candidato.

En relación con la secuencia de la entrevista y a partir de las aportaciones de Acevedo y López; (1996); Grados (2000) y Llanos (2005); se mencionarán y describirán las etapas en las que ésta se encuentra dividida:

**Apertura:** Es la primera vez que el entrevistador conocerá físicamente al candidato formándose una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista.

**Rapport:** Es importante que la primera impresión sea óptima ya que facilitará la relación entre el entrevistador y el entrevistado, a través de una buena comunicación. Esta etapa tiene como principal objetivo disminuir la ansiedad del solicitante, creando un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Si se considera que el rapport es el establecimiento de un ambiente agradable, se deberá saber que es importante lograrlo desde la apertura de la entrevista y mantenerlo a la largo de ésta, hasta el cierre.

**Desarrollo:** Es la etapa de la entrevista que implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. A esta etapa también la podemos denominar interrogatorio, ya que principalmente se obtienen datos generales, como puede ser edad, escolaridad.

**Cima (Clímax):** El objetivo de esta etapa se centra en obtener información cualitativa, podríamos decir que es la etapa más susceptible ya que se manejan tópicos que sensibilizan al entrevistado. Se pueden abordar áreas como son la familia, el concepto de sí mismo, etcétera. Las preguntas que se realizan son de tipo abierto, por ejemplo: ¿cómo se lleva con sus padres?, ¿cómo se considera usted?, ¿cuáles son sus principales metas a corto, mediano y largo plazo?

**Cierre:** Unos minutos antes de que termine la entrevista, es conveniente anunciar que está a punto de finalizar. Se pueden utilizar frases como “antes de terminar me gustaría que...” o bien se puede preguntar al candidato “si no tiene nada más que agregar”.

Es importante que el entrevistador tenga en claro cuáles son las etapas o la estructura de la entrevista, ya que así se cumplirán los objetivos de obtener información sobre el candidato, de no tener en claro en qué momento preguntar qué aspecto únicamente se logrará obtener una entrevista vaga en la que pasar de un tema a otro y regresar constantemente al tema del que ya se había hablado resultará tedioso y quizá hasta molesto para el candidato y en el caso del entrevistador será más complicado organizar la información al término de la entrevista.

#### **4.4.2 El Entrevistador**

En la entrevista existen dos participantes: el entrevistado y el entrevistador, en el caso de la entrevista de selección de personal el papel del entrevistado lo ocupa el candidato que está participando en el proceso para ingresar a laborar a la empresa y el entrevistador es el encargado de reunir los datos necesarios sobre el candidato.

Guth (2004) considera que es necesario analizar si en la entrevista, el entrevistador logró lo siguiente:

- Culminar los objetivos de la entrevista.
- Escuchar activamente.
- Lograr objetividad en la apreciación.
- Ayudar al aspirante a ampliar su campo de percepción.

- Crear un ambiente favorable y permisible.
- No “seguir la corriente” al aspirante ni que éste siga la del entrevistador.
- Establecer un buen clima de confianza durante la entrevista.
- Recibir personalmente al aspirante desde afuera de la entrevista y acompañarlo al final.
- Prepararse para la entrevista, estudiar el análisis de puestos, la guía de entrevista y la solicitud de empleo o currículo del aspirante.
- Cerrar adecuadamente la entrevista.
- Indicar al aspirante el resto del procedimiento para la selección.
- Evitar los efectos de halo, así como los de la primera y última impresión.
- Entender el contexto o marco de referencia del aspirante, tener empatía, ser asertivo, tener control afectivo, seguridad en sí mismo y conducta ética.
- Cuidar que exista congruencia entre los mensajes verbales y los no verbales.
- Cuidar que el lenguaje sea el adecuado de forma que lo entienda el aspirante.
- Mantener entusiasmo durante la entrevista de empleo.
- No olvidar que la entrevista de empleo es un todo constituido por diversos factores con variables de tipo psicológico, sociológico, de comunicación, etc.
- Mantener un contacto de ojos adecuado con el aspirante.
- Sentarse cómodamente pero sin exageraciones.
- En general, estar relajado y tranquilo. Un entrevistador nervioso pone también nervioso al aspirante.
- Saludar de mano.

- No invadir el espacio personal del aspirante.
- Cuidar el aspecto físico: buena presentación formal o casual dependiendo del tipo de empresa.
- No sugerir respuestas.
- No intimidar al aspirante.
- No hablar demasiado.
- No utilizar un vocabulario técnico con aspirantes que no lo manejen.
- No temer preguntar lo que se debe preguntar.
- Tomar notas.
- Mostrar interés genuino por el candidato.
- No ser agresivo ni enojarse
- Tratar con cortesía a todos los aspirantes.
- Procurar privacidad durante toda la entrevista de empleo.
- Asegurar confidencialidad de la información.
- Ofrecer, en la medida de lo posible, café, refresco o agua al aspirante.
- No forzar jamás al candidato; con ello, él pierde la confianza en el entrevistador.
- Actuar con naturalidad.
- No distraerse, mantener todo el tiempo plena concentración en la entrevista.
- Al preguntar, dar tiempo suficiente para responder y no abrumar con una pregunta tras otra al aspirante.
- Cuidar de no herir al aspirante con comentarios o preguntas que lo puedan

humillar o discriminar.

- Ser flexible al llevar a cabo la entrevista. A veces se requiere cambiar un poco el orden de las preguntas o buscar otras estrategias.
- Ajustarse lo más posible al tiempo disponible y hacerlo saber al aspirante desde el inicio.
- Concentrar la atención y llevar la entrevista a los puntos clave o verdaderamente valiosos, evitando los detalles irrelevantes.

El éxito de la entrevista de empleo se juzga por la medida en que el tipo de entrevista o clase de conductas del entrevistador predicen algún criterio, como aceptación del puesto por el aspirante o posterior éxito o fracaso en el puesto desempeñado

El seleccionador debe de conocer la cultura de la organización y las características del contexto, es importante que en una situación de entrevista se pueda contar con un espacio privado. El seleccionador cuenta con dos clientes: la empresa y el postulante. Si el seleccionador asume un papel frío y distante, esto lo lleva a alejarse del aspecto humano de su tarea y limita su ejercicio. El seleccionador necesita confrontar las hipótesis que se formula frente al candidato ya que de esta manera no se estará llevando a cabo una toma de decisiones basándose en hipótesis que se convierten en prejuicios al no ser clarificadas. En algunas ocasiones el entrevistador se da cuenta de que el candidato posee algunos rasgos negativos o no deseables para la empresa, pero la decisión de contratarlo no se altera porque quizá el candidato posee habilidades técnicas que son esenciales para el desarrollo del puesto, pero en algunas otras ocasiones quizá el candidato empata en habilidades con algún otro postulante y es entonces cuando las hipótesis que se generan en el entrevistador afectan la toma de decisiones respecto a la contratación del personal.

Victoria (1996) comenta que a tarea de un psicólogo en el proceso de selección consiste en conocer al candidato; para ello se debe afrontar al candidato más allá

del resultado de las pruebas, estas son disparadores que brindan datos con los que se construyen hipótesis de trabajo. Uno de los servicios que la empresa más valora es contar con la asistencia de un profesional que le brinde la posibilidad de pensar en la gente y en los recursos válidos que cada candidato está en condiciones de aportar.

El estilo del evaluador está siempre presente, su manera particular de interpretar la realidad, sus valores y sus criterios; reconocer la importancia que estos aspectos tienen en su tarea contribuirá a una labor profesional más efectiva. Un entrevistador competente es aquel que trabaja en sus propios procesos mentales para separar lo que ve y siente en la otra persona, de las características que debe evaluar respecto a un parámetro de comparación. El responsable de Selección de Personal tiene como misión promover el desarrollo humano y económico de la empresa, integrando personas afines a la cultura y a las expectativas de desempeño en cada uno de los puestos, para que a través de su crecimiento individual fortalezcan el de la organización.

Para saber si las personas son afines a la cultura de la empresa y a las expectativas de desempeño en cada uno de los puestos es necesario definir las necesidades de la organización en términos de conducta, valores y desempeño del personal que estará laborando en la empresa.

Con frecuencia la entrevista es considerada la herramienta central en el proceso de selección, y resulta definitoria. Para el entrevistador es la oportunidad de conocer al candidato y poder detectar características personales, habilidades y experiencias que puedan coincidir con el perfil requerido.

Para que el entrevistador logre obtener la mayor cantidad de datos importantes acerca del candidato, necesita poseer una serie de habilidades como:

- Mantener buena distancia y ganar confianza.
- Atreverse a preguntar.
- Mantener el encuadre.

- Establecer una fluida comunicación y una buena relación.
- Intuición para preguntar con acierto.
- Imaginación para generar hipótesis.
- Agilidad para conducir entrevistas en poco tiempo.
- Habilidad para generar un clima confortable.

El entrevistador que cuenta con recursos psicológicos (conocimiento y técnicas) explorará las características personales. Si carece de tales recursos, centrará su atención en el contenido del rol: conocimientos, habilidades, destrezas y su inserción laboral. Cada seleccionador utiliza los recursos que posee. Los psicólogos estamos instrumentados para la conducción y la lectura dinámica de la entrevista y el examen de las diferentes áreas de interés personal, laboral, social, etc.

Victoria (1996) comenta que para entender cómo se conjugan dinámicamente los distintos aspectos observados, se requiere formación específica en ciencias del comportamiento. Una entrevista de selección debe ser una oportunidad conocer al otro y observar cómo se conduce.

Actualmente la entrevista de Selección de Personal es llevada a cabo por diversos personajes, entre ellos los que serán los jefes inmediatos no importando su profesión, el administrador de la empresa o por el personal que esta cargo del el área de Recursos Humanos que en ocasiones serán Psicólogos y en otras por algún otro personaje.

Victoria (1996) recomienda que los encargados de realizar esta labor sean Psicólogos ya que son los que cuentan con una preparación extra referente al comportamiento humano, sin embargo y lamentablemente dependiendo de los recursos o necesidades de las empresas los psicólogos poco a poco hemos cedido de manera forzosa este campo laboral, ya que personas de otras carreras con tan sólo tomar varios cursos se consideran aptos para establecer un criterio

respecto a los datos obtenidos durante la entrevista.

Victoria (1996) menciona que nuestro supuesto básico en la entrevista consiste en creer que esa "partecita" que estamos considerando es una expresión del todo. El todo aquel al que se refiere es el rol laboral, "pronosticar" cómo va a conducirse esta persona en su trabajo, en su rol como empleado y la información a la que accedemos es sólo una muestra.

Grados (2000) asevera que en la situación de entrevista, el entrevistador debe estar pendiente de los estímulos que emite, porque éstos pueden generar respuestas condicionadas que pueden entorpecer o facilitar el proceso de la entrevista. El entrevistador debe evaluar constantemente las entrevistas que está realizando, ya que si existiera algún elemento negativo de su parte que estuviera entorpeciendo la entrevista, de esta manera el evaluador logrará identificar este elemento procurando desaparecerlo en futuras ocasiones y también a través de la constante evaluación de su trabajo el entrevistador irá encontrando su estilo particular y la técnica se perfeccionará para no caer en los mismos errores que impidan un buen desarrollo de la entrevista.

También este autor comenta que en la situación de la entrevista no basta reforzar de manera discriminativa, sino que implica un análisis minucioso para encontrar cuál es el medio más adecuado para inducir la respuesta correcta. No existen reglas generales, la eficiencia es el fruto de la experiencia constante, lo cual conduce no sólo al que hacer, sino al cómo hacer y en qué momento. Por lo que algunos medios para conseguir que el individuo de la respuesta adecuada pueden ser:

- Aumentar las respuestas.
- Disminuir las restricciones.
- Estructurar el ambiente.
- Forzar la respuesta.

- Presentar un modelo.
- Dar instrucciones.
- Ensayo y error.

El entrevistador no debe involucrarse excesivamente con el candidato, pero tampoco debe de tener una distancia excesiva que impida lograr el punto de contacto necesario. En una entrevista de selección, no es esperable ni deseable que se realicen confidencias muy íntimas, ya que son indicadores claves de problemas en relación con los límites, y es necesario que el entrevistador le dé importancia a este aspecto.

#### 4.3.3 Dificultades de la Entrevista

Algunas de las complicaciones que se pueden dar a lo largo de esta situación son:

1. Cómo evaluar el potencial en treinta minutos.
2. Cómo establecer límites.
3. El cierre.
4. Obviar datos.
5. Hasta dónde llegar.
6. No caer en la trampa del ridículo.
7. Temor a que la situación se invierta.
8. Que preguntas realizar para sondear las áreas a observar.
9. El vicio del tiempo prolongado.
10. El riesgo de estereotiparse.

Los dos componentes esenciales de una entrevista eficaz son su contenido y su dirección: El contenido hace referencia a los temas tratados en la entrevista y a las preguntas que se formulan; la dirección se refiere a la forma en que el entrevistador trata ese contenido.

Goodale (1996) menciona algunas fallas que se llevan a cabo durante la entrevista de selección:

a) La mala planificación.

- El entrevistador no conoce los objetivos.
- El entrevistador no planifica ni estructura la entrevista.
- El entrevistador no conoce el puesto de trabajo al cual aspira el candidato.

b) El enfoque psiquiátrico.

- El entrevistador asume el rol de psiquiatra aficionado.
- Por lo tanto el candidato es juzgado con criterios inapropiados.

c) Los entrevistadores son seres humanos.

- Abundan las actitudes personales y los estereotipos.
- Aparecen sesgos de primeras impresiones y se precipitan las conclusiones.
- Olvidos del entrevistador.

d) Las entrevistas violan las normas de la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo.

Goodale (1998) también considera que probablemente el mayor defecto de la entrevista de selección es la forma en que el entrevistador evalúa al candidato, ya que frecuentemente los entrevistadores tratan de evaluar la personalidad básica del candidato en media hora, haciéndose juicios sobre sus características de personalidad, conocimientos y destrezas. La información recabada a lo largo de la

entrevista es para contrastar dos preguntas ¿El candidato quiere desempeñar el puesto de trabajo? ¿Puede el candidato desempeñar el puesto de trabajo?

Romero (2001) señala que para realizar una entrevista de empleo, se debe tener algún conocimiento y comprensión de la conducta y motivación de la gente en el trabajo, por lo cual se requiere que el psicólogo tenga las bases suficientes no sólo en conocimientos, sino sobre la estructura y dinámica de la personalidad, así como bases en psicopatología, entre otras habilidades.

La entrevista eficaz, Rivas (1999) la enmarca en los siguientes cinco puntos, que podrían resumir la información que hasta el momento se ha comentado:

1. Planificar la entrevista. Leer el curriculum y la hoja de solicitud y piense en las preguntas que destaquen aquellos aspectos que más interesan profundizar sobre el candidato.
2. Establecer familiaridad. Antes de iniciar el proceso se recomienda hacer sentir cómodo al entrevistado haciendo comentarios generales sobre el tráfico, entre otros tópicos comunes.
3. Formular preguntas abiertas. Evitar hacer preguntas que pueden responderse con un sí o un no, hay que recordar que el objetivo es obtener información del aspirante, así mismo, evitar telegrafiar las respuestas con movimientos de cabeza.
4. Cierre de la entrevista. Clarifique los pasos a seguir que se darán en caso de que el candidato sea de interés. Sino es así y tiene los elementos para rechazar al candidato, sea cortés pero sincero usando frases como "sus antecedentes son impresionantes".
5. Revise la entrevista. Evitar los juicios instantáneos y negativos. Cuando se haya retirado el candidato revise la entrevista.

#### 4.3.4 Tipologías de los Candidatos

Los rasgos de personalidad que posee cada candidato, varían de acuerdo a la historia que cada quien vive, sin embargo existen varias características que comparten cada uno de ellos y que pueden facilitar la conducción de su entrevista psicológica, lo deseable es identificarlos para tener un conocimiento previo del tipo de candidato que se entrevistará, formular una guía de entrevista, saber conducir objeciones o cualquier otra eventualidad que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos que en inicio se tienen pactados.

Acevedo y López (1996), Keats (1992) y Grados y Sánchez (2000), agrupan algunos tipos de candidatos y sugieren cierto tipo de trato hacia éstos, para que el proceso de entrevista resulte un éxito.

**Manipulador:** Este tipo de candidatos generalmente se desenvuelven en forma extrovertida, con aparente seguridad en sí mismo, y tratan de ofrecer en todo momento al entrevistador, argumentos contundentes utilizando su capacidad de persuasión.

Buscan tener un dominio sobre las condiciones que establece el Psicólogo, con base en la cortesía, son atentos, firmes y su objetivo central se enfoca a su deseo de querer convencer bajo todos los medios que se encuentren a su alcance de que su decisión y la manera en que se conduce es la mejor.

El manipulador tratará en algunos casos de desviar la atención, asumiendo una postura locuaz hablando mucho más de lo que se cuestionó, con el fin de que el entrevistador tenga una vasta información que resulta intrascendente para los requerimientos del puesto de trabajo y de esta manera pretende desviar la atención, ya sea para ganar tiempo y analizar qué estrategia va a utilizar en lo subsecuente o simplemente para no elucidar sus deficiencias y los problemas que probablemente ha tenido con antelación. Estas personas suelen ser muy simpáticas y en extremo atentos; si el sexo del candidato es el opuesto al del

psicólogo, es probable que se presenten actitudes seductoras, complacientes y de adulación.

Será conveniente que el entrevistador tenga claridad sobre el objetivo de la entrevista y que los halagos que le ofrezcan no generen una impresión deteriorada del potencial que posee el candidato. Se deberá establecer un rapport breve y de preguntas de confrontación, asumir una postura de desagrado y realizar preguntas cerradas con el fin de “romperle el esquema” y para hacerle notar que bajo esa actitud no va conseguir llegar a ninguna parte; se debe ser directo e incisivo en los cuestionamientos que se realicen, para que ello ayude a que la entrevista concluya dentro de los tiempos que se tienen previstos.

**Emotivo:** Aunque este tipo de entrevistado se puede manifestar, tanto en hombres como en mujeres, es en estas últimas en las que se genera con más regularidad, ya que por naturaleza cultural tienden a ser más emocionales y sentimentales. No obstante de las condiciones sociales que prevalecen en nuestro país como lo es la falta de empleos, el candidato emotivo, trata de magnificar sus problemas para hacer sentir al entrevistador compasión por su situación y de esta manera poder quedarse con el puesto para el cual concursa y en lugar de esforzarse por hacer notar lo útil que puede ser su aportación al área, toma un camino equivocado tratando de jugar con los sentimientos del Psicólogo, en donde probablemente llore y asuma una postura de desesperación, tratando de evadir y rehusar las preguntas que se les hacen y anteponiendo una posición de víctima “desahuciada”, por lo tanto la actitud que asume, es de incapacidad tratando de causar lástima.

Con el fin de no dejarse sorprender por el candidato emotivo, será conveniente ofrecerle un par de minutos para que se tranquilice y recapacite lo que está sucediendo y en caso de que vuelva a presentar ese comportamiento, será conveniente suspender la entrevista haciéndole notar que bajo esas circunstancias no es viable que se continúe con el proceso, ofreciéndole una nueva cita en caso de considerar que su estado anímico tenía una justificación válida, pero en caso contrario será mejor no considerarlo, porque probablemente si las funciones que

va a desempeñar implican una constante presión, se abrumaría con facilidad cometiendo errores en forma recurrente y no sería favorable su participación dentro del organigrama.

**Agresivo:** El candidato agresivo puede conducirse en forma cínica, sarcástica, con ironía, con repuestas impulsivas que denotan poca cortesía y que en las decisiones que toma el parámetro que asume es la audacia y el riesgo. Tratará de hacer notar que es muy independiente y que sus convicciones las tiene bien arraigadas, por lo que necesita poco de los demás para salir adelante, lo cual sucede en la mayoría de las ocasiones porque es rechazado de los círculos sociales, por su trato pedante e irrespetuoso. En este caso, el rapport debe ser corto, siendo conveniente que sea el mismo candidato quien lo establezca, es decir, darle momentáneamente el control de la entrevista para que sienta que está haciendo un buen papel, pero una vez que se tranquiliza hay que retomar la estrategia que se tenía prevista, asumiendo una postura firme, pero amable.

Con el afán de que la entrevista sea un éxito, el psicólogo evaluador deberá tener capacidad de autocrítica para aceptar y recibir sugerencias acerca del trabajo y resultados que entrega en su quehacer cotidiano, incluyendo los aciertos como los errores en los que incurre, motivo por el cual, necesita como lo señala Arias (1999) capacitación en la adquisición de nuevas técnicas para entrevistar y supervisión de parte de algún colega que cuente con mayor grado de experiencia profesional, para que bajo un trabajo conjunto, se pueda mejorar su desempeño y ayude al desarrollo de las metas que tiene la organización en cuanto a la selección efectiva de personal. Asimismo, es claro que el entrevistador debe tener un autocontrol sobre sus emociones, para hacer frente a los candidatos que sean "difíciles", manejando las circunstancias con diplomacia y aplomo, con el fin de que el objetivo mismo de la entrevista no se desvirtúe y se siga manteniendo una imagen favorable de sí mismo, como de la organización para la cual se trabaja.

# Cinco

## Propuesta al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

A partir de la realización del Servicio Social en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal "B" de la Secretaría de Gobernación y en virtud de que he observado las actividades que se llevan a cabo en esta área me veo en la necesidad y en la obligación ética de hacer una propuesta que conlleve a cambios dentro de este Departamento, considero que es momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación académica, y con el fin de hacer válido y eficiente este proceso, mi propuesta consiste en incluir a la entrevista porque considero que la batería psicométrica, el estudio socioeconómico y la solicitud de empleo son insuficientes para recabar información sobre el candidato que permita establecer si es o no adecuado para un puesto, si bien es cierto que las pruebas psicométricas nos brindan información sobre la inteligencia y personalidad del candidato; el estudio socioeconómico nos da un esbozo general acerca de la situación familiar, personal y laboral que rodea y ha rodeado el candidato y la solicitud de empleo permite saber aspectos generales que el propio candidato nos da a conocer, pero dado que el estudio socioeconómico se realiza a partir de la información proporcionada por el sujeto, es decir, es posible que el candidato proporcione información que sabe le resultara benéfica para su contratación y a su vez oculte toda aquella que le sea desfavorable, un ejemplo de ello es que el candidato mienta respecto a su domicilio omitiendo que renta y que posee deudas con respecto al pago de su departamento, o bien proporcionando únicamente información acerca de empleos en los cuales ha gozado de buenas relaciones laborales y por tanto no sabremos que ha ocurrido en otros empleos en los que probablemente ha salido por diversas problemáticas con los jefes o con compañeros de trabajo.

A lo largo del Servicio Social participé como observadora en diversas entrevistas en las que se recabó información importante que de no haber sido por este instrumento el resultado de la evaluación de los candidatos hubiera sido otro a continuación se relatan varios de estos casos:

Durante la entrevista y al revisar la solicitud de empleo del candidato se observó que existían incongruencias en aspectos como ingresos, egresos y horarios y al cuestionar al candidato se observó que ocultaba información, después del cuestionamiento constante, en el que no teniendo más escapatoria si es que quería seguir siendo una opción para ocupar el puesto y estando muy ansioso, el candidato comentó que tenía más de una familia, hasta ese entonces fue cuando comenzó a proporcionar datos fidedignos y pidió que la información que en el espacio de la entrevista había sido relatada no fuera comentada con sus familiares ya que le podrían causar una serie de complicaciones personales; la petición del candidato fue aceptada y llevada a cabo asegurándole que sus datos iban a estar debidamente resguardados siendo información confidencial para la Secretaría. En este caso la información ocultada por el candidato de no haber sido por la entrevista nos hubiera llevado a concluir que no quería dar a conocer porque tenía negocios ilegales o bien que afectaban su vida laboral y por tanto tenían que mantenerse ocultas; la entrevista nos ayuda a aclarar información que no concuerda o resulta incongruente al analizar la solicitud de empleo.

En otra entrevista, mi supervisora observó que al revisar la solicitud de empleo de un candidato, éste omitió información en un período de aproximadamente cinco años, de primer momento si el seleccionador observa únicamente esta omisión lo que inmediatamente realiza es un análisis de la solicitud para tratar de encontrar una respuesta que indique que actividad estuvo realizando el candidato y al no encontrarla el seleccionador muy probablemente concluye que estuvo desempleado o bien que no realizaba alguna actividad que fuera remunerada; sin embargo en la entrevista se le cuestionó al candidato sobre este aspecto y comentó que al no encontrar una fuente de empleo que le permitiera mantener a

su familia optó por aceptar un empleo como chofer de un transporte del sistema colectivo (taxi), transcurridos varios meses y al percatarse que era un buen negocio en el que valía la pena invertir, consultó con su familia y tomó la decisión de adquirir una unidad pagándola a crédito, el negocio siguió prosperando y durante la realización de la entrevista comentó que era dueño de varias unidades y que sus planes eran obtener un empleo estable y ser únicamente coordinador de sus unidades para alejarse del riesgo de las calles.

Este caso nos permite establecer en qué condiciones vivía el candidato cinco años atrás y que fue lo que hizo para afrontarla, después del comentario del candidato, la imagen que nos queda es la de un sujeto emprendedor, capaz de tomar decisiones asumiendo riesgos; si comparamos esta conclusión con la primera que se hubiera obtenido únicamente con la solicitud de empleo nos daremos cuenta de que la entrevista es una herramienta útil e imprescindible para el seleccionador y muy probablemente no nada más en el ambiente de Recursos Humanos al que pertenece al área de la Psicología Laboral, también en la Educativa, es como si el psicólogo tuviera que establecer un diagnóstico acerca de las causas del mal desempeño escolar de un estudiante y lo hiciera únicamente utilizando un cuestionario llenado por el sujeto, y omitiendo la información que se pueda obtener a través de una plática en la que se indague a fondo el ambiente que rodea al educando; en el caso de la Psicología Clínica es como querer obtener un diagnóstico únicamente a partir de una historia clínica que escribe el sujeto, o en la Psicología Social es como querer saber cuáles son las condiciones en las que vive una población para saber el porqué de cierto fenómeno, si bien es cierto que se podría hacer uso de un cuestionario, pero que pasa cuando el sujeto únicamente escribe la respuesta más corta, entre otras posibilidades que puedan entorpecer el uso de instrumentos; la entrevista no sólo tiene grandes funciones dentro de la psicología, basta mirar a nuestro alrededor y nos daremos cuenta que los medios de comunicación le dan mayor importancia a una entrevista que a un simple comunicado, ya que dependiendo de la técnica del comunicólogo, éste le encarará o le solapará al entrevistado la información que comente acerca de tal o cual situación; y es en este punto en el que nuevamente la entrevista cobra gran

importancia dentro de las áreas sociales, y de la salud, cabe mencionar que una consulta médica es hasta cierto punto comparable con una entrevista ya que el médico es quien pregunta al paciente sobre los síntomas que presenta y a partir de ello establece un diagnóstico y un tratamiento, es equiparable con una entrevista porque el mando de la entrevista recae directamente en el médico y es él quien recaba la información que considera necesaria, en este caso él también hace uso de pruebas que le permitan completar la información con el fin de tratar a su paciente.

Y apoyándome en las observaciones de la vida cotidiana, he notado que el contacto cara a cara cada vez más resulta un producto en extinción y que ahora las pláticas de café o las largas conversaciones telefónicas han sido relegadas por el uso de la tecnología entre ellos la computadora y el celular, éstas tecnologías también han abarcado los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal ya que varias pruebas psicométricas ahora se aplican por este medio y hasta cierto punto facilitan el proceso, sin embargo su uso no se debe limitar a eso, debe complementarse con otros instrumentos ya sea con estudios socioeconómicos, exámenes médicos o la entrevista, pero que el seleccionador no se estanque en el uso de la tecnología como único filtro ya que es bien sabido que algunos colegas y seleccionadores en general optan por este método que les indica directamente si es o no adecuado dejando a un lado el perfil y demás instrumentos que les puedan brindar información valiosa, es donde hay que retomar el contacto persona-persona y recabar datos esenciales para complementar los obtenidos mediante el uso de estas tecnologías.

Entre otros de los aspectos que únicamente se pueden observar y hablar a lo largo de la entrevista se encuentra el lenguaje, la postura, posiciones, movimientos, tono de voz, léxico y acento que utiliza el candidato para expresarse y así, denotar si es conveniente su expresión con la requerida por el puesto; porque por ejemplo en el caso del personal que está participando para puestos que tendrán contacto de manera directa con el público o con los clientes de la empresa, en el caso de estos puestos es necesario saber que volumen y que tono

de voz tiene el candidato, que tipo de lenguaje utiliza, si sus movimientos y posturas son adecuadas para tal función, son este tipo de características las que no pueden recabarse mediante la solicitud de empleo, las pruebas psicométricas, el estudio socioeconómico o el examen médico, si bien es cierto nos brindan información sobre la personalidad, inteligencia, estado de salud, ambiente socioeconómico-personal y laboral del candidato, pero el factor vocabulario, posturas y tono de voz queda fuera de su campo de evaluación, es en este aspecto en el que la entrevista es el marco perfecto para observar y analizar el comportamiento del sujeto en un tiempo determinado y en un ambiente en el que el sujeto por si solo se mostrará tal como es sin necesidad de cuestionarle sobre qué léxico, qué lenguaje, o qué posturas adopta al expresar tal o cual idea, no, este tipo de preguntas resultan inadecuadas porque el candidato no se mostraría real, por lo tanto la entrevista es el lugar adecuado para realizar este tipo de observaciones de acuerdo a los elementos obtenidos a lo largo de la entrevista y así tener más información valiosa para establecer si un candidato es o no adecuado para un puesto.

Siguiendo con la línea de aspectos que pueden ser evaluados únicamente a través de la entrevista, se encuentran las incapacidades físicas que pueda poseer un candidato y que le puedan impedir o no desempeñar un puesto, dentro de las observaciones realizadas a lo largo del Servicio Social, se encuentra la de un candidato que participaba para un puesto relacionado con la revisión de documentos históricos que tenía en su poder el Instituto Nacional de la Revolución Mexicana, cabe mencionar que este organismo pertenece a la SEGOB, este candidato tenía una deficiencia visual, al llenar su solicitud esta característica no había sido observada, sino hasta el momento de la entrevista en la cual se le solicito llenar algunos campos que le habían faltado por contestar, fue hasta ese momento en el que el candidato al sentirse nervioso porque no había podido leer la información que se le pedía, comentó sobre su avanzado problema visual, sin embargo éste no fue un aspecto que afectara su contratación, sino por el contrario, ya que al tener una deficiencia en la vista desarrolló su sentido del tacto, con la que a través de preparación académica, aprendió a identificar el tipo de

papel y demás atributos de documentos históricos; sin embargo se indagó acerca de los medios de los cuales se valía para llegar hasta el que sería su empleo y comentó acerca de las diversas opciones que ya había contemplado. En este caso la entrevista fue la fuente a través de la cual se obtuvo esta información sobre el candidato.

Como se puede ver, en todos los casos anteriores la utilidad de la entrevista es evidente, en ninguno de los casos aquí comentados o bien de los casos observados a lo largo del Servicio Social se concluyó que la entrevista fuera un elemento que obstruyera o perjudicara la selección del personal, por el contrario, siempre se resaltó su importancia dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

## **5.1 Elementos de la Propuesta**

Al inicio del Servicio Social me percaté de que en los tres Departamentos del área de Reclutamiento y Selección de Personal se aplicaba la entrevista, posteriormente a raíz de decisiones por parte de la Dirección General de Recursos Humanos, la entrevista fue eliminada y a través de este trabajo pretendo resaltar su importancia con el propósito de que sea incluida de manera definitiva en el proceso del Departamento de reclutamiento y selección "B". Y para ello propongo una serie de pasos.

### **5.1.1 Eliminación de los Oficios de Exención**

**Justificación:** En el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal "B" se elaboran dos tipos de oficios relacionados con el proceso que se lleva a cabo, uno es el resultado de la evaluación del candidato que puede ser Recomendable o no Recomendable y otro oficio que se realiza por medio de una petición escrita por parte del jefe a cargo del puesto que es revisada y aprobada por el Oficial Mayor,

este oficio es el Oficio de Exención en el que el candidato queda exento del proceso y por lo tanto resultando aceptado, considero que para que este Departamento adquiera el reconocimiento y sea llevado a cabo con la seriedad suficiente es necesario eliminar este tipo de requerimientos ya que es incomprensible que aunque un candidato no cumpla con los requisitos del puesto pueda ocuparlo no importando las consecuencias que esto pueda provocar en el tiempo que tardará su capacitación y en la calidad de su desempeño.

**Objetivo:** Homogeneizar el proceso para que todas las personas que ocupen un puesto dentro de la Secretaría sean evaluadas previamente y con esto hacer más eficientes los procesos de la capacitación introductoria, además de que al contratar al personal adecuado la calidad y la efectividad de las funciones que le sean encomendadas aumentaran notablemente.

Es cierto que los Oficios de Exención son documentos valiosos en cuánto al ahorro de tiempo ya que en casos en los que urge que el personal ocupe la plaza por el tipo de funciones que conlleva, pero resulta que también son un factor que impide que los procesos que lleva a cabo el Departamento "B" puedan quedar a un lado por la falta de planificación de los jefes inmediatos ya que no consideran los periodos en los cuales un puesto quedará vacío y no habrá quien desarrolle las labores que son parte de ese puesto, para estos casos será necesario informarle a los jefes de unidad que deben anticipar la solicitud de ocupación de plaza y la solicitud para evaluar a los candidatos que ellos consideren convenientes para ocupar el puesto.

Al eliminar estos oficios se logrará una homogeneización en el proceso de selección de personal ya que la evaluación se aplicará sin distinción alguna y de esta manera se evitará la contratación de personal que no cumpla con las características necesarias que dispone el perfil de puesto.

## 5.1.2 Inclusión de la Entrevista

**Justificación:** Una vez que se ha logrado homogeneizar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal a través de la eliminación de los Oficios de Exención, la siguiente etapa sería capacitar al personal de esta área con el propósito de que la entrevista sea incluida en los tres Departamentos ya que, como hemos visto, brinda información valiosa que ningún otro instrumento es capaz de recabar y para la elaboración de los contenidos de un curso propongo la utilización del capítulo cuatro del presente trabajo ya que se explica qué es y para qué sirve la entrevista en el área de Recursos Humanos.

**Objetivo:** Promover un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal basado en instrumentos que proporcionen información útil acerca del sujeto, uno de estos instrumentos es la entrevista ya que contrastada con el perfil del puesto, el curriculum del candidato, las pruebas psicométricas y el estudio socio laboral permite establecer si el candidato es o no adecuado para cubrir un puesto dentro de la institución y de esta manera provocar que esta herramienta sea incluida dentro del proceso.

Para la capacitación del personal se proponen una serie de temas que sería importante contemplar, también se incluye una guía de entrevista para que el personal además de saber qué es y para qué sirve también sea capaz de realizar entrevistas al personal a evaluar.

**Temario:**

**Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal:**

**Definición:** Se definirá su concepto y las funciones que tiene.

**Proceso:** Se describirán cada uno de sus elementos y la importancia que tienen.

**La Entrevista**

**Definición:** Se describirá qué es y las funciones que tiene.

**Tipos de Entrevista:** Dependiendo del tipo de preguntas o del enfoque que se tome en cuenta se describirán los tipos de entrevista que existen así como sus ventajas y desventajas.

**Estructura:** Se mencionará su importancia de realizar la entrevista de acuerdo a la estructura establecida.

**Entrevistador:** Se abordará el papel que desempeña en la entrevista y algunas recomendaciones para desarrollar con mayor efectividad su rol.

**Tipologías de los Candidatos:** Se describirán los tipos de candidatos y cómo manejar la entrevista para obtener mejores resultados.

Respecto a la Guía de Entrevista se propone el siguiente formato:

### **Guía de Entrevista:**

Nombre del candidato:

Puesto:

Fecha:

Nombre del entrevistador:

### **Verificación de Datos**

Corroborar que el domicilio que reporta el candidato sea donde actualmente habita.

Verificar que al menos proporcioné dos números telefónicos para contactarlo.

### **Antecedentes Escolares**

Último grado de estudios y grado de avance. En caso de tener estudios de licenciatura verificar nombre de la licenciatura, institución, fecha de conclusión y de titulación.

¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?

¿Qué otros estudios o cursos relacionados con las funciones del puesto ha realizado?

¿Cuál fue su mayor logro académico?

### **Antecedentes Laborales**

En el curriculum o en la solicitud de empleo verificar los tres últimos empleos, si es que hay períodos inactivos indagar qué actividades realizó en esos periodos.

¿Cuáles fueron sus principales responsabilidades?

¿Cuáles fueron los principales retos u obstáculos que tuvo que afrontar y cómo lo hizo?

Motivos de renuncia o separación

¿Cuál ha sido el puesto que más le ha agradado y por qué?

¿Para el desarrollo de sus actividades prefiere el trabajo en solitario o en equipo y por qué?

¿Cómo ha sido la relación con sus jefes inmediatos, con los compañeros y con el personal a su cargo?

¿Por qué desea laborar en esta institución?

¿Qué es lo que usted puede aportar a esta institución?

### **Datos Familiares y Económicos**

En solicitud de empleo verificar el nombre completo de padres, hermanos, conyugue e hijos.

Verificar con quién vive actualmente y que actividades realizan, quienes aportan a los ingresos de la casa y cuáles son los ingresos al mes.

Corroborar con la solicitud de empleo la distribución de la casa en la que actualmente habita.

### **Información Complementaria**

Planes a corto, mediano y largo plazo

El candidato cuando puede incorporarse a laborar

El candidato tiene alguna otra fuente de ingreso.



Estado de salud actual

¿Con qué frecuencia consume bebidas alcohólicas?

¿Con qué frecuencia fuma?

Qué actividades realiza en su tiempo libre.

Se realiza el cierre de la entrevista y se le explica al candidato cuál es la siguiente etapa en el proceso.

### 5.1.3 Elaboración del Manual de Procedimientos

**Justificación:** Durante la realización del Servicio Social observé que el procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal de este Departamento variaba dependiendo de la persona que estuviera a cargo, es decir, las actividades a realizar están establecidas en el *Perfil del Puesto del Jefe del Departamento "B" publicado por la Secretaría de Gobernación (2008)* pero no la manera en cómo deben ser llevadas a cabo, es por esta razón que es conveniente realizar el Manual del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal.

**Objetivo:** Elaborar el Manual del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal del Departamento "B" en el que se describan cuáles son las actividades que se realizan y de que manera se realizan, esto con el propósito de que independientemente de la persona que desempeñe las funciones del puesto de Jefe del Departamento "B" el proceso sea llevado a cabo y así cumplir con las funciones que le competen a esta área.

Para la elaboración de este manual propongo como base el capítulo dos del presente Informe, ya que en él se mencionan las actividades que se llevaban a cabo desde el momento en el que las áreas requerían del apoyo de este Departamento para llevar a cabo la evaluación y selección de candidatos hasta el momento en el que se le daba respuesta a dicho requerimiento.

En caso de que la persona que esté a cargo del Departamento "B" considere

conveniente modificar el proceso, ya sea para sumarle o restarle pasos, esto será posible siempre y cuando se justifiquen los cambios y se describan las ventajas que tendrá comparado con el proceso que hasta ese momento esté siendo llevado a cabo.

#### **5.1.4 Publicación en el Diario Oficial de la Federación**

**Justificación:** Mientras realizaba el Servicio Social observé que los Manuales de Procedimientos eran publicados en el Diario Oficial de la Federación con el propósito de hacerlos públicos y oficiales.

**Objetivo:** Publicar en el Diario Oficial de la Federación el Manual del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal con el propósito de hacer públicas las actividades y criterios que son tomados en cuenta en este Departamento, lo ideal sería que este manual estuviera contenido en la Ley del Servicio Profesional de Carrera ya que en éste documento se informa cual es el proceso que se lleva a cabo con el personal que pertenece o quiere pertenecer a puestos gubernamentales que están sujetos al sistema que considera esta Ley, sin embargo no se establece de que manera son contratados los empleados que pertenecen a puestos de Libre Designación, Honorarios, de Artículo 34 o Gabinete de Apoyo y así este manual disiparía las dudas respecto al manejo y procesos que se realizan para la ocupación de estas plazas.

## Conclusiones

Dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal la entrevista es una pieza fundamental para que el reclutador decida si el candidato es adecuado para ocupar un puesto dentro de la organización ya que es el espacio oportuno para recabar la información que complementa la obtenida a través del curriculum, de las pruebas psicométricas o de alguna otra herramienta que se utilice, por lo tanto es indispensable hacer uso de esta valiosa herramienta que además de permitirnos obtener información sobre el candidato, también nos permite observar su actitud, su postura, su tono de voz y con esto podremos completar y contrastar la información verbal con la no verbal, si bien es cierto la tecnología ahora nos permite realizar un proceso de selección con mayor rapidez a partir de la utilización de las pruebas por computadora pero esta sólo es una manera de hacer más ágil el proceso y no la única manera en la que se debe evaluar al candidato, por lo tanto debemos complementarla con más herramientas las cuales nos proporcionen información y con la utilización de estas herramientas nos permitan contrastarla y definir si un candidato es idóneo o no para ocupar cierto puesto.

En las organizaciones existen jerarquías, sin embargo es importante señalar que el trabajo en equipo resulta importante ya que esto permitirá que las decisiones tomadas por superiores resulten benéficas para sus subalternos, por lo tanto toda decisión que se tome afectará la calidad de los procesos de cada órgano que forme parte de la organización, es por esta razón que es necesario hacer consciencia de las consecuencias que conllevan cada una de las decisiones que se tomen y en todo momento argumentarla y fundamentarla de acuerdo a las políticas y requerimientos de la organización.

Para promover un desarrollo eficiente del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal es necesario capacitar al personal para que las decisiones y actividades que se lleven a cabo sean en beneficio de la institución y por lo tanto se atraerán, filtrarán y seleccionarán a los candidatos más adecuados para el puesto; recordando que el seleccionador durante la entrevista tiene a dos clientes:

por un lado, la empresa que requiere de un buen empleado en el menor tiempo posible y por el otro, tiene de cliente al candidato quien en un tiempo breve el seleccionador deberá establecer el rapport suficiente para poder obtener la información importante y también deberá manejar la entrevista acertadamente, de acuerdo a un orden, evitando ir de un tema a otro o sólo tocar un tema.

Es cierto que en el área de Psicología Industrial los Psicólogos hemos cedido terreno a otros profesionistas; sin embargo, es indispensable demostrar que el Psicólogo posee un plus y ese plus es el conocimiento que tenemos acerca del comportamiento y conducta humana. Por lo tanto, nos debe resultar más sencillo manejar una entrevista, ya que partimos de un conocimiento psicológico en el que la entrevista es fundamental, así que es importante además de recuperar terreno, ganar más espacios para que el Psicólogo sea el profesionista indicado para manejar el área de Recursos Humanos de las empresas.

## Limitaciones

La propuesta elaborada en el presente trabajo no pudo llevarse a cabo en el campo real para el cual está planteada por diversos factores: uno de ellos es el poco tiempo con el que se contó ya que fue insuficiente para desarrollar, implementar, supervisar, perfeccionar y establecer conclusiones a partir de los resultados que se habrían obtenido; por cuestiones de jerarquías al prestador de Servicio Social se le tiene en el concepto de el personaje que va únicamente a aprender y a practicar lo aprendido durante su preparación académica, por lo tanto en ningún momento tiene la facultad de proponer y si la tiene será sobre elementos o situaciones de poca relevancia.

A pesar de estas limitaciones el presente trabajo espera ser el punto de partida para provocar cambios dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de la Secretaría de Gobernación o en cualquier otra institución y promover que las opiniones, críticas, sugerencias y propuestas surgidas de las inquietudes de los prestadores de Servicio Social sean escuchadas y tomadas en cuenta.

## Referencias Bibliográficas

- Acevedo, A. y López, A. (1996). *El proceso de la entrevista*. México: Limusa.
- Arias, F. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Arias F. y Heredia, V. (1999). *Administración de recursos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Bedolla, E. (2001). *Selección y evaluación de personal a través de entrevistas por competencias*. México: Reporte Laboral, Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Benavides O. (2002). *Competencias y competitividad, diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: Nomos.
- Bleger, J. (1998). *Temas de psicología (Entrevista y grupos)*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Cardona, S. (1991). *Entrevista de selección de personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- Díaz, I. (2000). *Técnica de la entrevista psicodinámica*. México: Pax.
- Dunnette, D. y Kirchner, K. (1980). *Psicología industrial*. México: Trillas.
- French, L. (1998). *Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos*. México: Limusa.
- Goodale, J. (1998). *La entrevista, técnicas y aplicaciones para la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: El Manual Moderno.
- Grados, J. y Sánchez, E. (2000). *La entrevista en las organizaciones*. México: Manual Moderno.
- Guth, A. (2004). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Keats, D. (1992). *La entrevista perfecta*. México: Pax.
- Klinvex, K. y O'Connel, M. (2002). *Contrate a los No. 1*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Llanos, R. J. (2005). *Cómo entrevistar en la Selección de personal*. México: Pax.

- Merani, A. (1979). *Diccionario de psicología*. México: Grijalbo.
- Morgan, H. y Cogner, J. (1975). *El manual del entrevistador*. México: El Manual Moderno.
- Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo, una introducción a la psicología industrial y organizacional*. Madrid: Descle de Brouwer.
- Ramírez, C. (1993). *Selección y reclutamiento de personal en México*. México: PAC.
- Richino, S. (2000). *Selección de personal*. Buenos Aires. Paidós.
- Rivas, A. (1999). *Gestión integral de recursos humanos*. México: Taller Abierto.
- Romero, L. (2001). *La entrevista grupal en el proceso de selección de una institución bancaria*. Reporte Laboral, Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Sánchez, J. C. (1997). *Selección de personal. Guía práctica*. Salamanca: Amarú.
- Schultz, P. (1985). *Psicología industrial*. México: Interamericana.
- Secretaría de Gobernación. *Diario Oficial de la Federación*. Segunda Sección. Viernes 23 de septiembre de 2005.
- Secretaría de Gobernación. (2006). *Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación*. Recuperado en [www.segob.gob.mx](http://www.segob.gob.mx) el 15 de Julio de 2009.
- Secretaría de la Función Pública. (2006). *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*. Recuperado en [www.normateca.gob.mx](http://www.normateca.gob.mx) el 18 de Julio del 2009.
- Secretaría de Gobernación. *Perfil de puesto del Jefe de Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal "B"*. Recuperado en [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) el 22 de Agosto de 2008
- Sullivan, S. (1990). *La entrevista psiquiátrica*. México: Siglo XX/Nueva Imagen.
- Tortosa, F. (1998). *Una historia de la psicología moderna*. México: Mc Graw Hill.
- Victoria, S. (1996). *Selección de personal*. México: Paidós.
- Werther, B. y Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

## Apéndice 1

# Funciones de la Oficialía Mayor

De acuerdo al Reglamento interior de la SEGOB (2006) las funciones de la Oficialía Mayor son:

- Acordar con el Secretario el despacho de asuntos de las unidades administrativas que tenga adscritas;
- Establecer las políticas, normas, criterios, sistemas y procedimientos de carácter administrativo que deban regir en las unidades administrativas de la Secretaría, de conformidad con la política que determine el titular del Ramo;
- Designar y remover a su personal de apoyo, así como proponer, en los casos procedentes, el nombramiento y remoción de los servidores públicos de las unidades administrativas a su cargo;
- Coordinar el proceso interno de planeación, programación, presupuestación, control y evaluación, vigilando el cumplimiento de las disposiciones normativas aplicables;
- Someter a la consideración del Secretario del Programa Operativo Anual, el anteproyecto de presupuesto anual y los demás programas que se le encomienden, así como la Cuenta de la Hacienda Pública Federal de la Secretaría;
- Autorizar la documentación necesaria para el ejercicio del presupuesto y presentar al Secretario lo que corresponda a las erogaciones que deberán ser autorizadas por él, conforme a la ley y al Reglamento Interior de la Secretaría;
- Coordinar la formulación y ejecución de los programas anuales de obra pública, adquisiciones, conservación y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles de la Secretaría, así como la regularización de estos últimos;
- Presidir el Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios Relacionados con los Bienes Muebles de la Dependencia;
- Autorizar las políticas, normas, sistemas y procedimientos administrativos para la organización y funcionamiento de la Secretaría, y para la gestión de los Recursos Humanos, financieros, materiales, informáticos y de comunicaciones de la dependencia, así como darles seguimiento y verificar su observancia;
- Suscribir o acordar la suscripción de los contratos, convenios y acuerdos relativos al ejercicio de sus atribuciones, así como los demás documentos que impliquen

actos de administración, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables y previo dictamen favorable, en su caso, de la Unidad de Asuntos Jurídicos;

- Conducir, con apoyo de la Unidad de Asuntos Jurídicos, las relaciones laborales de la Secretaría conforme a los lineamientos que al efecto establezca al titular del ramo; así como someter a su aprobación las Condiciones Generales de Trabajo de la dependencia y vigilar su cumplimiento;
- Acordar los sistemas de motivación al personal; otorgar los premios, estímulos y recompensas que se prevean en la ley y en las Condiciones Generales de Trabajo, así como aprobar la imposición y revocación, con base en las mismas y de acuerdo con los lineamientos que marque el Secretario, las sanciones por incumplimiento a las obligaciones laborales;
- Resolver los recursos administrativos que se interpongan en contra de resoluciones dictadas por los servidores públicos titulares a de las unidades administrativas que tenga adscritas, así como los demás que legalmente le correspondan;
- Coordinar y apoyar la ejecución de los programas técnico administrativos de capacitación y actualización para el personal de la Secretaría;
- Mantener actualizado el escalafón de los trabajadores, promover su difusión y proponer al Secretario la designación o remoción, en su caso, de quienes deban representar a la Secretaría ante las Comisiones Mixta de Escalafón, Nacional Mixta de Seguridad e Higiene en el Trabajo y Mixta de Capacitación y Productividad;
- Acordar la expedición de los nombramientos de los servidores públicos de la Secretaría y sobre los movimientos del personal;
- Establecer, controlar y evaluar el Programa Interno de Protección Civil para el personal, instalaciones, bienes e información de la Secretaría;
- Establecer, controlar y evaluar el Programa Interno de Protección Civil para el personal, instalaciones, bienes e información de la Secretaría;
- Establecer y coordinar la ejecución del Programa de Seguridad y Vigilancia de la Secretaría;
- Coordinar la formulación y ejecución del Programa de Modernización y Desarrollo Administrativo de la Secretaría y de su Sector Coordinado;
- Coordinar los trabajos, programas y estrategias para la innovación, el desarrollo y la calidad de los procesos y de la organización interna de la dependencia;

- Someter a la consideración del Secretario, las propuestas de cambios y las medidas técnicas y administrativas que mejoren el funcionamiento de la Secretaría, así como apoyar la actualización del Reglamento Interior de la dependencia;
- Someter a la aprobación del Secretario, el proyecto de Manual de Organización General de la Dependencia y expedir los demás manuales de organización y servicios al público de las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría;
- Expedir certificaciones de los documentos existentes en el archivo a su cargo, cuando proceda;
- Establecer el sistema de orientación e información al público y la recepción de sugerencias, y
- Las demás que determine el Secretario, dentro de la esfera de sus facultades.

## Apéndice 2

# Funciones de la Dirección General de Recursos Humanos

De acuerdo al Reglamento interior de la SEGOB (2006) las funciones de la Oficialía Mayor son:

- Proponer, implantar y operar políticas, lineamientos y normatividad en materia de administración y desarrollo de personal;
- Participar en la formulación del Programa Operativo Anual, del anteproyecto de presupuesto anual y de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal en el capítulo de servicios personales;
- Emitir, con la aprobación del Oficial Mayor, normas y procedimientos para el pago de las remuneraciones al personal de la Secretaría, determinar la emisión o suspensión de cheques y la aplicación de descuentos y retenciones autorizados conforme a la Ley y, en su caso, la recuperación de las cantidades correspondientes a salarios no devengados, así como aplicar las medidas disciplinarias y sanciones administrativas contempladas en las Condiciones Generales de Trabajo;
- Operar, normar y coordinar el sistema de pago al personal en el ámbito de la Secretaría de acuerdo con las normas emitidas por la Tesorería de la Federación;
- Promover, coordinar y vigilar la aplicación de las Condiciones Generales de Trabajo que rigen las relaciones laborales de los trabajadores de la Secretaría, en términos de lo que señala la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del Apartado B del artículo 123 Constitucional, así como participar en la revisión y modificación de las mismas;
- Atender, con el apoyo de la Unidad de Asuntos Jurídicos, las relaciones con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Gobernación y con los demás organismos competentes en materia de derechos, obligaciones y prestaciones del personal al servicio de la dependencia;

- Aplicar las políticas en materia de administración de personal emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con la formulación, instrumentación y ejecución de los programas y medidas específicos de la Secretaría;
- Definir, elaborar, emitir y promover sistemas y procedimientos en materia de reclutamiento, selección, contratación nombramientos, inducción, evaluación, remuneraciones, prestaciones, servicios sociales, motivación, capacitación, actualización y movimientos de personal, así como de medios y formas de identificación de los servidores públicos de la Secretaría;
- Expedir los nombramientos de los servidores públicos de la Secretaría, previo acuerdo con el Oficial Mayor, así como resolver sobre los movimientos de personal y los casos de terminación de los efectos del nombramiento que hubiere ordenado el Secretario y acordado el Oficialía Mayor.
- Integrar, controlar y mantener actualizados los expedientes que contengan los documentos personales y administrativos de los servidores públicos de la Secretaría;
- Formular y mantener actualizados el catálogo Institucional de Puestos y el tabulador de Sueldos de la Secretaría, en concordancia con los del Gobierno Federal;
- Diseñar, operar y administrar el Programa de capacitación, Adiestramiento y Desarrollo de Personal de la Secretaría, con base en las necesidades de las diferentes unidades administrativas, así como apoyar la operación de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Productividad de la dependencia;
- Mantener actualizado el registro presupuestal de las estructuras orgánicas, ocupacionales y salariales de la Secretaría y verificar que sus unidades administrativas y sus órganos administrativos desconcentrados se ajusten a lo autorizado;
- Cuantificar, costear y validar, en su caso, los programas de reclasificación y requerimientos de Recursos Humanos que demanden las unidades administrativas y los órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría, en coordinación con las instancias competentes de la misma;
- Instrumentar y operar el sistema escalafonario, así como difundirlo entre el personal y asesorar a los representantes de la Secretaría ante la Comisión Nacional

Mixta de Escalafón, las demás comisiones mixtas establecidas y las que se establezcan de manera análoga;

- Coordinar el sistema de evaluación del desempeño y el otorgamiento de premios, estímulos y recompensas a los trabajadores de la Secretaría, de acuerdo con las disposiciones aplicables;
- Operar y mantener actualizado el Sistema Integral de Información de Recursos Humanos y proporcionar asesoría y apoyo en esta materia a las unidades administrativas de la Secretaría;
- Establecer, promover y coordinar programas internos de bienestar social, salud y acciones de protección al ingreso económico de los trabajadores, a través del otorgamiento de servicios y el fomento de la participación de ellos y sus familias en actividades culturales, deportivas y recreativas;
- Operar los servicios del Centro de Desarrollo Infantil y del Centro Cultural y Deportivo de la Secretaría;
- Coadyuvar con la Unidad de Asuntos Jurídicos en las diligencias e investigaciones relativas al incumplimiento de obligaciones laborales e que pudiera incurrir el personal e instrumentar las medidas correctivas de carácter administrativo a que se haga acreedor;
- Participar en la formulación, instrumentación y evaluación, en materia de Recursos Humanos, de los programas regionales, sectoriales, especiales, institucionales y demás a cargo de la Secretaría;
- Emitir lineamientos y criterios técnicos en materia de organización, funcionamiento, modernización, innovación, simplificación, desconcentración y descentralización administrativa de la Secretaría;
- Dictaminar y tramitar ante las autoridades competentes, las reestructuraciones, creaciones, modificaciones o eliminaciones orgánico-funcionales de las unidades administrativas y los órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría, así como gestionar las correspondientes a las entidades coordinadas;
- Dictaminar y difundir las estructuras ocupacionales y salariales de la Secretaría, así como establecer y aplicar las políticas y lineamientos de productividad de Recursos Humanos de la dependencia;

- Normar, integrar y mantener actualizado el Manual de Organización General de la Secretaría y normar y dictaminar los proyectos de manuales de organización, procedimientos específicos y servicios al público de las unidades administrativas y de los órganos administrativos desconcentrados de la misma, en coordinación con la Unidad de Asuntos Jurídicos, así como validar los de las entidades coordinadas; coordinar la integración de los manuales de servicios al público de la dependencia y establecer los lineamientos para su actualización;
- Participar en el Programa Interno de Protección Civil y establecer las normas en materia de prevención de riesgos profesionales y accidentes de trabajo, atendiendo las recomendaciones de la Comisión Nacional Mixta de Seguridad e Higiene;
- Instrumentar la aplicación de los dictámenes sobre la composición de la fuerza de trabajo de las unidades administrativas de la Secretaría;
- Brindar los apoyos y servicios necesarios para el desarrollo de los actos sociales y culturales, festividades dirigidas a los trabajadores de la Secretaría y, en su caso, eventos institucionales, y
- Las demás que determine el Secretario, dentro de la esfera de sus facultades.